



Comunicación *Ágile* de Riesgo y Crisis

*Alejandro Ruiz Balza*¹

Resumen

El presente artículo se propone analizar brevemente el marco tradicional y el contexto de la gestión de riesgo y de crisis de comunicación para el desarrollo sostenible de la reputación como activo intangible estratégico de las organizaciones contemporáneas y la superación de la inercia metodológica de los planes de riesgo y planes de crisis, manuales, un único vocero profesional, relaciones con los medios, etc., requieren nuevas modalidades de gestión en el marco de la cuarta revolución industrial en curso, En esa dirección se propone la consideración del enfoque *Ágile* o de las metodologías ágiles para la actualización de la metodología de gestión en situaciones de riesgo y de crisis en el campo de la comunicación organizacional.

Palabras Clave: Riesgo, Crisis, *Ágile*, Comunicación.

Abstract

This article aims to briefly analyze the traditional framework and context of communication risk management and communication crisis for the sustainable development of reputation as a strategic intangible asset of contemporary organizations and overcoming the methodological inertia of risk communication plans and crisis communication, in the search of new management modalities within the framework of the fourth industrial revolution underway. In that direction, the consideration of the Agile approach is proposed. Agile for updating the management methodology in situations of reputational risk and crisis in the field of organizational communication.

Keywords: Risk, Crisis, Agile, Communication.

¹ Comunicólogo – PhD Ciencia Política



Introducción

En la actualidad, todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos y crisis potenciales, con múltiples orígenes y alcances que ponen en permanente riesgo parcial y/o total su supervivencia en el mercado. Para sobrevivir, en momentos de cambio y crisis permanentes como los que corren, toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: diseñar escenarios futuros, predicciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado.

Resulta clave desarrollar una observación abierta. Una percepción recortada, segmentada de las fuentes de la crisis pueden generar enfrentamientos internos y/o con la estructura de poder y jerarquía de la organización, facilitar la emergencia de tendencias auto-justificantes, fragmentarias, que niegan una visión global de la gestión y de los procesos negando, de este modo, el origen de la crisis.

Se trata de desarrollar una visión global y prospectiva del contexto, superando las prácticas inerciales, compartimentadas, captando los vectores relevantes, interpretándolos para facilitar las interacciones con los distintos contextos internos y externos de organización. La instalación de este modelo de pensamiento panorámico y prospectivo en el campo del management resultará más que necesario para la re- contextualización permanente de las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos centrales como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en los que estarán inmersas.

En infinidad de exposiciones públicas, clases de grado y posgrado vinculadas con la Comunicación Corporativa, siempre surge la misma pregunta: ¿Qué diferencia hay entre Riesgo y Crisis?

En una primera respuesta solemos señalar que una vez que la fase de riesgo se encuentra desbordada afrontamos una crisis. Tras la emergencia de una crisis,



cualquiera sea su alcance y origen, se impone absorber el impacto y encarar el desafío. Un campo de incertidumbre se abre entre la organización y sus públicos internos y externos. En este momento clave los responsables del management tienen las primeras movidas de la partida.

Así como la crisis altera en forma brusca las formas de intervenciones con el contexto, del mismo modo se ve jaqueado el modelo de interrelación interna de estructuras y especialidades, de saberes y liderazgos, de poder y de autoridad. Desencadenado y percibido el estado de crisis, el primer impacto pasa por la dificultad que plantea caracterizar la naturaleza, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes.

Una estrategia organizacional exitosa en contextos de riesgo y crisis requiere abordar a la participación de los diferentes públicos internos/externos como un proceso complejo en el que resulta imposible encontrar respuestas parciales al carácter global de las crisis, y previsiones correctas en relación a las consecuencias e impactos de los cambios que estas acarrearán. Es necesario prever con gran anticipación y definir que rol tiene la participación como valor para una organización en ella está nuestra gran fortaleza para enfrentar tanto los contextos de riesgo como así también contar con la debida preparación para afrontar una crisis que puedan afectar nuestra reputación.

En este artículo nos proponemos presentar una perspectiva que no suponga al riesgo y las crisis como situaciones antagónicas sino complementarias. La Gestión Iterativa de Riesgo y Crisis Comunicacional es una metodología integrada destinada al desarrollo estratégico de la reputación organizacional.

Azar y Determinismo

La alta e inédita capacidad de la humanidad para obtener, almacenar, procesar, relacionar e interpretar grandísimos volúmenes de datos (Data Mining, Bigdata, etc.) tiene y tendrá alto impacto en los sistemas de toma de decisiones. Sin



embargo ya Cicerón afirmaba que "Todas las cosas derivan del azar, si bien el azar les asigna plena necesidad". El hecho de que puedan observarse patrones de comportamiento políticos, sociales, económicos, comerciales, etc., que faciliten contar con la capacidad de brindar una respuesta a medida a dicha demanda, no asegura el 100% de certeza acerca de que ocurrirá dentro de un minuto o de mil años.

