

Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis

Miguel Ángel Vichique De Gasperín

TESIS DOCTORAL UPF / 2013

DIRECTOR DE LA TESIS

Dr. Jordi Xifra Triadú

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Dedicatoria

Como testimonio de gratitud...

A Dios nuestro Señor, Rey del universo,
Camino, Verdad y Vida.

A la Santísima Virgen María,
Reina, Madre e Intercesora nuestra.

A mis padres,
ejemplos de amor, bondad y generosidad,
como regalo por sus Bodas de Oro.

A todos y cada uno de mis hermanos,
a quienes amo y admiro,
por su contribución para la felicidad que compartimos.

A mis queridos familiares,
por su cariño, alegría y comprensión.

A mis verdaderos amigos.

A quienes debo agradecimiento por haberme brindado
bien, bondad o belleza, alguna vez.

Agradecimientos

A mi tutor, Jordi Xifra Triadú,
por su guía y amistad.

A la Universitat Pompeu Fabra,
experiencia inspiradora y creativa.

A quienes con su ánimo y consejo
colaboraron en la realización
de esta tesis doctoral.

Resumen

Parte de una realidad incuestionable: la mayoría de las instituciones no cuentan con una sólida cultura respecto al riesgo reputacional; a la importancia de los bienes intangibles como patrimonio institucional –condición ineludible para la conquista de sus objetivos-; así como a su proclividad a sufrir crisis.

Nuestra novedosa propuesta consta de una cultura institucional que integra el sentido de autoprotección y defensa al de competencia y lucha para gestionar bienes intangibles, particularmente reputación; atiende el riesgo reputacional; asume la gestión institucional de crisis desde una perspectiva integral e integradora, anticipatoria, preventiva y proactiva que incluye el innovador modelo de Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional, que suma el manejo estratégico de la comunicación y exige conocimiento institucional; concepto ampliado y activo de seguridad institucional; desarrollo de experiencias de distintas disciplinas; y, atención e integración de temas secuencialmente anteriores como gestión de problemas, riesgos, vulnerabilidades, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis.

ABSTRACT

This work originates from an undeniable truth: most institutions do not have a solid culture respecting reputational risks, or the importance of intangible assets as institutional patrimony – an inescapable condition to reach their objectives –, as well as their proclivity to suffering crises.

Our innovative proposal entails an institutional culture, integrating a sense of self-protection and defense to competition and struggle for managing intangible assets, particularly reputation. It deals with reputational risks. It also undertakes the institutional manage of crises from an integral, inclusive, anticipatory, preventive, and proactive perspective, including the innovative model of the Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (Permanent Strategic Committee for Institutional Management). The latter adds

the strategic usage of communication, and demands institutional knowledge, an extended and active concept of institutional security, the development of experiences from different disciplines, and consideration for and integration of previous sequential topics, such as problem, risk, vulnerability, conflict, emergency, critical situation, and crisis management.

Prólogo

*“Crisis. Sí, la palabra de moda. La maldita palabra de moda. La palabra crisis es la más repetida en la prensa de todo el mundo no sólo en momentos de recesión económica, sino también en períodos de bonanza y normalidad. La crisis. Las crisis. La vida misma”.
Enrique Alcat*

Actualmente es común escuchar la palabra crisis, lo mismo a través de los medios de comunicación que en la academia, en el lenguaje político, cultural y deportivo o en las conversaciones cotidianas. Casi todos, en casi todos los lugares, escuchamos o hablamos de crisis.

Y aunque ciertamente no acostumbramos definirla, parece ser código aceptado que nos referimos, de alguna manera, a un cambio que tiende a ser peligroso o negativo, donde no se reconocen probables elementos positivos, al menos así se emplea de manera inicial.

Decimos, entonces, que hay países, gobiernos, políticos, deportistas, personajes, equipos, instituciones, sectores, gremios, en crisis; o bien, nos referimos a fenómenos como “La Crisis de los Misiles”; también hay crisis temáticas: la “fiscal” o “la “económica”, o tal vez “la política”. A veces, incluso, usamos crisis para etiquetar un período o un acontecimiento que consideramos de interés o importancia, relacionado con alguien o algo, por ejemplo, “Crisis del Capitalismo”, “Crisis de la Democracia”, “Crisis de Valores”, “Crisis del País”, “Crisis Europea” o “Crisis Mundial”.

Parece que lo excepcional de las crisis -respecto a su aparición-, está siendo superado. Hoy las crisis se multiplican por todos lados, en muchísimos ámbitos, y diariamente nos enteramos que lejos o cerca de nosotros -de nuestros intereses y actividades-, encontramos crisis. Basta atender las noticias de la radio y la televisión o poner atención a los encabezados de los impresos para comprobar que las crisis, como fenómenos graves, se presentan con mayor presencia de lo pensado y, también, suelen atentar contra personajes e instituciones que muchos hubieran creído “indestructibles”. Por esto, ya no es inconcebible la posibilidad de que grandes gigantes

acaben en el piso, y no siempre a causa de explosiones, incendios o ataques terroristas, sino víctimas de sus propios descuidos y errores; víctimas de sí mismos y de su fragilidad institucional, que tendencialmente los llevan a la pérdida de credibilidad y reputación.

Cuando las cosas no van bien o se subraya que van mal, entonces se habla de crisis y suele vincularse con desequilibrio, peligro o malas noticias que, a su vez, tienden a generar angustia, daños o hasta pérdidas. De esta manera, ante el aumento del escrutinio público, crisis se emplea para destacar un cambio que desafía estabilidad, permanencia o rumbo y que tiende a provocar dificultades. Por ello, no es raro escuchar que alguien diga “estoy en crisis” o que, incluso, lo diga uno mismo.

De acuerdo a Salzman (2003), las crisis son una parte natural del ciclo de vida de cualquier compañía (p.165) -e institución- y, aun más, de cualquier persona.

Es necesario explicar que si bien es cierto que tanto el concepto crisis como el de riesgo y conflicto tienen varias interpretaciones; el encuadre elegido se compone, preferentemente, por predisposiciones negativas pues los asume como obstáculo, amenaza, posibilidad de daños y/o pérdidas -consecuencias indeseadas- ante las cuales hace falta actitud y aptitud para salir adelante. En este sentido, se atienden fundamentalmente sus aspectos graves y destructivos sobre algunos otros. No obstante, se reconocen tanto la posibilidad de buena gestión de los mismos como algunos efectos a capitalizar.

Cabe mencionar, como apuntan Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011), “una distinción relevante a tomar en cuenta es que riesgo no significa amenaza o catástrofe, pero sí la *anticipación* de las mismas” (p. 39).

No sobra recordar que las instituciones son creación y reflejo de los hombres, toda vez que las características de las personas tienden a quedar grabadas en sus obras.

Como sostiene Nanjarí Román (2006), aun aplicando las “más modernas herramientas de gestión (...) si no se tiene claro el valor y

el rol de las personas, en un sentido real y no meramente teórico, nada funcionará” (p. 7).

Por ello conviene aproximarse, aunque sea brevemente, a lo que ocurre en el interior de un buen número de tomadores de decisiones en la sociedad que, como todos, también son falibles.

En las crisis siempre hay que tomar en cuenta lo esencial, lo básico, aquello que nos mantiene a flote -que nos define de manera permanente- y hace que evitemos naufragar ante la fuerza del viento, las tormentas y los innumerables peligros que se vienen encima y amenazan con dañarnos o, incluso, acabarnos.

Carlos Llano (1997) señala que nos encontramos

en una crisis de criterios, que no otra cosa son los valores: aquellas estimaciones que posibilitan el discernimiento del peso, importancia y tamaño que debemos darle a las cosas, y en especial a nuestras cosas. La crisis es así profunda, por su propia naturaleza, pues carecemos de los criterios para establecer los criterios: nuestros presuntos discernimientos no discernen, y no poseemos intelectualmente herramientas que establezcan criterios propiamente tales (...) las ideas durante siglos sustentadas sobre el ser humano constituyen una clarificación teórica de lo que hoy nos sucede (lo que nos sucede, como se ha dicho, es que no sabemos lo que nos sucede (pp. 9-10).

Llano puntualiza “que la inteligencia del hombre es limitada; pero significa, sobre todo, que la realidad posee una riqueza que lo sobreabunda” (p. 13).

Por su parte, Francisco Ugarte (1997) establece que

la crisis, antes de ser de los valores, es del sujeto de esos valores. Es el hombre actual el que está en crisis, porque no puede responder, con su inteligencia y con su voluntad, a los interrogantes fundamentales que le plantea la existencia: ¿a dónde voy?, ¿qué quiero?, ¿cuál es el sentido de mi vida? Y al haber perdido el rumbo, al no tener a la vista el fin de su existencia, es lógico que los valores –que son medios para llegar al fin- se desdibujen. En

consecuencia, se puede decir que hay crisis de valores porque el hombre está en crisis (p. 23).

