

# Gestión de Riesgo Comunicacional

Issues Management

**Alejandro Ruiz Balza**  
**Gustavo G. Coppola**



UGERMAN EDITOR  
Ciencia & Técnica

---

*Desde 1969 junto al libro*

Coppola, Gustavo

Gestión de riesgo comunicacional : Issues Management / Gustavo Coppola ; Alejandro Ruiz Balza. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor, 2018.

Libro digital, DOCX - (Comunicación y cultura )

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-9468-67-8

1. Métodos de Planificación. 2. Comunicación Comercial. 3. Management. I. Ruiz Balza, Alejandro II. Título

CDD 658.83

Diseño de tapa: DG. Pablo Ugerman - [www.ugrdesign.com.ar](http://www.ugrdesign.com.ar)  
Armado y diseño interior: Lorena Blanco - [lorenamsblanco@gmail.com](mailto:lorenamsblanco@gmail.com)  
Corrección: María Luz Nesci - [marialuznesci@gmail.com](mailto:marialuznesci@gmail.com)  
Coordinación editorial: Mirtha Bareiro

© 2018, by UGERMAN EDITOR  
Ituzaingó 1151 - PB. Oficina 8  
(1272) Capital Federal  
Buenos Aires - Argentina  
Telefax (011) 4362.2107 / 4361.5236  
[www.ugermaneditor.com.ar](http://www.ugermaneditor.com.ar)  
[jcugerman@yahoo.com.ar](mailto:jcugerman@yahoo.com.ar)  
[info@ugermaneditor.com.ar](mailto:info@ugermaneditor.com.ar)  
skype: ugermaneditor

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN 1ra Edición 978-987-601-128-0, La Crujía, 03/2011

ISBN 978-987-9468-67-8 - Ugerman Editor

Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

IMPRESO EN ARGENTINA  
PRINTED IN ARGENTINA

# Índice

<b>Prólogo .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN, GESTIÓN Y RIESGOS .....</b>	<b>19</b>
Del <i>Issues Management</i> a la Gestión de Riesgo Comunicacional.....	19
¿Cómo se desarrolla un Tema Clave? .....	24
El papel de la Dirección de Riesgo Comunicacional .....	25
<b>CAPÍTULO 2: ¿EL POR QUÉ Y PARA QUÉ DE LA GESTIÓN DE RIESGO COMUNICACIONAL? .....</b>	<b>31</b>
Vincular la organización y la planificación comunicacional .....	32
Mejorar la Gestión de Riesgo Comunicacional .....	33
Enfocar, coordinar y maximizar los recursos .....	34
<b>CAPÍTULO 3: EL PROCESO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGO COMUNICACIONAL .....</b>	<b>37</b>
Los seis pasos del proceso de la gestión de Riesgo Comunicacional .....	37
Primer paso: Identificación y clasificación de los Temas Clave .....	38
Paso dos: Valorar el tema .....	40
Paso tres: Fijar prioridades.....	41
Paso cuatro: Desarrollo de la posición.....	41
Paso cinco: Desarrollo y puesta en práctica de un plan de acción.....	42
Paso seis: Trayectoria y monitoreo de los Temas Clave .....	43
La continua recursividad de los Temas Clave.....	43
Un consejo práctico .....	44
<b>CAPÍTULO 4: EL COMITÉ DE RIESGO COMUNICACIONAL .....</b>	<b>45</b>
El Comité de Riesgo Comunicacional: visiones y experiencias.....	45
Alternativas para la organización del Comité .....	46

¡Manos a la obra! .....	48
Establecer los lineamientos para el Comité de Riesgo Comunicacional .....	50
<b>CAPÍTULO 5: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE TEMAS CLAVE .....</b>	<b>53</b>
Identificación de los Temas Clave .....	53
Estadios de los Temas Clave .....	54
Identificar los Temas Clave latentes.....	57
Identificar los Temas Clave emergentes.....	58
Técnicas e instrumentos de identificación .....	59
<b>CAPÍTULO 6: VALORANDO Y FIJANDO PRIORIDADES .....</b>	<b>71</b>
Evaluación de los Temas Clave .....	71
Manejar los Temas Clave por orden de prioridad .....	72
Asignar responsabilidad .....	72
<b>CAPÍTULO 7: DESARROLLAR UNA POSICIÓN FRENTE A UN FACTOR DE RIESGO .....</b>	<b>75</b>
Desarrollar la Posición de la organización .....	75
La declaración de un Factor de Riesgo .....	76
Beneficios de la declaración pública frente al factor de riesgo identificado ....	77
Ejemplo de la declaración pública frente al factor de riesgo identificado ...	77
Un documento viviente .....	78
<b>CAPÍTULO 8: DESARROLLAR E IMPLEMENTAR PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>81</b>
El Plan de Acción: organizar la respuesta.....	81
Designar al responsable del Factor de Riesgo .....	82
El equipo de Gestión de Riesgo .....	82
Construir la agenda para una reunión de planificación.....	83
La postura frente al factor de riesgo y la respuesta.....	86
Preguntas clave para determinar las respuestas .....	87
Identificación y clasificación de <i>stakeholders</i> .....	88
Definición de objetivos .....	90
Selección de estrategia .....	90
Pasos de acción .....	92
Medición .....	92
Cronograma, responsabilidades y presupuesto .....	93