Tampoco el futuro es previsible porque exista una conexión continua de hechos entre el presente y el porvenir, ni porque de algún modo misterioso alguien esté en condiciones de ver por adelantado dicha conexión de necesidad: tan solo podemos ser tan pretenciosos como para ejercitar técnicas que faciliten vislumbrar un reflejo, la expresión, la manifestación de realidades alternativas que lleven en sí el germen de ese elemento, para nosotros, futuro. Por eso, ese acontecimiento futuro puede no ser consecuencia de una concatenación necesaria y ser igualmente previsible; puede ser los resultados del azar y la necesidad mezclados y enlazados.

La relación de oposición y complementariedad entre azar y necesidad atraviesa la historia de occidente desde sus fundamentos. La necesidad es el universo de lo previsible, lo determinado, lo normado, lo regido por leyes de causa y efecto que se confirmarán de modo inexorable. El azar es el reino de lo contingente, lo fortuito, lo imprevisible, lo indeterminado que se afirma en la ausencia de toda norma o ley confirmable.

Para las escuelas de management tradicionales los accidentes y errores de cálculo se deberán más a la falta de calidad o cantidad en los datos con los que se cuenta, o a la naturaleza propia del fenómeno observado a la hora de formular la predicción, o bien el pronóstico, que al reconocimiento de la participación inevitable del azar. Mientras tanto muchos de los errores y problemas sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo, son hijos de procesos de toma de decisiones que colonizaron el futuro pretendiendo que este iba a responder a una mera extrapolación de su presente y que merced a la factibilidad y viabilidad técnica de sus diseños de expertos, el azar no acudiría a la cita.



Para facilitar la toma de decisiones vinculada con los procesos de riesgo y de crisis, nuestras matrices de datos son indispensables, pero también lo es contar con la versatilidad necesaria para poder asumir los grados de aleatoriedad inevitables en todo proceso de gestión en las sociedades contemporáneas.

Cambio y Mutación

Estamos en un contexto en el que a través de la dinámica de cambio del modo de producción convivimos permanentemente con la emergencia de riesgos políticos, ecológicos e individuales que escapan, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la Sociedad Industrial, en el que resulta necesario recuperar para la toma de decisiones la ambivalencia y la incertidumbre como puntos de partida. Para ello, es necesario abandonar la óptica del orden, la versión unidimensional de la racionalización occidental, para integrar lo subjetivo, lo social, lo ambiguo, lo incierto, lo contingente y lo contextual (Beck, U. 1996).

En este contexto en el que a través de la aceleración de la dinámica de cambio la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la Sociedad Industrial, podemos pasar de la agregación permanente de novedades y actualizaciones a una situación absolutamente nueva que nada conserve o pueda reducirse a la situación original de partida.

Nos encontramos entonces frente a una mutación. Cuando esto sucede toda nuestra estrategia y percepción necesitan adaptarse y modificarse rápidamente para poder integrar en nuestros procesos de toma de decisiones a la ambivalencia y la incertidumbre como puntos de partida.

Si nada volverá a ser como antes, es en nuestra capacidad de resignificación de nuestra imagen y comunicación pública donde se juega la supervivencia de nuestra organización. En algunos casos, sectores enteros de una industria pueden verse afectados y volverse obsoletos de la noche a la mañana. En otros, la organización completa ingresa rápidamente en estado de obsolescencia y si no se trabajó en



escenarios posibles de riesgo y crisis con anterioridad, o bien se subestimó el mapa de *issues* conformado, podemos estar frente al fin de la misma como ocurrió con la empresa global de películas y celuloideos Kodak.

Accidente y Catástrofe

En este contexto que describimos en el apartado anterior, la noción de accidente es relevada por la de catástrofes por decisión. En la Sociedad Industrial todos sus productos tenían previsto un seguro con una prima calculada por las empresas aseguradoras en todo el mundo.

Puede fallar y Ud. obtendrá un resarcimiento económico calculado. Su automóvil puede chocar con otro y ese siniestro tendrá una escala calculada que se relaciona con el daño y la ocurrencia prevista del mismo y se corresponde con un monto de dinero determinado que incluye a la denominada "destrucción total". Sin embargo todos sabemos que no siempre nos restituye nuestro activo por completo.

En el contexto de de las sociedades contemporáneas muchas situaciones superan ampliamente lo previsto aún en la situación de destrucción total de los seguros.

Esto sucede cuando por exceso de confianza en la racionalización ciega y del progreso lineal se producen catástrofes, la lógica del seguro por accidente queda inmediatamente abolida dado que nos encontramos en una situación de ruptura de temporalidad, espacialidad, forma, contenido, marcos sociales de interpretación, capacidad de respuesta, etc., que poseen condiciones de singularidad irreductibles.

En un mundo en el que las nociones de cambio y accidente han sido desbordadas por la escala de las mutaciones y catástrofes, entendidas no ya en la mera acepción de "siniestro" o "desastres naturales", la lógica tradicional para la toma de decisión de todas las escuelas de management se convierte a su vez en un anacronismo en el que no basta con la lógica individual del "Hágalo Ud. Mismo"



Reputación en Riesgo

Un Buen Nombre es lo mejor que se puede tener. Esto es válido tanto para los individuos como para las organizaciones. Toda situación de riesgo o de crisis de comunicación impacta directamente en la reputación organizacional y personal. La construcción, desarrollo y conservación de una Reputación: ascendente, autoridad, influencia, buen crédito etc., en un mercado en el que los bienes intangibles constituyen verdaderos recursos estratégicos, resulta clave para nuestra supervivencia.