Puntualiza que “realizar un valor es dotar a la existencia de contenido” y explica que para que el valor cumpla su función son necesarias dos condiciones: el conocimiento y la realización efectiva de los valores en la vida de la persona. Además, señala que “el sentido común reconoce tres principios, por demás evidentes: que la capacidad de la inteligencia humana es limitada; que la realidad es compleja; y que la verdad está en las cosas antes que en el pensamiento (1997, p. 52).

Para Basave Fernández Del Valle (2002),

padecemos una crisis de la intimidad. Vivimos extravertidos en lo de fuera, fugándonos de nuestro yo auténtico y aturdiéndonos con el vocerío de los instrumentos de disipación (prensa, radio, televisión, cinematógrafo). Ya no importan pensar, poetizar y saber, sino vivir y ser eficiente. La eficacia cuantitativa ha sustituido a la idea de servicio. La soberbia de la vida que ha pretendido olvidar su religación a un Ente fundamental y fundamentante es la raíz más honda de la crisis actual (...) Karl Jaspers concluye su valioso examen sobre *El ambiente espiritual de nuestro tiempo* con estas luminosas palabras: ‘El pronóstico incitante de lo posible sólo puede tener por misión hacer que *el hombre se acuerde de sí mismo*’. Pero de sí mismo, añadimos nosotros, en la riqueza pluridimensional de su ser y de su destino trascendente (pp. 7-8.).

Como concluyera Juanola Soler (1986), “la crisis de la cultura es la crisis de la trascendencia” (p. 35).

Conforme a Ayllón (2011) –para quien la finalidad no es una noción científica, como tampoco lo son la libertad, la justicia o el amor-, queda de manifiesto lo siguiente:

- “1. Que el conocimiento científico no abarca toda la realidad
2. Que la verdad científica no es toda la verdad
3. Y que la racionalidad científica sólo es un aspecto de la racionalidad humana” (p. 21).

Para Francisco Ugarte (1997),

La nota más característica del hombre realista consiste en *estar en la realidad*. Quien está en la realidad, se encuentra ubicado, centrado, con los pies en la tierra, sabe lo que quiere y lo que quiere es lo que objetivamente resulta mejor para él, de forma que su vida tiene sentido. El hombre realista es equilibrado y coherente porque vive como piensa y su conocimiento es verdadero, es decir, su conducta se ajusta a su pensamiento y éste coincide con la realidad.

El realismo es, según esto, una postura del conocimiento y, a la vez, una situación vital, porque no sólo consiste en conocer teóricamente la verdad, sino en vivir conforme a ella. Entre ambos aspectos existe una relación recíproca, en cuanto que cada uno remite al otro y lo hace posible (p. 73.).

En este esfuerzo, pues, de conocimiento de la realidad polifacética se considera a las personas, pero dentro de las instituciones.

Fue en el Ateneo de Madrid, el 26 de febrero de 1951, cuando el profesor Alois Dempf pronunciara una famosa conferencia que posteriormente se convirtió en libro con el título de *Sociología de la Crisis*.

En esa ocasión, Dempf mencionó que perseguía cuatro objetivos, de los cuales retomaremos el primero para los propósitos de la presente investigación:

Así, pues, en la sociología de la crisis se trata, en primer lugar de hacer una *crítica de las falsas imágenes de la sociedad*, de las ideologías. Estas son, ante todo, meras soluciones parciales de la crisis por parte de un poder vital. Pretenden curar con una panacea al conjunto de la sociedad, aunque ellas mismas permanecen encerradas en el círculo ideológico de un solo poder social, como es la economía o el Estado, y ni siquiera alcanzan a ver los poderes superiores, la fe y el espíritu (1956, p. 9).

Y –consideramos- tampoco las instituciones en convivencia, en sociedad.

El título de la presente tesis doctoral es **“Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis”**, mismo que muestra y delimita el

objeto central de investigación: desde las instituciones se abordará esta gestión –así como la de otros factores estrechamente relacionados-, con la finalidad de establecer el conjunto de criterios y experiencias que permiten mejorar las posibilidades de generar y preservar reputación, y prever y gestionar crisis, así como aprender de ellos.

El actor principal es la institución en circunstancias ordinarias y extraordinarias, entendida en su diversidad como resultado de las convicciones e interés que las animan, que no son otras que las que guían a los hombres que las fundan y dirigen.

Uno de los elementos de partida es la concepción de que la investigación es un todo y, como parte de esta visión integradora, se incluirán la gestión de riesgos, vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis, bajo la convicción aristotélica de que “un todo es más que la suma de las partes”, y el principio analítico de “unir sin confundir y distinguir sin separar”, lo que permitirá conocerlos mejor como conjunto orientado al fin de la esta tesis.

Desde el concepto de gestión se reconocerá en todo momento que existen variables incontrolables -fuera del alcance-, aunque también importantes posibilidades de supervisión y verificación. Se asume la importancia de gestionar -planificar, organizar y controlar, hasta donde es posible- la realización para el logro eficiente del objetivo planteado.

Como establece Omar Guerrero Orozco (2000), “La voz *gestión* es usada generalmente como sinónimo de administración. Su origen se remonta a la palabra latina *gestio-onem*, de modo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones” (pp. 3-4.).

Lo primero que se deben gestionar son los bienes intangibles: reputación, credibilidad, confianza, imagen, entre otros, con la intención de reconocer y acrecentar el patrimonio institucional, mismo que facilita la obtención de los logros particulares que exige la naturaleza institucional.

Ciertamente, también destaca la importancia de la intervención oportuna para procesar con oportunidad y acierto -de acuerdo a las

posibilidades y circunstancias- fenómenos extraordinarios. Con esto se fortalece el esquema preventivo bajo la convicción de que el objetivo central consiste en preservar la reputación y evitar una crisis pero, si se enfrenta alguna de ellas, lo importante y urgente es salir de la mejor forma y con los menores daños o costos posibles.

Cada institución es un todo comunicativo que además es definida de acuerdo a sus propósitos, recursos y formas de actuación. La comunicación estará en el lugar que le corresponde dentro de un proyecto y una estrategia general, donde participa en la conquista de los objetivos institucionales como función estratégica prioritaria.

Una de las cuestiones que complica el problema de falta de conciencia y cultura sobre riesgos y crisis para ciertos ámbitos, es que si bien ha habido desarrollos teóricos sobre estos temas, han provenido originalmente desde dos fuentes principales: 1) la que tiene su origen en investigaciones desde ‘management’, administración y disciplinas empresariales –con orientación económica-financiera, preferente, y en algunos casos absolutamente-; 2) las que se derivan de asuntos muy específicos (sobre todo relativos a desastres naturales).

Ahora bien, ciertamente representan un avance para estas áreas, aunque existe lo que pudiéramos calificar como omisiones o desarrollos insuficientes en otras, como las que se refieren a eventos mediatizados de campos sociopolíticos.

También se acompañaron de la inclusión de un nuevo lenguaje, proveniente de la iniciativa privada. Por ello, Muñoz Gutiérrez (2004) destaca que conceptos “como ‘flexibilidad’, ‘productividad’, ‘competitividad’, ‘calidad’, y ‘clientes’ son ahora de uso común en los países que más han avanzado en la innovación gubernamental. Los gobiernos que han sido vanguardia en la innovación gubernamental volvieron su mirada a las empresas privada” (pp. 43-44).

Siendo cierto lo anterior, de lo que poco se habla y escribe y también constituye una realidad, es de la influencia de la política en estas materias. Muestra evidente e irrefutable de ello lo constituye, por ejemplo, el llamado Gobierno Corporativo.

Consejo Coordinador Empresarial,

máximo órgano de empresarios mexicanos.

(El uso del término “gobierno” amplió las posibilidades empresariales).

Con el objeto de establecer un lenguaje común para las sociedades en México, similar al utilizado en la mayoría de los países e instituciones internacionales que siguen los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Comité ha considerado conveniente partir de las siguientes bases:

Gobierno proviene del latín ‘*gubernare*’, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.

Corporativo proviene del latín ‘*corpus*’, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.

Práctica proviene del latín ‘*practicus*’, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que el gobierno corporativo es ‘El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas’.

El Comité considera que en dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas.

