

Gestión de riesgo comunicacional

Issues management

.....
Alejandro Ruiz Balza - Gustavo G. Coppola

Ruiz Balza, Alejandro

Gestión de riesgo comunicacional. - 1a ed. - Buenos Aires : La Crujía,
2011.

144 p. ; 20x14 cm. - (Apero)

ISBN 978-987-601-128-0

1. Comunicación Empresarial. I. Título
CDD 658

Colección Apero. Dirigida por Gustavo G. Coppola

Primera edición: marzo 2011

© Alejandro Ruiz Balza y Gustavo G. Coppola

© La Crujía Ediciones

E-mail: editorial@lacrujalibros.com.ar

www.lacrujaediciones.com.ar

Diseño: Ana Uranga B.

Corrección: Matías Motta

ISBN: 978-987-601-128-0

Impreso en Argentina

ÍNDICE	
--------------	--

Prólogo	9
Introducción	13

CAPÍTULO 1:

Comunicación, gestión y riesgos	23
Del <i>issues management</i> a la gestión de riesgo comunicacional	23
¿Qué es la gestión de riesgo comunicacional?	26
¿Cómo se desarrolla un tema clave?	29
El rol de la dirección de gestión de riesgo comunicacional	31

CAPÍTULO 2:

El porqué y para qué de la gestión de riesgo comunicacional	39
El vínculo entre la organización y la planificación	40
La GRC anticipa el impacto y mejora la gestión	41
La gestión de riesgo comunicacional permite enfocar, coordinar y maximizar recursos	43

CAPÍTULO 3:

El proceso general para la gestión de riesgo comunicacional	45
Los 7 pasos del proceso de la gestión de riesgo comunicacional ..	45
Paso 1. Conformación del comité de riesgo comunicacional	46
Paso 2. Identificación y clasificación de los temas clave	46
Paso 3. Valorar el tema clave	49

Paso 4. Fijar las prioridades	50
Paso 5. Desarrollo de la posición.....	51
Paso 6. Desarrollo y puesta en práctica de un plan de acción ..	52
Paso 7. Trayectoria y monitoreo de los temas clave.....	52
La continua recursividad de los temas clave.....	53
Un consejo práctico	54

CAPÍTULO 4:

El comité de riesgo comunicacional.....	57
El comité de riesgo comunicacional: visiones y experiencias.....	57
Alternativas para la organización del comité	58
¡Manos a la obra!.....	60
Los lineamientos para el comité de riesgo comunicacional.....	62

CAPÍTULO 5:

Identificación y clasificación de temas clave.....	65
Identificación de los temas clave	65
Estadios de los temas clave	66
Identificar los temas clave latentes	70
Identificar los temas clave emergentes.....	72
Técnicas e instrumentos de identificación	73
Inclusión de fuentes	75
<i>Think tanks</i> y observadores profesionales de tendencia.....	77
Asuntos de expertos.....	82
Usar un equipo de exploración.....	82
Captar las ideas y la información.....	84

CAPÍTULO 6:

Valorar y fijar prioridades.....	87
Evaluación de los temas clave e identificación de los factores de riesgo	87
La prioridad de los factores de riesgo	88
Responsabilidades	89
Informe de situación: alternativas de acción.....	89

CAPÍTULO 7:

La posición frente a un factor de riesgo	93
Desarrollar la posición de la empresa	93
La declaración de la posición corporativa frente a un factor de riesgo	94
Beneficios de la declaración pública frente al factor de riesgo identificado	95
Ejemplo de la declaración pública frente al factor de riesgo identificado	95
Un documento viviente	97

CAPÍTULO 8:

El desarrollo y la implementación de planes de acción	99
El plan de acción: organizar la respuesta.....	99
El responsable del factor de riesgo	100
El equipo de gestión de riesgo comunicacional.....	100
La agenda para una reunión de planificación.....	101
La distribución de informes	103
La posición y la respuesta frente a un factor de riesgo identificado.....	104
Preguntas clave para determinar las respuestas	106
Identificación y clasificación de <i>stakeholders</i>	107
Definición de objetivos.....	108
Diseño de la estrategia.....	109
Líneas de acción	111
Medición	111
Cronograma, responsabilidades y presupuesto	112

CAPÍTULO 9:

Análisis, procesamiento y valoración de información clave	113
Análisis de noticias e información	113
Opinión pública	114

Observación de los medios de comunicación	116
Monitorear sitios web, <i>blogs</i> , redes sociales y comunidades virtuales.....	117
Observación legislativa	120
Informar sobre la información	121
Introducir información de respaldo en los procesos de gestión de riesgo comunicacional.....	121

CAPÍTULO 10:

Consejos para una gestión

de riesgo comunicacional exitosa..... 123

El porqué de la gestión de riesgo comunicacional	123
Conservar la simpleza	123
Los temas clave relevantes y de mayor impacto para la organización son los importantes.....	125
Es posible utilizar un comité y equipo de gestión de riesgo multifuncional.....	126
Un patrocinador en la alta dirección.....	127
La gestión de riesgo comunicacional como parte esencial de la estrategia y la planificación comunicacional	128

CASO

“Desarrollo de la matriz de observación

de temas clave” 129

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	137
----------------------------------	-----

LOS AUTORES	141
-------------------	-----

PRÓLOGO

Una vez alguien dijo que la actividad de todo presidente de empresa se debate entre el hacer crecer la compañía por un lado y controlar los riesgos que ésta asume por el otro. De hecho existen dos perfiles marcados de CEOs, aquellos que asumen más riesgos para impulsar el crecimiento y los otros –los *crisis managers*– cuya misión es la opuesta: eliminar riesgos y recuperar la situación financiera de la empresa, reestructurándola para bajar gastos y deudas, para sanearla y volver a tomar el control de la situación.

En todos los casos, el manejo de riesgos es una de las funciones principales del CEO. Ya se trate de riesgos financieros, operativos, de calidad, de *portfolio* o reputacionales, las consecuencias llevadas a su extremo son las mismas y todas empiezan con “c” de crisis.

El *management* es gestión y la gestión de riesgos es una misión fundamental de todas las gerencias y eso incluye sin dudas al dircom. Él es quien vela por la reputación corporativa y quien monitorea lo que sucede “allí afuera”, en el vasto océano de la opinión pública. Su misión es la de evaluar aquellos emergentes sociales que podrían potencialmente poner en riesgo la reputación de la empresa o la de su presidente. En este contexto, su labor consiste en analizar la actualidad del comportamiento social para determinar los escenarios futuros y las tendencias que se vis-

lumbran, con la finalidad de diseñar y llevar a la práctica estrategias que neutralicen los posibles efectos negativos de esas tendencias, sobre la empresa y sus negocios.

Se trata de una tarea amplia que requiere ser gestionada en forma sistematizada, tanto en su análisis como en su seguimiento. Su nombre: “gestión de temas críticos”, una traducción de *issues management* o, como la llaman los autores, “gestión de riesgo comunicacional”.

El trabajo de Gustavo Coppola y Alejandro Ruiz Balza, dos estudiosos de la comunicación organizacional, describe en detalle y paso a paso cómo se realiza esta gestión. Desde la identificación de los temas potencialmente críticos para la empresa hasta el plan de acción para dar respuesta al emergente. Un manual indispensable no solo para el dircom sino para todo el *management* que frecuentemente no es consciente de los riesgos que se asumen frente a la opinión pública al tomar una decisión de negocios (piense tan solo en aquellas campañas de publicidad que han herido los sentimientos de minorías étnicas, religiosas o sexuales; en la repercusión de las respuestas públicas de los grupos que se sintieron afectados y su efecto sobre la imagen del anunciante).

Nuestra actualidad está marcada por tendencias irreversibles que determinan en gran medida la marcha de los negocios hoy en día. La transmisión de la información en tiempo real por Internet, redes sociales mediante; la creación de entidades del tercer sector cada vez más profesionalizadas y la presión de ambas sobre quienes deben tomar decisiones en el ámbito político, legislativo y regulatorio, son solo tres ejemplos de tendencias que ponen a las empresas en situación de riesgo potencial.

En la web 2.0 son los consumidores y no las empresas quienes controlan lo que allí se dice, y lo que dicen frecuentemente no es del agrado de las empresas. Allí, en donde los clientes satisfechos recomiendan en promedio una marca a tres amigos, mientras que los enojados se comunican con 3.000 para criticarla, una red donde millones de personas, ciudadanos o consumidores debaten sobre lo que les preocupa o viene en mente, animados por la pasión y sus intereses, formando –mediante *links* que los entrelazan– comunidades con sus propios directores de or-

questa y líderes de opinión; que pueden girar alrededor de temas como la alta tecnología, las finanzas, la política o la ética de los negocios, constantemente pueden surgir de la nada, como por arte de magia, situaciones que ponen en peligro el buen nombre de cualquier organización. Los casos de Dell, Kryptonite, Taco Bell, Domino's Pizza, Toyota y localmente los de Agua Dassani, McDonald's y la minera Meridian Gold constituyen ejemplos a tener muy, muy seriamente en cuenta.

Por todo ello, en este mundo de la instantaneidad, donde las percepciones son más importantes que la realidad fáctica, donde es crucial interpretar las señales tempranas de alerta y diseñar respuestas apropiadas a alta velocidad, el trabajo de Coppola y Ruiz Balza llena un hueco con conocimiento indispensable para la gestión de riesgos de cualquier tipo de organización. *Gestión de riesgo comunicacional* se trata sin dudas de una obra de consulta que merece la atención de los profesionales de la comunicación y el *management*.

Michael Ritter

Agosto 2010, Buenos Aires, Argentina.