La reputación combina al menos dos componentes:

Por un lado: Una trayectoria de gran reconocimiento a partir de la cual contamos con realce, estimación, buen nombre, crédito, ascendente, influencia autoridad, etc.

Por otro: La fama adquirida a partir de la generación de una fascinación mágica causada por obra de alguna especie de sortilegio, engaño, ilusión o apariencia como prestidigitadores capaces de embaucar a nuestras comunidades.

Años atrás uno podía construir una trayectoria y confiarse en ella sin más para contar con una buena reputación pública. Hoy si no aparecemos en la media nuestra trayectoria por sí misma no construye reputación pública.

Tampoco se trata de salir al mercado confiando en un golpe de suerte vinculado a alguna situación disruptiva que nos brinde 5 minutos de fama. La reputación pública sostenida por la fama es efímera e insuficiente como la sola trayectoria. Necesitamos de un sistema en el que Trayectoria y Fama se relacionen en equilibrio dinámico para que nuestra Reputación sea aun tiempo sólida y visible para la mayor cantidad de públicos posibles.



Los contextos de riesgo y las situaciones de crisis tienen la potestad de mostrarnos sin excusas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta nuestra reputación, y esto vale tanto para las organizaciones como para las personas. El camino que hayamos elegido para la construcción de nuestra reputación determinará el estado en el que atravesaremos los riesgos y las crisis que sobrevengan.

En dicho marco, conviene que el profesional a cargo tenga especial consideración al respecto. La correcta valoración realizada en relación a los caminos elegidos para la acumulación de reputación, facilitará la determinación de la factibilidad y la viabilidad del conjunto de las acciones a encarar al encontrarnos con el desarrollo vertiginoso de impactos negativos en la cotización de los activos organizacionales tangibles e intangibles ocurridos en contextos de riesgo y/o tras crisis imprevistas que afectaron la reputación, la imagen y la comunicación de las mismas frente a la opinión pública. Esto constituye un llamado de atención sobre la necesidad de anticipar estas “contingencias desafortunadas”, que ponen en juego el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones prósperas tienen claras sus visiones y misiones. La visión y misión de una organización, lógicamente, delinean sus estrategias y objetivos organizacionales. Los planes de comunicación estratégica, en cambio, se guían y se sustentan en las metas de la organización –sensibilizar sobre un producto o servicio, reunir fondos adicionales de sus contribuyentes, mejorar la productividad o la calidad–, cualquiera fuera el resultado final.

La realidad empresarial es una construcción colectiva, fruto de una negociación sobre los atributos identitarios fuertes, desde donde emerge el diseño de lo cotidiano de las organizaciones. La realidad empresarial solo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla y es por ello que la relación entre estrategia y reputación que la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional brinda es fundamental para el desarrollo sustentable de la reputación organizacional en el mercado contemporáneo.



En el libro "Gestión de Riesgo Comunicacional - GRC" (Ruiz Balza y Coppola: 2011) señalamos que la misma implica comprender al *Issues Management* no como una tarea solo abocada a los asuntos públicos (de gobierno), sino a todos los temas que impactan en la promesa corporativa de la compañía.

También proponemos una diferenciación para la traducción del término *issues* - tratando de mantener su variedad de significados - como Tema Clave (TC), Asunto Público (AP) o Factor de Riesgo (FR), según el momento del proceso de GRC en que nos encontremos sucesiva y/o simultáneamente.

Los Temas Clave se interrelacionan entre sí. Las prioridades de estos pueden superponerse, cambiar o desaparecer. El hilo común que sostiene a un Tema Clave a nivel global son las implicancias para la estrategia general de la compañía y la comunicación integral de la organización en relación a su imagen y reputación, ya que hoy este aspecto ha dejado de tener fronteras. Este punto reúne dos temas de importancia: el impacto de las comunicaciones globales y la gestión local de éstas.

Un Tema Clave puede aparecer en relación a la compañía, en relación a un producto o servicio, o a un proveedor, entre otros públicos. Por ello, un Tema Clave tiene, en primer lugar, referencia e implicancia a la Reputación, a la Marca y a la Responsabilidad Social de una compañía. Si el Tema Clave no es gestionado profesionalmente, es posible que derive en una situación crítica para una organización o sector y causar daño (Ruiz Balza y Coppola: 2011).

En cuanto un tema clave es identificado, debe ser controlado y reexaminado periódicamente para determinar 1) si es relevante para la organización; 2) si los fundamentos de la cuestión cambiaron de alguna manera; 3) si la organización necesita modificar o acomodar el plan de acción a los recientes desarrollos o la nueva información (Ruiz Balza y Coppola: 2011).

A través de los mismos la GRC vincula los procesos de planificación organizacional y de planificación comunicacional y sus metas organizacionales facilitando la anticipación de brechas o quiebres reales o percibidos entre la promesa corporativa y las expectativas de sus *stakeholders*, la realización de los ajustes necesarios antes



de que estas brechas desemboquen en crisis, asumiendo la diversidad de públicos y su inclusión, como la participación de todas las áreas en función de los diversos intereses que gestionan en la organización, para lo que es fundamental integrar el management con la comunicación estratégica.