En este contexto, es claro que la labor del Consejo de Administración es definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

En un concepto más amplio, la OCDE considera que gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados -cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad-. Gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

(2010, p. 9)

A final de cuentas, no todas las implicaciones y consecuencias son sólo y únicamente económicas y/o financieras, sino que tienen que ver directa e indirectamente con dimensiones culturales y sociopolíticas –cuando menos–, relacionadas con los demás y con el

entorno en general. No sólo importan los resultados económicos y financieros de las instituciones, no sólo es dinero e interés, por lo que es importante evitar caer en reduccionismos.

Entonces, luego de reconocer los aportes provenientes desde estas disciplinas, conviene retomar algunas críticas provenientes desde distintos campos.

Vargas (2005) (citado por Villegas, 2006, pp. 78-79) identifica algunas:

1. El sesgo economicista, que entiende al ser humano exclusivamente como homo economicus, sin tomar en consideración otros tipos de comportamiento, y dejando de lado los aspectos emocionales de las decisiones.
2. La estrategia vista desde una mirada estática y no dinámica.
3. La estrategia centrada en el conflicto y la competencia como único camino de éxito.
4. Pérdida del ser humano debido a un fuerte sesgo a lo tecnológico.

Lo cierto es que la principal crítica se refiere al interés intencionado de circunscribirse a causas y efectos “estrictamente” económicos, lo cual –de suyo- ya constituye un escandaloso reduccionismo. Más aún si se mira desde o para un solo actor, y sin contexto.

Recordemos que, como puntualizan Macionis y Plummer (2007), “la economía no es sólo económica, es social” (p. 395).

Incluso, registra el Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership -según Fernando Prado, Javier Noya y Ángel Alloza, autores del Informe 2012 Country Rep Track-,

vivimos en la Economía de la Reputación, un entorno que cada vez más basa las decisiones de los consumidores en valores intangibles, en la percepción que tienen lo mismo de una empresa que de un país. Es esta buena o mala reputación la que en última instancia condiciona los comportamientos favorables hacia un país, bien comprando sus productos, visitándolo o invirtiendo en él.

En estas materias, y reconociendo a Naisbitt y Aburdene (1992), “la política no está impulsando el cambio sino que el cambio está arrastrando a la política” (p. 37). Son pues, las corrientes de management y marketing, respecto a reputación y crisis, las que vienen empujando a la política, aunque todavía lentamente en los casos de México y buena parte de América latina.

Ahora, como se irá confirmando durante el desarrollo de esta investigación, de ninguna manera se trata de trasladar absolutamente los conocimientos, sin respetar las diferencias culturales, la naturaleza de las instituciones y sus circunstancias.

Resulta importante y urgente que los fenómenos conocidos como “crisis” sean considerados en su complejidad y totalidad para comprenderlos mejor y, así, poder abordarlos desde perspectivas más amplias y profundas, no sólo desde ciertas “recetas” que – aunque útiles-, resultan insuficientes. Sólo así, desde una óptica integral e integradora, será posible exigir una responsabilidad completa desde la visión patrimonial institucional y en relación a las consecuencias con los demás. Hay que contextualizar los fenómenos, sus causas y sus efectos.

Uno de los indicadores de originalidad de esta obra es el enfoque general que incluye una serie de categorías omitidas o, cuando menos, no vinculadas en las dinámicas de los fenómenos estudiados, además de la práctica interinstitucional en la construcción social de la realidad.

Aunque se retoman criterios del management y marketing -mismos que se combinan con desarrollos administrativos y organizacionales-, se profundizan y complementan con criterios políticos, sociológicos y comunicacionales. Así, se ofrece una visión más amplia y realista.

Debido a lo anterior, se analizan crisis empresariales (económicas y financieras), pero también eminentemente políticas, referidas a la disputa directa de poder o bien a los desafíos gubernamentales. En todos los casos se incluyen criterios referidos a la mediatización, politización y efectos sociales de la toma de decisiones, debido a que como enfatizan Ruiz Balza y Coppola (2011), el *management* “frecuentemente no es consciente de los riesgos que asumen frente

a la opinión pública al tomar una decisión de negocios (piense tan sólo en aquellas campañas de publicidad que han herido los sentimientos de minorías étnicas, religiosas o sexuales” (p. 10).

Habría que recalcar, adicionalmente, dos referentes de especial interés: 1) que se transita desde las fuentes de desarrollo académico en las áreas financiera, administrativa-gerencial y mercadológica, retomando aportaciones y experiencias, hasta llegar al ámbito sociopolítico donde se completan los criterios (porque no basta con taparse los ojos , o bien no hablar de ello, para que las consecuencias no existan, o bien, desaparezcan); y, 2) ya ubicados en estos planos, se distinguen casos, y se abordan en su especificidad, pero reconocimiento el conjunto criterios que los explican en sus circunstancias. Ello ayuda a considerar cada crisis en su contexto, permite ubicarla dentro del sistema político que le corresponde, y prever una serie de influencias en torno a ella.

Existen pocas fuentes documentales que se refieren específicamente a estos temas desde el enfoque citado, y precisamente por esto se impone la elaboración de investigaciones que aporten sobre estas materias. Esta pretende ser una de ellas.

También resulta novedoso el tratamiento de la importancia y gestión del riesgo reputacional con relación a los demás riesgos institucionales, y viceversa. Habría que agregar, además, el protagonismo del factor mediático, así como la participación de actores con intereses y convicciones diversas -respecto a la política en sentido restringido (lucha por el poder formal)- que impactan el presente y futuro.

Otro elemento original reside en la estructura y desarrollo temáticos.

A partir de una visión multidisciplinaria, la presente investigación busca brindar criterios generales de actuación institucional ante la diversidad de los fenómenos que se enfrenten. Como ha señalado Enric Bas (2004), “cada vez se hace más necesario desarrollar enfoques transdisciplinarios para resolver problemas” (p. 49).

Debido a lo anterior se integran conceptos y prácticas de varias ciencias y disciplinas como relaciones públicas, comunicación,

periodismo, psicología, sociología, política, administración pública, management, marketing, derecho, historia, sociología, economía, ética, desarrollo organizacional, entre otras, que coinciden en el ser y quehacer institucional y en la actuación del hombre por medio de ellas. Y aún más, se registran planteamientos de autores e investigadores diversos, a partir –también- de la concepción del oficio del politólogo que ofrecen Marsh y Stoker (1997), en cuanto a que “examinar los acontecimientos políticos desde diferentes perspectivas conceptuales y teóricas puede ofrecer explicaciones o interpretaciones alternativas a los fenómenos” (pp. 294-295).

Se intenta realizar una amplia investigación que pueda constituirse en una obra con aportaciones útiles, de consulta, que sume elementos teóricos con lecciones prácticas. Para ello será necesario ayudar a que se comprenda la importancia y significación de implementar la mejor gestión institucional posible.

Más allá de presentaciones simplificadoras que reducen excesivamente las problemáticas y se presentan rígidas, mecánicas, lineales e inflexibles –casi automáticas- en los asuntos que nos ocupan, se ofrecerá un conjunto de criterios ordenados para el conocimiento y la toma de decisiones necesarios sobre los temas que anuncia el título, pero también sobre otros que los complementa.

Se trata de facilitar el conocimiento y la comprensión de la naturaleza –insegura, dinámica y compleja- de los fenómenos en cuestión, detectando y analizando constantes con la intención de demostrar que es posible generalizar nuestras conclusiones, pero aceptando de antemano que la realidad registra variantes y excepciones.

En buena medida, como aseveraran Mintzberg, Quinn y Voger (1997) –citando a su vez a Clausewitz-, se busca

apreciar en qué términos algunas teorías específicas pueden ayudarle a comprender muchos de los temas de los casos para estudio, y a establecer marcos de referencia que puedan ser útiles a la hora de sacar conclusiones. Quizá el gran teórico militar, Von Clausewitz, lo haya expresado mejor desde hace medio siglo:

Lo único que hace la teoría es proporcionar al artista o al soldado puntos de referencia y estándares de evaluación... con el propósito, en última instancia, no de decirle cómo actuar, sino de desarrollar su criterio (1976:15) (p. XVIII).

Luego de revisar el ‘estado de situación’, esta es la visión que anima al texto: hacer pensar más y mejor a los lectores respecto a la necesidad de construir y preservar bienes intangibles - particularmente reputación-, así como a la ocurrencia de situaciones críticas y crisis que explican, en buena medida, la realidad sociopolítica, económica, financiera y cultural que vivimos.

Pero, y hay que subrayarlo, ello no disminuye: 1) la inclusión de diversos conceptos y planteamientos de teóricos y estudiosos de los fenómenos en cuestión (como queda demostrado con la incorporación de definiciones diversas); y 2) la necesidad de obtener datos, formar y relacionar proposiciones –conectadas lógicamente y ordenadamente-, como conjunto de conocimientos, en el proceso de teorización.