---

<b>CAPÍTULO 9: ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN CLAVE .....</b>	<b>95</b>
Análisis de noticias e información .....	95
Opinión Pública .....	96
Observación de los medios de comunicación .....	97
Monitorear sitios web, blogs y redes sociales.....	99
Observación legislativa.....	101
Informar sobre la información .....	101
Introducir información de respaldo en los procesos de Gestión de Riesgo Comunicacional .....	102
<b>CAPÍTULO 10: CONSEJOS PARA UNA GESTIÓN DE RIESGO EXITOSA .....</b>	<b>103</b>
El porqué de la GRC.....	103
Conserve la simpleza .....	103
Concéntrese en los Temas Clave con relevancia e impacto para la organización .....	105
Utilice un comité o equipo de Gestión de Riesgo multifuncional .....	106
Identifique a un patrocinador en la Alta Dirección .....	106
La Gestión de Riesgo Comunicacional como parte esencial de la estrategia y la planificación comunicacional .....	107
<b>ANEXO .....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>115</b>



# 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 CEO, 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 vislumbran, 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 del 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 la 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 3000 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 orquesta 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 del 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



# Introducción

Hoy en día toda organización debe navegar en un turbulento, rápido y altamente competitivo cambio de escenarios. Por ello las compañías exitosas frecuentemente observan con atención el horizonte en busca de amenazas y oportunidades. De este modo pueden iniciar acciones para evitar inconvenientes en el camino o, alternativamente, encontrar caminos rápidos hacia sus objetivos, con la seguridad de que cada pronóstico realizado es la base de una estrategia o una planificación.

En la actualidad, el modo en que percibimos y el modo en que expresamos este proceso de anticipación se convirtió en el ingrediente fundamental para la toma de decisiones y en un componente clave en el desarrollo estratégico de la comunicación.

Para la consultora en comunicación corporativa Graciela Adán<sup>1</sup>, muchas organizaciones operan sobre la base del mantenimiento, lo que significa que continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve y se sigue adelante. Antes esto alcanzaba, hoy ya no es suficiente.

Vivimos en una sociedad donde el cambio es constante, y en la que el riesgo se volvió inminente en forma permanente. Paul Valéry<sup>2</sup> afirmaba: “El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que era (...) Las empresas deben incorporar una nueva política, una política preventiva, que pueda hacer frente a cualquier eventualidad”.

En este contexto, el presente libro nos propone diferentes ejes metodológicos que facilitan la aplicación y adaptación de la Gestión de Riesgo Comunicacional a un mercado en el que las organizaciones requieren

---

1 Adán, Graciela (2008), “Issues Managemet: una herramienta para el futuro”, en *Apuntes del DIRCOM*, Revista Dircom.

2 Ambroisse-Paul Toussaint Jules Valéry (1871-1945): escritor y ensayista francés.

de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores de riesgo económicos, sociales, políticos, industriales, culturales, ambientales, etc. propios de las sociedades contemporáneas.

### **TRADUTTORE, TRADITORE...**

Tal y como afirmara Cervantes: “Y lo mesmo harán todos aquellos que los libros de verso quisieren volver en otra lengua: que, por mucho cuidado que pongan y habilidad que muestren, jamás llegarán al punto que ellos tienen en su primer nacimiento”, la traducción es siempre una tarea compleja que conlleva mucho más que transferir palabras de un idioma a otro, se trata de un proceso que involucra, al mismo tiempo, tareas de investigación y comprensión, tanto del idioma original como del tema que se está trabajando.

La definición en español del término *Issues Management* provoca el mismo problema que otros conceptos usados en comunicación empresarial, ya sean los que se traducen del inglés al español o los que definen una función o tarea.

Hay que tener en cuenta que existen palabras que, trasladadas a otro idioma, contienen múltiples significados. Como consecuencia, en la traducción, al elegir determinada palabra puede incurrirse en el error no intencional de interrumpir esa polisemia que aporta una interpretación expresivamente rica.

En este sentido, el término *Issues* genera un problema de traducción. Al acercarnos a cualquier diccionario, el término se refiere tanto a “un tema, punto o materia de discusión, debate o disputa” como a “aquello que se hace público”. Así, el significado en español de la expresión *Issues Management* arroja como resultados posibles: “gestión de asuntos en debate”, “administración de asuntos en discusión”, “*Management* de temas en disputa” etcétera.

Esta cuestión acarrea complicaciones para arribar a una definición clara y sencilla que permita establecer conceptos de acción: ¿qué asuntos se gestionan o administran?; ¿entre quiénes se produce la disputa, el debate o la discusión?; ¿debate, discusión o disputa? Los asuntos en disputa, ¿son críticos o riesgosos?

A su turno, algunos autores españoles como Jordi Xifra Triadú<sup>3</sup> tradujeron el concepto como “gestión de asuntos críticos o potencialmente críticos”. Si bien es un aporte valioso, consideramos que las palabras “crítico”,

---

3 Xifra Triadú, Jordi (2005), “El *Issues Management* como estrategia de relaciones públicas”, en *Organicom*, año 2, N° 2, 1° semestre.