De esta manera permite identificar aquellas cuestiones que puedan tener un sustancial impacto en las habilidades organizacionales para hacer negocios y favorecer el desarrollo de respuestas a las mismas a través de una combinación virtuosa de ambas.

Además, tiene la tarea constante de identificar Temas Clave. Esta acción le permite jugar un rol inmejorable ayudando a las organizaciones a anticipar, abolir o prepararse para situaciones de crisis.

Algunas crisis son producto de incidentes que, al no anticiparse, generalmente suceden sin demasiadas advertencias. Entre este tipo de incidentes podemos mencionar los accidentes industriales, la falsificación de productos, los fracasos de equipo, las demandas judiciales, o retiradas del mercado de determinados productos, etc.

Otras crisis son eventos que pueden cocinarse a fuego lento durante meses o años antes de que se produzca su estallido. La GRC puede ayudar a las organizaciones a identificar esos problemas potenciales y afrontarlos antes de que alcancen el rango de crisis.

En síntesis, la Gestión de Riesgo Comunicacional se aplica a la prevención de riesgos para la reputación de las organizaciones. Para ello se trabaja sobre la información del entorno, el análisis de esa información y el impacto que tiene el "hacer de la empresa". A partir de allí se establecen parámetros para determinar eventos que pueden afectar a la compañía. Esto es que generan una desestabilización en la posibilidad de cumplir con la promesa corporativa, dado que todo riesgo identificado es una crisis potencial.



Reputación en Crisis

Toda crisis es riesgo consumado. La noción de crisis está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis. Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfasaje e incontinencia.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para las organizaciones contemporáneas, ricas en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos.

La trama individuo-grupo-organización-entorno coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfasaje sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

La creciente difusión de crisis o "estados de crisis" en todos los órdenes de la sociedad contemporánea han devaluado el sentido de excepcionalidad. De crisis económica se ha pasado a formular economía de crisis, de crisis social a sociedad en crisis, de crisis política a política de crisis, etc. Esta fatiga del concepto, la paradoja de esta crisis de sentido de la noción de crisis nos propone nuevos desafíos. Hoy más que nunca se requiere una visión global y lo más panorámica posible para poder orientarse, para poder definir en y desde el management los rumbos pertinentes.

La mayoría de las crisis pueden agravarse o resolverse con saldo positivo para la organización en función de la calidad de la Gestión en la Comunicación en las Organizaciones que atraviesan por situaciones de Crisis. Para optimizar la calidad de nuestra **Estrategia de Comunicación de Crisis** conviene basarla en los siguientes **ejes básicos**:

Anticipación: todo ejercicio de previsión realizado antes de las crisis aumentará la fortaleza de nuestras primeras respuestas.



Credibilidad: resulta clave que los contenidos de los mensajes a nuestros distintos públicos internos y externos tengan altos niveles de verosimilitud.

Oportunidad: conviene tener en cuenta la calidad y cantidad de la información de la que se dispone y se presenta a nuestros interlocutores en cada uno de los distintos momentos en los que se desarrollan las crisis.

Management: la calidad de nuestra capacidad de gestión es vital en las 24 hs. iniciales de la crisis. En la velocidad y calidad de esa primera respuesta se juega gran parte del capital comunicacional con que contamos.

Participación: frente a la compleja morfología de las crisis, las respuestas individuales resultan insuficientes. Fortalecer los lazos con nuestros públicos internos y externos es indispensable para sostenernos en la turbulencia.

Profesionalizar nuestra Gestión en la Comunicación de las Organizaciones es siempre la mejor prevención anticrisis. Toda organización que facilite la integración entre los desarrollos actuales en el campo de la Comunicación Institucional y el management absorberá con mayor entereza y superará en mejores condiciones el impacto de la crisis que puedan enfrentar.

Gestión Ágil de Riesgo y Crisis Comunicacional como Proceso Iterativo

En un mundo de en permanente riesgo y frente a la sucesión de crisis recurrentes, relacionar la gestión de riesgo y la de crisis comunicación en un proceso iterativo resulta vital para imaginar nuevos escenarios y anticipar la emergencia de nuevas oportunidades de negocios, es un requisito indispensable para el desarrollo de toda estrategia comunicacional exitosa en las organizaciones contemporáneas.

En nuestra sociedad moderna en la que *"todo lo sólido se desvanece en el aire"* la constante central es el cambio. Esta paradoja la distingue radicalmente de otros períodos históricos en los que es dable describir períodos de larga estabilidad social. Este contexto de permanente contingencia se refleja de modo universal en la agenda de los medios tradicionales y sociales.



En ella siempre se destacan los riesgos y las crisis, las rupturas de tendencia, por encima de la rutina, la repetición de lo cotidiano.