Ahora bien, cada uno de los temas que se incluyen relacionados en torno al objetivo central de la tesis, merece no una sino varias investigaciones, pero habrá que mantener el objetivo en mente. Por ello, también, de manera consciente evitaré ciertos desarrollos y debates académicos –tan interesantes como distractores-, para favorecer la orientación fundamental.

El gusto o preferencia del investigador podría complicar la llegada a buen puerto. Por tal motivo, se intenta abordar cada asunto en función del propósito general –de acuerdo a la norma del “tanto cuanto”- sin que niegue, desde ahora, que la fascinación de alguno de ellos haya causado ciertos extravíos que espero haber corregido en algún momento.

Asimismo, demostraré la viabilidad de las hipótesis que se plantean, entre las que debemos considerar las siguientes:

- *En distintos lugares y niveles se puede comprobar la ausencia y necesidad de contar con una sólida cultura institucional que favorezca la generación de bienes intangibles -particularmente reputación-, y que a su vez*

contribuya a evitar crisis; misma que debe estar integrada en la cultura institucional para promover estrategias de autoprotección y competencia y, aún más, ser condición ineludible para lograr y conservar la aceptabilidad social que permita seguir haciendo lo que se hace –de acuerdo a su naturaleza-, y aún hacerlo mejor.

- *Los bienes intangibles –entre ellos: reputación, imagen, confianza, aceptación y credibilidad- deben ser reconocidos como parte fundamental del patrimonio institucional y, como tal, deben ser gestionados.*
- *Resulta necesario y conveniente desarrollar sistemas de generación, defensa y comunicación de reputación como 1) condición necesaria para la realización de los objetivos propios; 2) como ventaja competitiva; y 3) como blindaje ante crisis, todo ello en beneficio del capital de reputación institucional.*
 - *El riesgo reputacional es importante, común, permanente y complejo, abarca el conjunto de actividades institucionales y es difícil de gestionar, debido a que en su desarrollo pueden intervenir circunstancias y actores diversos, depende –también- del resultado de otros riesgos institucionales, y frecuentemente no se cuenta con la cultura institucional necesaria para su valoración y gestión.*
- *La Gestión Institucional de Crisis –como circunstancia límite- debe ser convenientemente abordada desde una perspectiva integral e integradora, anticipatoria, preventiva y proactiva que incluya el modelo de War Room, aún mejorado en su versión de Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI) que exige: 1) el conocimiento amplio y suficiente de la naturaleza de las diversas instituciones; 2) un concepto ampliado y activo de seguridad institucional; 3) el desarrollo de conocimientos y experiencias de distintas disciplinas y ciencias que se relacionan con el tema; y, 4) la atención e integración en la gestión de temas secuencialmente anteriores, como: gestión de riesgos, gestión de vulnerabilidades, gestión de*

problemas, gestión de conflictos, gestión de emergencias, gestión de situaciones críticas y, sumando las anteriores –y agregando las particularidades propias-, entonces, gestión de crisis.

- *Un buen número de instituciones están ocupadas en muchas actividades y descuidan la gestión de crisis como prioridad estratégica. Es verdad que asumir riesgos es parte de la naturaleza de las instituciones, pero también lo es que muchas de ellas no están suficientemente preparadas para asumir algunos de ellos, en particular su riesgo reputacional. Crisis es una posibilidad permanente para una institución por lo que tiene que prevenirse y prepararse para ello. No hacerlo puede tener efectos negativos que van desde disminución de poder y daño reputacional, hasta pérdidas diversas.*
- *Las crisis no sólo ocurren sino, algunas de ellas y en determinadas circunstancias, también se crean. Y ello tiene que ver con la construcción social de la realidad, en un marco de convicciones e intereses, de competencia y lucha.*
- *Es necesario e importante ampliar la visión de las situaciones críticas y crisis, como fenómenos complejos y multidisciplinares que rebasan los campos de management y marketing, incluso los económicos, empresariales y financieros, y deben ser completados con otros aspectos constitutivos, como los éticos, mediáticos, políticos y sociales en general.*
- *La comunicación institucional, en todas sus facetas, amplitud y profundidad –interna y externa, política, estratégica, total, corporativa, empresarial, gubernamental, sindical, etc.- es fundamental en la gestión de reputación y crisis –no sólo porque la acompaña y fortalece-, sino porque brinda viabilidad a decisiones, procesos y resultados, lo que exige integrarla en la estrategia general y en los escenarios ordinarios y extraordinarios.*

Es evidente que estos fenómenos complejos tienen muchos ángulos de inicio, desarrollo y conclusión (lo mismo si se deben a la naturaleza -con o sin la intervención del hombre-, que si son única y exclusivamente producidos por éste).

En la investigación destacará el hecho de que –como en otros eventos sociales-, una misma causa puede tener efectos variados o distintos, y nuestros objetos de estudio -muchas veces- son multicausales y tienen consecuencias diversas; son varios los actores y elementos en juego, además de dinámicas, condicionantes y circunstancias cambiantes. Qué quiere decir esto, pues que aunque existen esfuerzos de cálculo y aproximación, no se pueden conocer a ciencia cierta los resultados finales, lo cual nos remite naturalmente a la intencionalidad humana, así como a eventos desconocidos, imprevisibles e incontrolables de la naturaleza. No puede, entonces, aceptarse determinismo alguno.

Se incluirán diferentes avances parciales con la intención de encontrar constantes significativas para integrarlas y se contrastarán con hechos y comportamientos, en ciertas circunstancias, para aprovechar las lecciones que nos dejan. Hay un propósito permanente de aproximación práctica, y de encontrar y exponer formas de intervención sobre la realidad para modificarla.

La exigencia profesional y el rigor académico –mismos que constituyen una especialización- no impiden la reiteración sobre la necesidad e importancia de la ética y la intencionalidad de los actos, desde una clara postura que exige autenticidad, correspondencia coherente entre fines y medios, y búsqueda de bien común.

Maurice Duverger (1968) reconoce que “La mayoría de las relaciones humanas no se basan exclusivamente en hechos positivos, objetivos, sino también en juicios de valor” (p. 19) y, “todo problema humano afecta, en cierta manera, al hombre que lo observa, el cual se halla vinculado, consciente o inconscientemente, a un sistema de valores” (p. 21). Y explica –refiriéndose al sociólogo, pero aplicable a cualquier analista-, “corre así siempre el riesgo de tomar posición sobre los hechos que observa” para lo cual, subraya, tiene dos herramientas: la observación científica y la introspección personal.

Ahora bien, subraya Uriarte (2002), “el objeto de la Ciencia Política, la persona, está atravesado de valores, y los resultados de la Ciencia Política tienen una incidencia en esos valores” (pp. 36-37).

Además, como puntualiza Edelman (1991): “los observadores y lo que observan se construyen recíprocamente, (...) los roles y autoconceptos de los observadores mismos son también construcciones, creadas por lo menos en parte por sus observaciones interpretadas” (1991, p. 8).

Reconociendo sus propios límites, pretende constituirse en una obra sólida y útil que ofrezca criterios válidos y oportunos ante fenómenos reales, favoreciendo las probabilidades de tomar decisiones acertadas -sin que esto garantice necesariamente el éxito-, debido a la naturaleza de los eventos, las circunstancias y características propias de los fenómenos extraordinarios y sus participantes.

Primero se tiene que conocer, saber que existen estos fenómenos con causas y efectos variados. Para ello, se ofrecen respuestas atendiendo a las principales preguntas. El método busca ser didáctico, exponiendo de manera gradual- a partir de lo básico-, la información y los criterios derivados de la investigación científica, así como de experiencias ajenas y también propias en algunas áreas. Y asumiendo que, como plantean Manheim y Rich (1988), “la investigación científica social, es un método para contrastar teorías e hipótesis mediante la aplicación de ciertas normas de análisis a la observación e interpretación de la realidad en circunstancias estrictamente delimitadas” (p. 18).

El presente trabajo se ubica en un plano intermedio entre desarrollos teóricos que a medida que avanzan parecen alejarse de la realidad – y a veces del lector-, y simplificaciones excesivas que niegan la complejidad y dinamismo de las variables que participan.

La investigación es amplia y profunda, recurriendo a especialistas diversos que contribuyen con distintas visiones. Son referentes que han sido incluidos puntualmente, con honestidad intelectual, respetando sus puntos de vista y destacando sus aportaciones con relación al enfoque original propuesto.

Aunque es verdad –como establece Zaid (2009)- que “todo texto citado, por definición, está fuera de contexto (...) Transcrito o de memoria, literal o alterado, intencionalmente o no, adquiere un significado ligero o totalmente distinto, aunque la cita sea exacta” (2009, p. 29).