El foco “en el lugar de los hechos” es el destino obligado. A partir de su forma de procesamiento de información los medios generan permanentemente horizontes de incertidumbre que demandan para su desarrollo de cada vez más y más información. Estos horizontes de incertidumbre, a su vez, aumentan la capacidad de estimulación de la sociedad y con ello su capacidad de procesar información, en un proceso autopoietico - en la medida en que es capaz de crear su propia estructura y los elementos de que se compone - de reproducción de comunicación como resultado de la comunicación, que como para toda autopoiesis, no persigue ningún objetivo último, ningún fin.

En dicho marco, el riesgo y las crisis, lejos de ser una anomalía, constituyen una característica comunicacional central en nuestra sociedad. Estar debidamente preparados para la gestión en la comunicación de las organizaciones que atraviesan por situaciones de riesgo y crisis, resulta clave frente a la dinámica contemporánea propia de los medios sociales digitales o social media.

En dicha dinámica viral y vertiginosa, que pasaría por ejemplo si un día, el controvertido líder de facto de Corea del Norte Kim Jong-un, realiza una de sus transmisiones en vivo a nivel global del lanzamiento de uno de sus misiles balísticos intercontinentales, con capacidad más que suficiente para alcanzar Estados Unidos, y en lugar de sobrevolar Japón y caer en el Pacífico Norte (Riesgo) se estrella sobre el suelo de la nación nipona o de otro país extranjero (Crisis) la situación geopolítica mundial cambiará negativamente de status. En un ejemplo como este es fácil visualizar la diferencia entre riesgo y crisis. Cuando se trata de bienes intangibles como en comunicación este pasaje de un estadio a otro se vuelve más difícil de distinguir.

En distintas clases de posgrados de gestión y negocios mientras trabajábamos el pasaje entre ambas situaciones se sucedieron varios ejemplos. Entre tantos expondremos brevemente dos. En el primero se relataba, el derrumbe de un



camión que transportaba agrotóxicos en una ruta desierta; en el segundo la rotura del tren delantero de aterrizaje de un avión de pasajeros internacional en un aeropuerto en un horario de baja presencia de público y en una zona de difícil acceso y visualización.

En el primer caso es necesario movilizar a los equipos técnicos de contención y determinar los niveles de daño y contaminación potencial. Más tarde la empresa puede decidir brindar un comunicado o no según sea su estimación de riesgo. Si el material derramado genera daño ecológico de gran magnitud se estará en crisis y habrá algo de tiempo para poner el protocolo de comunicación en marcha y estimar daños potenciales.

En el segundo caso la aerolínea lo inscribió como riesgo emergente, cambió a los pasajeros a un segundo vuelo, resolvió rápidamente la espera y compensó con millas de vuelo a sus pasajeros y *merchandising* a sus pasajeros. Pudo optar por brindar un comunicado oficial, pero dio el tema por cerrado. Mientras tanto personal del aeropuerto presencié la escena. Un empleado que se hallaba cerca del incidente tomó varias fotografías y las compartió con su cuñado. Si bien este último no conocía a nadie en la prensa, al compartir con sus contactos las fotos estas se viralizaron y estuvieron en la prensa una hora después generando una crisis inesperada para la compañía. Como parte del control de daños y previsión tras la crisis, todo el personal del aeropuerto firmó nuevas cláusulas de confidencialidad acerca del uso de sus *smartphones* en el trabajo.

¿Qué hubiera pasado si en el primer caso si el chofer del camión se comunica con su jefe y luego con su familia y viraliza fotos del hecho? ¿Si un auto pasa por el área y se detiene a tomar unas fotos del hecho? Seguramente el margen de control se hubiera desvanecido en el aire.

Hace quince años un vocero de una aerolínea podía ser el primero en llegar a la escena de un accidente aéreo y llamar por teléfono a los medios de prensa controlando la narrativa. En 2018 en un accidente en Durango, México las imágenes tomadas con teléfonos celulares se viralizaron minutos después del accidente.



Llamarlo incidente, hacer el comunicado y la conferencia de prensa a cargo del mismísimo CEO de la compañía, siguiendo en manual y evitando el ya olvidado *"no comment"* fue importante pero no suficiente a nivel reputacional. Cuando también en 2018 el presidente Donald Trump había publicado inicialmente en su cuenta personal Twitter: *"Sólo los tontos, o peor, dicen que nuestro deficitario servicio de correos gana dinero con Amazon"* y luego prosiguió con *"Están perdiendo una fortuna y esto debe cambiarse. Además, nuestros minoristas que pagan sus impuestos están cerrando tiendas por todo el país... ¡No hay igualdad de condiciones"* el conglomerado tampoco respondió con un vocero único para que la empresa recuperara el 5 % perdido en la Bolsa tras los tuits. En ambos casos la gestión comunicacional generó una respuesta coral, transversal y diversa originada en sus múltiples públicos internos y externos. Estos y otros múltiples ejemplos de la última década, van confirmando la muerte del vocero único y tradicional y la creciente obsolescencia de los manuales de riesgo y crisis tradicionales.

Ágile

Es en este punto en el que las metodologías tradicionales basadas en el plan rector de crisis, la redacción de manuales, conformación de comités de riesgo o de crisis, formación de un vocero experto, etc. se han vuelto obsoletas y requieren de un nuevo enfoque. Ese enfoque es, en nuestra opinión, el que en el management de la cuarta revolución industrial en curso se denomina *Ágile* o bien metodologías ágiles. Originado en 2001 en Utah, Estados Unidos, a partir del análisis crítico para la generación de modelos de mejora aplicados al desarrollo de software basado en procesos, este enfoque se basa, según su Manifiesto, en 4 postulados:

- 1 - Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas;
- 2 - Software funcionando** sobre documentación extensiva;
- 3 - Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual;
- 4 - Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan (Beck, K. 2001).



La aplicación entonces del enfoque *Ágile* implica la gestión de procesos que, a partir de los enormes volúmenes de información con los que contamos en tiempo real acerca de la experiencia individual y colectiva de nuestros públicos internos y externos, permiten al equipo dar respuestas rápidas e impredecibles a las valoraciones que reciben sobre su proyecto y crear oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo sostenible en todas sus etapas, aún en las de finalización y recomienzo, en cada uno de los sprints o iteraciones, en un ciclo continuo de obra abierta permanente en las que la simplicidad es un valor, con registros breves de cada solución piloto y puesta participativa en común en red en equipos autogestionados.

Entre las metodologías ágiles más difundidas se encuentran: SCRUM que tiene entre sus factores clave, para garantizar la rapidez de procesos orientados a la entrega frecuente de productos, la satisfacción a partir de la experiencia colaborativa del usuario, y la construcción de valor en equipo; LEAN aplicado a garantizar colaborativamente la velocidad y la eficiencia de un equipo como diferencial productivo clave; KANBAN o "Gran Tablero" (por su significado en japonés) que facilita la visualización estratégica del proceso completo y la tarea de cada componente del equipo; DSDM Evolución del Método de Desarrollo de Sistemas Dinámicos como framework para la planificación, la gestión, la ejecución y el escalado del proceso ágil y los proyectos iterativos; y el Design Thinking o pensamiento de diseño basado en la escala humana, la experiencia de los usuarios y el prototipado permanente.

En las organizaciones actuales, la más peligrosa de las fantasías del management tradicional, la del control absoluto, se ha esfumado permanentemente.

Es por ello que es necesario estar preparado para situaciones inesperadas, inéditas, ambivalentes y ambiguas para la gestión de riesgo y crisis y es allí donde el enfoque *Ágile* puede facilitarnos colaborativamente saber cuándo y cómo se suscita el sutil pasaje del riesgo a la crisis para aplicar el protocolo adecuado.



Propuesta de un desarrollo metodológico básico para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional Iterativa

El proceso para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional implica 5 pasos relacionados iterativamente entre sí:

1 - Red de Vigilancia y Acción Preventiva: a partir de una Red de Vigilancia Estratégica, Monitoreo en Redes Sociales, Escucha Activa y Detección en Canales Asociados, de situaciones que puedan incrementar la conflictividad, es fundamental identificar los distintos Niveles de Conflicto y aplicar, así, el Protocolo de Acción correspondiente en cada caso. Para ello el equipo necesita observar y vigilar estratégicamente la evolución y las relaciones entre las siguientes 4 agendas interdependientes:

Agenda de Medios: temas discutidos en los medios de comunicaciones digitales, audiovisuales e impresos;

Agenda Política: cuestiones que consideran importantes los diseñadores y gestores de políticas públicas;

Agenda Corporativa: temas que las grandes empresas globales consideran estratégicos;

Agenda Pública: temas discutidos entre los miembros del público a escala local y global.

En cada caso el equipo enmarcará la estrategia de la organización recordando que:

Los marcos son estructuras mentales que conforman nuestro modo de ver el mundo (...) en Política nuestros marcos conforman nuestras Políticas Sociales y las Instituciones que creamos para llevar a cabo dichas Políticas. Cambiar nuestros marcos es cambiar todo esto. El Cambio de Marco es Cambio Social (Lakoff, 2007).



Las relaciones y dinámicas relacionales entre estos diferentes tipos de Agenda, implican superar las divisiones en compartimientos estancos e integrar y vincular múltiples dimensiones y referencias desde diversos ámbitos.

2 - Protocolos de Riesgo y Crisis. Los protocolos generales y particulares son registros breves y no manuales que se van actualizando iterativamente según la tipología de riesgo o de crisis identificada. Los mismos deberán ser redactados de modo tal que permitan fortalecer los procesos de toma de decisiones colaborativas requeridos. En dicha escala se establecerá un Protocolo General que será articulado con Protocolos Particulares Situacionales y no permanentes a partir de determinar:

2-1: Nivel de la Situación de Riesgo, por ejemplo si se aplica la metodología ágil Kanban el riesgo puede clasificarse según sea:

Latentes: ideas, tendencias o procesos potenciales que todavía se mantienen en sectores especializados, sin haber alcanzado el dominio público, pero que constituyen un peligro potencial. Los expertos pueden tener conciencia o no de estos Temas Clave.

Emergentes: cuando los Temas Clave pujan por adquirir dominio público. Si se legitiman y adquieren un soporte donde vehiculizarse pasan al siguiente escalón que denominamos Factores de Riesgo.