No obstante lo anterior, y como externa el mismo Zaid,

citar es enlazar conversaciones, presentar a dos amigos que pueden serlo entre sí. Un autor que cita a otro reconoce una obra digna de tomarse en cuenta, no sólo en general, sino precisamente en el punto del cual está hablando. El reconocimiento va desde el homenaje (o la crítica) hasta la elemental justicia de no ignorar al otro, menos aún aprovechar su obra disimuladamente. La amistad al lector se manifiesta en pasarle información útil y presentarle autores de interés (2009, p. 49).

Bajo estas convicciones, la inclusión de citas se acompaña con recuadros de textos importantes de diferentes autores que ayudan al lector a contextualizar la investigación, mantener el interés y enfocarse sobre los objetivos centrales de la misma.

Como se verá, en cuanto a reputación como respecto a crisis, prevalece la visión preventiva y anticipatoria.

Al respecto, Piédrola explica las dos vertientes de la medicina: la “preventiva, que incluiría el conjunto de actuaciones y consejos médicos dirigidos específicamente a la prevención de la enfermedad, y la medicina curativa, que comprendería el conjunto de actuaciones médicas dirigidas específicamente a la curación de la enfermedad” (2003, p. 12).

Lo mismo ocurre en el enfoque de gestión institucional propuesto donde la primera intervención es cultural-preventiva, luego la protección y -posteriormente, si fuera necesario- la actuación directa e inevitable.

Como se podrá comprobar, la idea central que guía la presente tesis es la convicción de que la mejor manera de gestionar una crisis es no tenerla y, para ello, se enfrenta la tradicional visión de atender la

crisis cuando se presenta. La propuesta es totalmente diferente: para salir de una crisis lo primero es evitar entrar en ella -para salir de un hoyo no es forzoso caer en él-, por el contrario, se tratará de evitarlo.

Esta tesis doctoral está estructurada en once capítulos, a través de los cuales se buscará demostrar la validez y viabilidad de las hipótesis presentadas exponiendo de manera gradual la información y los criterios derivados de la investigación científica, así como de experiencias ajenas y también propias en algunos ámbitos. Aunque se irán incluyendo de acuerdo a las necesidades de presentación – incluso antes de sus apartados formales-, como el caso de Internet y algunas de sus facilidades.

Cabe mencionar, también, que aunque en el capitulo se fijan las piezas (los conceptos), están en movimiento en diversos apartados, interconectadas en procesos dinámicos, por lo que se van complementando para la demostración de las hipótesis.

Si observamos con detenimiento la morfología de la investigación, tenemos que nuestro actor: las instituciones falibles, limitadas e imperfectas en estado permanente de riesgo -dentro de la sociedad caracterizada como “globalizada”, “tecnológica”, de “cambio”, “información”, “imagen”, “conocimiento” y “riesgo”-, son inicialmente abordadas en el Capítulo 1, lo mismo que algunos otros conceptos introductorios, además de la llamada Dirección de Comunicación y el Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI), principales órganos de las estrategias institucionales.

Conviene insistir en que el CEPGI es nuestro modelo, propuesta completada y mejorada de lo que se conoce como Comité de Crisis –en versión superior de War Room-; se muestran los atributos principales que lo colocan como el órgano idóneo e indispensable para afrontar una serie de fenómenos que podrían desembocar en crisis.

El CEPGI es innovador porque combina la capacidad instalada con las características de War Room y el modelo que se presenta para actuar en forma permanente sobre los distintos fenómenos bajo una visión estratégica, anticipatoria e integral.

Un aspecto central es la cultura institucional porque define y caracteriza a cada una de las organizaciones.

También el proyecto, la estrategia y la gestión institucionales son muy importantes pues permiten plantearse caminos con ventajas comparativas para lograr los fines propuestos. Favorecen, por ejemplo, la utilización de los recursos –como el tiempo- de manera estratégica.

Se asume la comunicación institucional como la que atiende el ser y quehacer institucional, por ello la aprovechamos en sus distintas facetas y presentaciones, desde la comunicación integral, total, corporativa, política, empresarial y demás elementos que tienden a definirla según su objeto, ciencia o actividad particular donde participa. Hablamos de la misma comunicación, insustituible y estratégica en, desde y para la institución, de acuerdo a su ubicación y circunstancias, con recursos, posibilidades, tiempos y espacios que la condicionan.

Sabemos que las instituciones son múltiples y diversas -entre la familia y el Estado- y que su propia naturaleza tendería a definirla, por ejemplo: de sindicatos, comunicación sindical; del poder legislativo, comunicación legislativa; o, de la universidad, comunicación universitaria, por citar sólo algunos ejemplos.

No se desean pasar por alto algunas cualidades o atributos que la tienden a definir de cierta manera, lo que se busca es enfatizar su carácter esencialmente institucional –como el de la mayoría de los actores- y emplearla desde ahí, básica pero no únicamente, como queda claro en el desarrollo de la investigación.

La importancia de los bienes intangibles se desarrolla a partir del Capítulo 2, donde queda de manifiesto que constituyen el patrimonio institucional más importante, independientemente de que participan en la creación de valor y constituyen el mejor blindaje ante una crisis.

Se verá por qué son estratégicos, inimitables e insustituibles, aunque difíciles de medir. Sin embargo, quedará claro que para la creación de valor (económico o político, por ejemplo) resulta

fundamental la gestión eficaz de intangibles. Además de que, como veremos, estos bienes existen en la medida en que se comunican, de ahí la importancia de la comunicación de intangibles.

Asimismo, y con la intención de destacar su especificidad, el Capítulo 3 está dedicado a la Gestión Institucional de la Reputación –que exige coherencia y constancia-, destacando las bondades de un sistema integral de reputación que incluye la gestión vía red, y beneficia a participantes y públicos de interés.

Abundaremos sobre los atributos y condicionantes de la reputación, así como en su interrelacionan con otros conceptos de especial importancia como imagen, identidad, marca y responsabilidad social corporativa.

Esto se realiza de manera intencionada porque aunque la tendencia de los autores incluidos es la de calificarlas como corporativas, prefiero analizarlas dentro de los parámetros institucionales siguiendo el criterio de Van Riel (1997), aplicado al mundo empresarial, pero fácilmente transportable al enfoque institucional, mismo que asumo en el presente trabajo. De acuerdo a este autor, en el caso de la comunicación corporativa –que para la presente investigación será institucional- los especialistas “deben centrarse primero en los problemas de la organización como un todo (corpus) y, sólo después, observar las funciones de comunicación implícitas y explícitas con respecto de la contribución a la realización de los objetivos de la empresa” (p. 22).

No obstante, cito como tal la Responsabilidad Social Corporativa para distinguirla, sobre todo, de la inicial de las empresas.

Desde el principio prefiero referirme a instituciones que a “corporaciones”, aunque asumo el “corpus” en las primeras.

Para complementar las explicaciones y promover el interés sobre este asunto, se incluye un cuadro resumen de varios modelos de gestión de riesgos reputacionales.

El Capítulo 4 está dedicado al denominado “Riesgo Reputacional”, lo que permite profundizar en su naturaleza y complejidad. Es el riesgo de perder el principal capital del patrimonio institucional que

tienen todas y cada una de las instituciones porque son falibles y vulnerables, no importa de cuál se trate como lo demuestra la realidad todos los días. No olvidemos que, como se expone, todas las instituciones tienen una reputación con alguien por algo.

Abundaremos sobre la naturaleza de este riesgo y las razones que exigen una gestión profesional y especializada.

A partir de estos apartados, en el Capítulo 5 profundizamos en la naturaleza de nuestras instituciones, particularmente en cuanto a riesgos y vulnerabilidades. De igual forma, reflexionamos acerca de los sistemas y técnicas para detectar, mostrar y procesarlos con oportunidad y acierto –ayudados por los llamados “issues management”, “public issues management” y/o “riesgo comunicacional”-, a partir de una cultura realista, adaptativa, preventiva, proactiva e integral. Abundamos en el conjunto de posibilidades anticipatorias que favorecen ventajas comparativas fundamentales para lograr mejores resultados.

Abordaremos, también, conceptos interrelacionados que favorecen una explicación más amplia, entre ellos: vulnerabilidad, resiliencia, circunstancia y situación, decisión y tiempo.