En Curso: pueden ser perdurables o coyunturales, intensos o frágiles, pero cualquiera sea el pulso que estos tengan ponen en función a los stakeholders, al gobierno y a las compañías. Una vez que el Tema Clave es considerado por todos los públicos mencionados se considera un Asunto Público.

2-2: Identificación de una Crisis, desde el punto de vista de la Gestión en la Comunicación de las Organizaciones las Crisis pueden caracterizar su **Alcance** y **Origen**:

Alcance Global: cuando compromete la supervivencia total de la organización afectada.



Alcance Parcial: cuando alcanza a una/s línea de Productos o Servicios determinada/s, o bien a un miembro de la organización pero no compromete seriamente la supervivencia de la entidad.

Origen Sistémico: se trata de aquellas situaciones de crisis producidas a partir de colapsos en el sistema político – económico –social a nivel regional, nacional, o local.

Origen Sectorial: se producen por el “rebote” que situaciones de crisis que atraviesan otras empresas del mismo sector de mercado tales que afecten a la organización por vía indirecta.

Origen Interno: son causados por conflictos laborales, casos de corrupción administrativa (evasión impositiva, sobornos, etc), baja performance comercial, caída en la calidad de productos y servicios, etc., de una magnitud tal que trasciende las fronteras organizacionales y llaman la atención de la Opinión Pública a través de los Medios.

Una vez identificado el tipo de riesgo y/o el Alcance y Origen de la Crisis es posible determinar: el grado de responsabilidad de la organización, los daños ocasionados y el número de organizaciones e individuos afectados, las proyecciones de las consecuencias económicas, jurídicas, comerciales, externas e internas, etc. producidas por la magnitud de la crisis identificada, el impacto cuantitativo y cualitativo de la crisis en los medios tradicionales y social media, los contenidos del discurso de espera o posición pública de la organización luego de identificado un riesgo en curso o ya cuando se encuentre desatada la crisis.

Según el contexto económico y social esta decisión puede pasar de la certeza, la probabilidad y la posibilidad a la ambigüedad aceleradamente. Para ello, contar tanto con protocolos de riesgo como con protocolos de crisis y activarlos en simultáneo si la evaluación del daño potencial supera una barrera tras la cual para la organización se enfrenta a daños irreparables. Si el riesgo puede ser contenido se detendrá el protocolo de crisis. Si el riesgo se consuma el equipo pasará a gestionar una crisis comunicacional.



3 - Ejercicios de Simulación: es importante conformar un Equipo de Gestión de Riesgo y de Crisis entrenado para ejecutar los Protocolos de Acción establecidos para ambos casos, que deberá ser de implementación activa y de actualización permanente. En estas simulaciones pueden incluir hacia el interior de la organización al *Media Coaching / Training* de modo de proveer herramientas de comunicación pública a sus miembros de modo de entrenarlos para dar respuestas e informar a la opinión pública a través de los medios tradicionales y sociales.

Se trata de ejercicios de simulación a partir de los escenarios identificados en el punto 1, en los que los potenciales voceros organizacionales, seleccionados a partir del grado de exposición pública probable del su área de desempeño, que participan atraviesen situaciones de complejidad diversa: entrevista uno a uno, en panel, en conferencia de prensa, en la puerta de la sede de la organización, en estudio de radio o tv, vía web, etc.

Hacia el exterior conviene identificar entre todos los públicos externos contactos de prensa, usuarios destacados en redes sociales, líderes de opinión, reseñas en social media, menciones a la organización y/o los Temas Clave estratégicos para la misma, que faciliten en situaciones de riesgo o de crisis, articular, como decíamos unos apartados más arriba, respuestas corales y diversas que se viralicen de modo transversal, para evitar la respuesta unívoca y en bloque - como la de un pelotón de soldados al unísono - tal fácilmente detectable e ineficaz en la esfera pública contemporánea.

4 - Gestión de Riesgo y Crisis: en el momento de la Gestión cada elemento de la Red conformada tendrá su Rol claramente definido y su momento de Liderazgo específico y agregado que puede sintetizarse adaptando y adaptando los doce principios del método *Ágile*:

Proteger la Reputación en red coral, diversa y transversal.

Integrar situaciones contingentes sobre la marcha, como cambios en la percepción pública, contenidos disruptivos, cisnes negros, etc.



Entregas semanales de actualizaciones de escenarios estratégicos integrados en un sistema de alertas en red a todos los actores clave de nuestros públicos.

Medición de temas clave en progreso, estableciendo índices e indicadores para la medición continua de su evolución.

Desarrollo sostenible de la reputación para garantizar su continuidad y el desarrollo de la imagen e identidad organizacional en contextos cambiantes y también mutacionales.

Trabajo en el terreno, los líderes de cada área estratégica necesitan ejercer su labor en interacción permanente con los entornos cambiantes que se presentan y no desde un encuadre lejano y estático.

Conversación cara a cara, los equipos vinculados en red en la gestión de riesgo y crisis necesitan encontrarse y desarrollar encuentros presenciales de forma periódica para sublimar "sobre entendidos" entre sí y con sus públicos.

Desarrollar la motivación, confianza, participación y solidaridad entre los públicos internos recordando que motivar no es arengar: se trata de reconocer a las personas en sus aciertos y acompañarlas en sus fallos.

Diseño y gestión humano - céntrica, en toda comunicación hoy la calidad es producto, servicio, política o proceso más la dimensión signica y simbólica generada por la identidad e imagen de la organización tomando como punto de partida la experiencia de todos nuestros públicos.

Simplicidad, elegir tareas sencillas integradas en iteraciones breves para disminuir la burocracia, las simplificaciones y los pasos innecesarios de modo permanente.

Equipos Autogestionados, fomentando redes participativas que fortalezcan la autonomía grupal, con facilitadores con jerarquía dinámicas por expertise y por iteración.



Integración de la ambivalencia y la ambigüedad a la toma de decisiones para trabajar escenarios estratégicos en situaciones emergentes y/o contextos cambiantes de riesgo o mutacionales de crisis.

5 - Reducción de Daños: contenido el Riesgo o pasada la Crisis superado el estado de emergencia y recuperado el control de la situación, comienza la última fase del proceso. Para ello es clave contar con Protocolos para Acciones en Medios Sociales y Tradicionales para preservar y aumentar la Situación Reputacional de la empresa. Pueden incluirse Beneficios, Compensaciones, Acciones de Comunicación, etc.

También es necesario mensurar los impactos producidos por la crisis es la tarea excluyente. Aquí conviene realizar: Auditorias de Imagen & Comunicación, Encuestas de Clima Interno, Sondeos de Opinión Pública, etc., con el objetivo central es establecer Indicadores relacionados con: el posicionamiento de la organización en la opinión pública y los medios tradicionales y social media, los cambios necesarios en las estrategias corporativas, los niveles de participación / conflictividad del personal, la cantidad y calidad de liderazgos emergentes, las innovaciones producidas, etc.

Se trata tanto de un final como de un nuevo comienzo. Tras evaluar los impactos de la crisis, es necesario retroalimentar la primera fase: vigilancia y acción preventiva, para incorporar todas las experiencias recogidas para el fortalecimiento y expansión de las habilidades de anticipación de la organización.

Es en el mantenimiento de sistemas de alerta permanente donde se juega nuestra "acumulación de capital" para enfrentar las crisis que puedan sobrevenir. Sea este u otro modelo seguramente superador, el contexto actual y los escenarios estratégicos a futuro nos permiten advertir que la instalación de la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional Iterativa resultará más que necesario para la recontextualización de las organizaciones de todo tipo y actividad.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos propuestos como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en actualmente se desarrollan sus actividades. Conviene que el



management asuma estos nuevos escenarios como una oportunidad y no como amenaza. Para ello la participación es clave: comités y equipos por proyectos, reuniones ampliadas de información, comunicación y consulta pueden derribar muros de estructuras formales y abrir espacios interactivos de gran creatividad y energía. Una mística del cambio bien puede nacer de la percepción del riesgo y de la superación de las crisis.

Frente a la magnitud de los desafíos propuestos no alcanza con confiar en la fortuna para superar las emergencias. Se trata no solo de sobrevivir, sino de asumir la necesidad de profesionalizar el desarrollo de la Anticipación, de las Competencias Técnicas y de Altos Niveles de Participación para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional.

Referencias Bibliográficas

Attali, J. (1981): La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma, Madrid, Tecnos.

Baudrillard, J. (2002); Contraseñas. Anagrama, Colección Argumentos, Barcelona.

Beck, U. (1996): Teoría de la Sociedad Del Riesgo. EN: Las Consecuencias Perversas de la Modernidad: Modernidad, Contingencia y Riesgo. Anthropos, Barcelona.

Beck, K., & al, e. (2001): Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, (Agile Alliance) Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de <http://agilemanifesto.org/iso/es/>

Bolton, M. (2008): Requirement Traceability Matrix and Agile Testing. Recuperado el 21 de Agosto de 2012, de <http://tech.groups.yahoo.com/group/agile-testing/message/13320?threaded=1&p=7>



Colli, G. (1987): El Nacimiento de la Filosofía, Tusquets, Barcelona.

Drucker, P. (1987): Las Fronteras de la Administración, Sudamericana, Buenos Aires.

Lakoff, G. (2007): No Pienses en Un Elefante, Editorial Complutense, Madrid.

Le Moigne, J. (1997): L'action stratégique, dans l'aventure humaine. EN: La stratégie Chemin Faisant. AMCX-Económica, Paris.

Luhmann, N. (2000): La Realidad de los Medios de Masas, Antrophos, Barcelona.

Moccia, J. (2012): Agile Requirements Definition and Management. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de Scrum Alliance: Transforming the world of work: <http://scrumalliance.org/articles/398-agile-requirements-definition-and-management>

Ruiz Balza A. y Coppola G. (2011): Gestión de Riesgo Comunicacional – Issues Management, La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

Villafañe, J. (1993): Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, Pirámide, Madrid.

Westphalen, M.H. y Piñuel, J. (1993): Le Dircom (París: Triangle Edition) Trad. Cast. La Dirección de Comunicación, Ediciones del Prado, Madrid.

Xifra, J. (2005): Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales, en A. Castillo Esparcia (coord.), Comunicación organizacional. Teorías y estudios, Málaga.