En relación demostrativa directa con las hipótesis presentadas -a partir de la visión del CEPGI-, de la gestión institucional de riesgos y vulnerabilidades, pasamos a la gestión institucional de problemas (Capítulo 6); gestión institucional de conflictos (Capítulo 7); Gestión Institucional de Emergencias (Capítulo 8); para llegar así a las Situaciones Críticas y Crisis (Capítulo 9). Con ello, integramos este modelo único, preventivo y anticipatorio que suma conocimientos, ejemplos y experiencias diversas, mismo que permite detectar, analizar, atender y procesar los fenómenos con la intención de evitar que se conviertan en crisis y, de no ser posible, enfrentarlas de mejor manera; esto es, actuando estratégicamente – con rapidez y acierto-, disminuyendo daños y manteniendo servicios, o recuperándolos a la brevedad, conforme a planes de continuidad.

Se analizan los riesgos como conceptos polifacéticos, interconectados y multidimensionales, con actores distintos y en circunstancias diversas. A ello hay que agregar la novedosa visión

que se presenta sobre los seis niveles de vulnerabilidad institucional.

También se abordan los problemas como obstáculos para alcanzar un fin institucional y algunas de sus variantes que los tipifican como conflictos y/o emergencias, situaciones críticas y/o crisis.

En su momento desarrollamos las situaciones críticas y las crisis, enfatizando la naturaleza de cada una de ellas, así como sus semejanzas y diferencias.

Las crisis ocupan, preferentemente, nuestra atención a estas alturas de la investigación. Sus características y expresiones en todos los órdenes, más allá de las visiones mecanicistas y/o economicistas, subrayando su mediatización, politicidad y costos sociales. Por ello, también, destacan sus niveles constitutivos.

Se incluye, además, un gran muestrario de crisis diversas, de distintos actores y en diversos ambientes. Ello ayuda a confirmar sus características, dinámicas y daños en distintas latitudes.

Y, además de mostrar la politicidad propia de cada crisis, se enfatiza en la distinción entre crisis politizadas y crisis políticas, como tales. Aquí se exponen de manera original conceptos aplicados a los fenómenos en estos terrenos, constituyendo uno de los pocos desarrollos en estas materias.

Luego vienen los medios de comunicación –entre la mediología y la mediocracia-, como poderes en sí mismos. Además, también, de los nuevos medios, particularmente los usos de Internet y las redes sociales.

Todo ello se complementa con la participación de los actores en las crisis.

Luego, en el Capítulo 10 tenemos la Gestión Institucional de Crisis, donde se completa toda la política preventiva y se pasa a la acción directa, si es que no se han podido gestionar los fenómenos anteriores en tiempo y forma.

Siguiendo la visión integral, el Plan de Crisis suma un conjunto de instrumentos y posibilidades institucionales para enfrentar con acierto este fenómeno peligroso y complejo, desde la operación del Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI), como se advierte desde el principio.

Este Plan es novedoso por su conformación, como conjunto de instrumentos y posibilidades que supera estructural y funcionalmente cualquier otro desarrollado en las fuentes consultadas.

Se presenta una visión completa de aciertos y errores que suma conocimientos académicos y criterios prácticos probados, muchos de ellos, en la atención directa de crisis. Además, conviene recordar que se cubre todo el ciclo, desde las fases iniciales y preventivas hasta aquellas otras finales de aprendizaje.

Finalmente, y siguiendo a un viejo maestro de periodismo que recomendaba “terminar sin terminar rotundamente”, en el capítulo 11, denominado Conclusiones: Hacia un Cambio Cultural Necesario, se presentan brevemente argumentos y conclusiones que complementan la demostración de las hipótesis presentadas al principio –desarrolladas a través de todos los capítulos, y no sólo en este apartado- y, por ello, la viabilidad de la presente tesis.

Esta investigación incluirá diversas fuentes documentales como libros, documentos, revistas y periódicos, además de los novedosos avances tecnológicos como Internet y sistemas multimedia, bases de datos y centros de documentación. Asimismo, se nutrirá de conversaciones, entrevistas y consultas con profesores y autores de investigaciones y libros, relativas a los temas de investigación.

En todo momento, también, he pensado amistosamente en el lector –por eso incluiré definiciones iniciales y materiales complementarios de apoyo-, y de alguna manera he querido estructurar una obra que me gustaría leer de esta manera si el tema llamara inicialmente mi atención o ya fuera de mi interés.

Aprovecharé investigaciones y propuestas de distintas latitudes y buscaré ejemplificar con casos mexicanos y latinoamericanos –preferentemente-, aunque completaré con asuntos ilustrativos de

varios lugares. Esto se debe al interés por considerar las realidades latinoamericanas, con sus limitaciones y particularidades que las distinguen como: débil cultura de la legalidad; pobreza, limitaciones económicas importantes y lamentables niveles educativos; situaciones alarmantes de abusos, excesos e impunidad; condiciones de inseguridad y desempleo; niveles importante de corrupción, etcétera.

Además, claro, de las lecciones derivadas de experiencias propias en cuanto a riesgos, vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis en los ámbitos mediáticos, empresariales, partidistas, electorales, gubernamentales y en algunas otras áreas políticas. Esto permitirá combinar teoría y práctica en ciertos campos.

En este sentido, de manera directa e indirecta, incluiré información y desarrollos teóricos considerados anteriormente en mi tesis de maestría en comunicación social, titulada “La Comunicación Gubernamental en México”, debido a que –en varios sentidos- son trabajos de investigación secuenciales y complementarios.

El carácter global del tema, así como su actualidad y vigencia, permitirá presentar ejemplos de diversos tiempos y lugares que ilustrarán de manera clara las afirmaciones que acompañan los escritos. Resulta evidente el afán por presentar pruebas suficientes y compartir información de particular importancia e interés, para consolidar el valor científico de la investigación.

El reconocimiento de nuestra realidad, junto con las propuestas que se presentan para mejorarla, constituye un paso para ello.

Índice

| | | |
|-----------|---|-----|
| 1. | Instituciones | 32 |
| 1.1. | Proyecto, Estrategia y Gestión | 42 |
| 1.2. | Comunicación Institucional | 56 |
| 1.3. | Dirección de Comunicación | 68 |
| 1.4. | Comité de Crisis y War Room | 73 |
| 1.5. | Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI) | 99 |
| 2. | Gestión Institucional de Bienes Intangibles | 113 |
| 2.1. | Bienes Intangibles | 113 |
| 2.2. | Comunicación de Intangibles | 128 |
| 3. | Gestión Institucional de Reputación | 137 |
| 3.1. | Reputación | 145 |
| 3.2. | Imagen, Identidad y Marca | 162 |
| 3.3. | Responsabilidad Social Corporativa | 172 |
| 3.4. | Hacia un Sistema Integral de Reputación Institucional | 184 |
| 3.4.1. | Gestión de Reputación en la Red | 189 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 4. | Riesgo Reputacional | 194 |
| 5. | Gestión Institucional de Riesgos | 228 |
| | 5.1. Riesgos | 235 |
| | 5.1.1. Riesgos e Issues Management (Public Issues Management y/o “Riesgo Comunicacional”) | 253 |
| | 5.1.2. Sistemas de Detección y Alerta | 263 |
| | 5.1.3. Evaluación y Priorización de Riesgos | 267 |
| | 5.1.4. Mapas de Riesgos/Amenazas | 280 |
| | 5.1.5. Calendario de Riesgos | 294 |
| | 5.2. Comunicación de Riesgos | 297 |
| | 5.3. Vulnerabilidad | 304 |
| | 5.4. Resiliencia | 315 |
| | 5.5. Circunstancia y Situación | 317 |
| | 5.6. Decisión | 319 |
| | 5.6.1 Decisión y Tiempo | 327 |
| 6. | Gestión Institucional de Problemas | 332 |
| 7. | Gestión Institucional de Conflictos | 338 |
| 8. | Gestión Institucional de Emergencias | 356 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 9. | Las Crisis | 364 |
| 9.1. | Situaciones Críticas | 367 |
| 9.2. | Crisis | 373 |
| 9.3. | Niveles Constitutivos de Crisis | 393 |
| 9.4. | Fases y Magnitudes | 417 |
| 9.5. | Orígenes y Tipologías | 424 |
| 9.6. | De la Mediatización a la Politicidad de las Crisis | 449 |
| 9.7. | Medios de Comunicación Social | 478 |
| | 9.7.1. Internet | 497 |
| 9.8. | Actores y Crisis | 502 |
| 10. | Gestión Institucional de Crisis | 505 |
| 10.1 | Prevención Institucional | 518 |
| 10.2. | Plan de Crisis | 524 |
| 10.3. | Manual de Crisis | 550 |
| 10.4 | Factores Internos Preexistentes | 559 |
| 10.5. | Formas de Intervención | 566 |
| 10.6. | Comunicación de Crisis | 577 |
| 10.7. | Gestión Institucional de Consecuencias | 611 |
| 11. | Conclusiones: Hacia un Necesario Cambio Cultural | 624 |

| | |
|---|------------|
| Apéndice No. 1. Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional (Cuadro Resumen) | 649 |
| Apéndice No. 2. Algunos Tipos de Crisis... | 663 |
| Apéndice No. 3. Los 20 Consejos de Ernesto Samper Pizano, quien fuera Presidente de Colombia de 1994 a 1998, para manejar las crisis políticas. | 737 |
| Referencias | 740 |

1. Instituciones.

*“...La organización ha aprendido a aprender .
En otras palabras, ha adquirido
una capacidad institucional
para extraer enseñanzas”.*

Arjen Boin, Pail't Hart, Eric Stern y Bengt Sundelius.

Luego de una amplia revisión, el presente estudio parte del concepto de institución, entendida como la manera preferente en la que un conjunto de personas se agrupan por convicciones y/o intereses en torno a fines formales específicos. Conforme al verbo latino *instituire* (*instituir, establecer*), ha sido creada por y para algo, y tiene normas de comportamiento que establecen la pertenencia y permanencia de quienes la constituyen.

Los integrantes participan –toman o son parte-, con un rol en torno a objetivos explícitos con respecto, también, a la conquista de beneficios. A través de procesos comunicativos de relación, interacción e intercambio, atienden sus necesidades, orientaciones y aspiraciones para lo cual son necesarios marcos y estructuras institucionales.

De acuerdo a Eisenstadt (1979),

Se suele poner de relieve tres aspectos principales en toda institución. Primero, las pautas de conducta que son reguladas por medio de las instituciones (‘institucionalizadas’) se refieren a problemas perennes y esenciales a toda sociedad. Segundo, las instituciones suponen la regulación de la conducta de los individuos en una sociedad según pautas definidas, continuas y organizadas. Finalmente, estas pautas entrañan una ordenación y regulación normativa definida; es decir, la regulación es mantenida por medio de normas y de sanciones que están legitimadas por tales normas (p. 85).

Las organizaciones requieren niveles aceptables de estabilidad, cambio y continuidad para el desarrollo de sus actividades, para su permanencia y supervivencia. Sus fines y medios establecen

semejanzas y diferencias entre las múltiples y variadas instituciones.

Según precisa Sotelo Enríquez (2001), “sólo los hombres y mujeres crean instituciones (...) Como afirma Llano: 'Lo que diferencia a una institución de una simple organización funcional es que la institución es capaz de configurarse en torno a valores” (p. 23).

Para los objetivos de esta investigación, se consideran las instituciones como formas organizadas que se ubican entre la familia y el Estado. Aquí podríamos incluir los poderes gubernamentales -empresas y en general instituciones de gobierno-, partidos políticos, sindicatos, “grupos de presión”, Iglesia y sectas, sindicatos, bancos, colegios y gremios profesionales, empresas privadas, ejército, policías, universidades, organismos de representación (nacionales e internacionales) y también “no gubernamentales”, grupos corporativos y también “de presión”, grupos de poder informales y un largo etcétera.

Las instituciones son y están con otras instituciones, de ahí su carácter relacional e interdependiente. Consideramos, entonces, las instituciones y la institución desde donde construimos y aplicamos los conceptos que se exponen.

No son islas en medio de un gran océano, por el contrario, se interrelacionan y son interrelacionadas. El factor fundamental de interacción es el intercambio informativo que -debido a su cobertura y velocidad- las obliga a estar informadas sobre su tiempo y espacio, sobre lo que ocurre en este mundo globalizado. Por esto mismo, no pueden ver sólo de puertas para adentro, sino que deben hacerlo, también, de puertas hacia afuera.

Podemos afirmar, entonces, que no sólo les puede importar lo de adentro sino también lo de afuera, no sólo lo que una institución hace sino también lo que realizan las demás, como si se tratara – como en efecto ocurre en la realidad- de un solo vecindario. Un lugar común donde se vive y convive.

Hay, pues, una vida en común en un entorno dinámico donde se crean y presentan lo mismo consensos que disensos, colaboraciones y enfrentamientos, encuentros y desencuentros, etc., todo aquello

que nos permite asumir la realidad, también, como construcción -y a veces destrucción- interinstitucional.

Las instituciones son creadas para conseguir algo y en este sentido también son proyectos que buscan realizarse, precisamente, concretando proyectos. Esto es, son proyectos por continuar y consolidarse como tales y que, a su vez, están para lograr metas en torno a objetivos de corto, mediano o largo plazo. Desarrollan, pues, procesos de institucionalización para consolidarse y, también, avanzar en la concreción de sus fines.

Y, cabe destacarlo desde ahora, sólo podrán realizar sus proyectos y conquistar sus objetivos si cuentan con bienes intangibles, particularmente con una buena reputación que tiende a agrupar un buen número de ellos.

Los hombres somos vulnerables y nuestras instituciones también. Esta vulnerabilidad deriva directamente de la propia naturaleza.

Desde su aparición en la Tierra, el hombre ha buscado la seguridad. Desea estar seguro -libre de cualquier riesgo y peligro-, pero aunque ha avanzado en muchos ámbitos, esto resulta imposible de lograrse.

La búsqueda de cualquier objetivo implica, en sí misma, riesgos. Y ello exige su monitoreo, identificación, priorización y procesamiento. Normalmente hay condicionantes que tienden a incidir en la conquista de las metas planteadas.

En esta condición relativamente incierta, trabajan. Así, desde el inicio del desarrollo de proyectos se debe tener un plan de riesgos, como consecuencia de una actitud de prevención y preparación ante ellos.

El esfuerzo permanente se focaliza en el intento de minimizar riesgos para lo cual busca contar con suficiente información verdadera, contextualizada y oportuna para la toma de decisiones, además de contratar seguros -en su caso- para ciertos riesgos que son, precisamente, “asegurables”.

Se observa, pues, el afán por “asegurarse”, por estar seguro o hacer seguro algo, lo cual, aunque forma parte de la cultura preventiva, no siempre es absolutamente posible.

Sin embargo, el hombre y las instituciones también se equivocan. Políticos, legisladores, CEO's, gobernantes, intelectuales, periodistas, jueces, dirigentes sociales, empresariales, magisteriales o cívicos, comente errores. El propio acto de decidir conlleva un riesgo y los hombres lo enfrentan y, por consecuencia, también las instituciones.

Por otro lado, la crisis también es un problema, pero no cualquiera, es grande y tal vez “el Problema”, al menos mientras transcurre su etapa más difícil. Pero lo cierto es que comúnmente no se trata de uno sino de varias dificultades que se combinan y presentan a la vez, y exigen acciones simultáneas. Y todo ello conforma una situación emergente y excepcional a resolver.

Todas son susceptibles de enfrentar situaciones inciertas y dificultosas que podrían convertirse en crisis, y requerir decisiones extraordinarias y actuaciones puntuales para su continuidad y recuperación hacia una nueva normalidad. Esto exige decisiones porque, además, vivir es decidir, la decisión es lo propio. Incluso, como indica Curzio (1998), “la decisión es tal vez el más humano de los actos” (p. 15).

Las crisis suelen ser episodios donde se ponen a prueba las capacidades de decidir y actuar con eficiencia y rapidez. Ante ellas, son necesarias decisiones comprometidas y radicales.

Pues, como escribe Norman R. Augustine (2001): “Al fin y al cabo, si la solución fuera fácil, no sería una crisis” (p. 13). Y así es en el mundo institucional donde se ha recibido la confianza para tomar determinaciones que implican a muchos otros.

Al igual que el hombre, no hay institución que pueda todo, que tenga el poder para tener, hacer o lograr todo. Tienen limitaciones, sus posibilidades son limitadas. A veces son sus capacidades y recursos; otras el entorno y la actuación o el poder de otros actores; en ocasiones, elementos que escapan a su control; en fin, el hecho

es que su naturaleza las define y las limita. Son, como los hombres: falibles e imperfectas. De ninguna manera omnipotentes.

Se impone, pues, decidir. Al hacerlo no sólo importa lo que se quiere sino las posibilidades derivadas de la realidad, lo que se quiere y lo que se puede.

La gestión y comunicación institucionales son las formas particulares en que una institución dirige y comunica sus intenciones y acciones en la búsqueda de sus objetivos.

Una de las principales e inaplazables tareas de cada institución consiste en definir, de acuerdo a su naturaleza y objetivos, su marco comunicacional preferente, es decir, su espacio comunicativo necesario que le posibilite su actuación.

Cultura e institución van de la mano. La cultura institucional –lo que se piensa, se hace y se quiere ser- constituye el factor definitorio de la identidad, y diferencia práctica y realidad institucionales.

González Herrero (1998) expresa que “la cultura empresarial es fundamental en la estructuración de una identidad corporativa que dé sentido a la organización; y fundamental no sólo para los públicos externos sino, sobre todo, para los internos (...) para la resolución de multitud de problemas cotidianos” (p. 43).

No cabe duda que la cultura institucional necesaria exige establecer que ‘el fin no justifica los medios’. Considera, también, la conveniencia de atender con oportunidad las señales de cambio para tomar la iniciativa y actuar con anticipación para orientarse y en cierta medida orientarlo, manteniendo una visión de largo plazo.

La coherencia está en el corazón institucional. Se es coherente o se simula que se es, pero en realidad se trata de algo diferente. Y aquí encontramos un elemento fundamental de fracturas y rupturas que amenazan a las propias instituciones. Recordemos que el mensaje más difícil de transmitir –ya sea a públicos internos o externos - es el que no corresponde a la realidad. Y esto por varias razones que van desde la complejidad y vulnerabilidad del engaño, hasta la gravedad de no respetar verdad y realidad.

Las instituciones deben ser sensibles y reflexivas, y actuar desde introspecciones sistemáticas, aprovechar todo el conocimiento disponible para aprender más y mejor; investigar e innovar; controlar sus dinámicas de atención y servicio; desarrollar sus procesos en un marco de calidad y eficiencia; utilizar el análisis y la prospectiva; comunicar de manera intencional; en fin..., enriquecer una cultura coherente, imaginativa, flexible y adaptativa.

No es casual que, como sostiene Nanjarí Román (2006), se haya considerado “el conocimiento como un bien con valor” (p. 7), que debe ser compartido en la institución para asegurar el aprendizaje como ventaja competitiva, siempre y cuando se haya aprendido a aprender.

Así pues, tanto la ética como la responsabilidad social deben guiar las acciones de todas y cada una de las instituciones. Por ello, siguiendo a Lozano (1999), “la responsabilidad social ha de ser un elemento interno de la ética de las organizaciones, y no un simple criterio de demarcación entre organizaciones” (p. 112).

Es exigencia permanente, también, adecuar las decisiones a la legalidad vigente, aunque con la posibilidad de proponer, a través de los cauces formales para ello, las modificaciones que considere necesarias y oportunas.

Respetar el estado de derecho y evitar la violencia como medio y fin es condición de permanencia en los esquemas democráticos.

Es importante destacar el concepto “cambio” porque no sólo se trata de esperar y adaptarse a éste, sino de preverlo y dirigirlo, en la medida en que esto puede ser posible. Pero, aún más, se busca anticiparse y establecer los cambios, cambiar y marcar rumbo, de manera tal que se fije tendencia abriendo las puertas de un mejor futuro.

Para entender el factor cambio, primero se debe comprender que el actual entorno es cambiante, se transforma permanentemente y lo hace con rapidez, lo que exige una visión amplia y flexible que reconozca nuevas variables y facilite el cambio para el logro de los objetivos propuestos.

Si lo que prevalece es la resistencia es muy probable que el cambio rebase a la institución; si ésta no se adapta al mismo es muy probable que pierda competitividad y termine superada; y, si logra dirigirlo, estará en condiciones de mayor influencia, crecimiento y mejora. Pero, en cualquier situación, lo que resulta vital es aprender bien a cambiar bien.

Siguiendo con la visión del cambio necesario, tenemos que siempre es mejor adelantarse y cambiar por decisión propia -desde adentro y de manera planificada-, que ser obligado a hacerlo por un nuevo contexto, a veces imprevisto.

Pero, ni todo lo nuevo es bueno ni toda propuesta de cambio es positiva en sí misma, por lo que para cambiar resulta imprescindible, también, valorar lo que se debe conservar; es decir, se cambia con eficacia en algunas partes y de ciertas maneras, para que otras continúen funcionando como lo hacen, hasta que sea necesaria alguna nueva transformación. Se trata de mantener el funcionamiento y la continuidad, no de cambiar por cambiar, sin sentido, sin dirección. Como se recordará, el concepto de persistencia de David Easton abarca de manera interesante estabilidad con cambio, debido a que ambas posibilidades pueden funcionar como soluciones alternativas y adaptativas ante lo que conocemos como tensión.

La institución que desea cambiar para mejorar tiene como requisito ineludible para ello, saber escuchar. Escucharse a sí misma (personal interno) y escuchar a los demás (públicos externos), además de aprovechar el conocimiento y los criterios que se generan en distintos tiempos y espacios (investigar permanentemente). Muchas veces, casi todo consiste en escuchar para saber qué es lo que se debe hacer.

¡Cuántas crisis se pudieron haber evitado si las instituciones hubieran escuchado bien, si hubieran atendido los signos y señales que recibieron con oportunidad!

Dentro de las circunstancias conviene incluir los tiempos que vive la institución. Tiempos de inestabilidad, competencia, desconcierto y desafío; de cambios y rapidez; novedades e innovaciones

tecnológicas; saturación y sobreinformación; vigencia democrática; agresividad y violencia, etcétera, que nos afectan en distinta medida, donde las similitudes y diferencias se presentan conforme a tiempo, cultura y lugar. Todos estos factores condicionan y encuadran sus actuaciones.

Vivimos tiempos de cambios qué duda cabe.

Hay cambios de diversos tipos: grandes-pequeños; rápidos-graduales-lentos; fáciles-difíciles; duraderos-temporales, en fin, y hay que saber cuál es el necesario, dónde, cuándo y por qué.

Como citan Luján y Echeverría (2009): “Sociedad del conocimiento y sociedad del riesgo parecen ser dos caras de una misma moneda (...) la sociedad del riesgo es también una sociedad tecnológica y el conocimiento científico de los riesgos es una herramienta para su gestión” (p. 12).

Indudablemente, apunta Thesing (1999), “el conocimiento se multiplica con creciente rapidez, al mismo tiempo se vuelve obsoleto a un ritmo nunca antes visto (...) La globalización no sólo ha creado un mercado mundial de bienes y capitales sino también un mercado global de las ideas” (p. 19).

Se podría decir, y con razón, que riesgos siempre ha habido, sólo que su visibilidad, conocimiento y sanción han cambiado.

Tiempos estos de complejidad, cambio y globalización multidimensional (incluyendo la informativa); expansión de la democracia; pobreza y grandes desigualdades; migraciones; inestabilidad de mercados laborales; impresionantes avances tecnológicos y científicos; grandes riesgos y graves problemas de seguridad (terrorismo y crimen organizado) y desempleo; degradación ambiental; emergencia de los derechos humanos; amplio tránsito de mercancías, expansión del comercio y consumismo; veloz circulación de muchísima información, sociedad del conocimiento y sociedad mediática, a la vez. Sociedad, también, de la imagen, donde Costa Sánchez (2007) expresa que “las empresas han dejado de vender el producto en sí y han pasado a suministrar intangibles asociados a él, un negocio en

el que la publicidad, la gestión de marca y la responsabilidad social corporativa son importantes aliados” (p. 13).

Una sociedad caracterizada por el poder de los medios de comunicación en la vida de los hombres y sus instituciones, entendiendo poder –siguiendo a Thesing (1999)- como “la posibilidad de intervenir para influir y actuar sobre la realidad social” (p. 29). Prueba de la importancia de ello es, por ejemplo, la realidad misma, sobre todo si tenemos en cuenta que, según García Silberman (1998), “el principio de realidad es un aspecto central en la estructuración psíquica de los sujetos, cuya conducta se basa en su idea de realidad” (p. 145).

Conforme a ello, parecería que lo que no está presente en los medios de comunicación, no existe, no es real, o bien, no es parte de la “realidad”, por no haber sido mediado o mediatizado, casi producido. Queda claro que la sociedad no sólo es comunicada, sino también moldeada y/o construida de acuerdo a convicciones, intereses y competencias profesionales.

“La complejidad, la multidimensionalidad y la interdisciplinariedad son nuevos marcos de la noticia, de los consumidores de la noticia y de la sociedad mediática en su globalidad” (González Radio, 1997, p. 11).

Por parte de ciertas instituciones, se observa un mayor interés en la preservación de bienes no materiales.

Este siglo XXI es de bienes intangibles y, también, de crisis que se mantienen como una posibilidad que aumenta o disminuye de acuerdo a la naturaleza y circunstancias institucionales.

No es casual, por ejemplo, el interés de la UNESCO por preservar el patrimonio inmaterial de la humanidad, luego de la convención de 2003. Se buscan medidas de salvaguarda urgentes para asegurar su transmisión.

Nuestro país, por ejemplo, incluye en esta lista: Las fiestas indígenas dedicadas a los muertos; los lugares de memoria y tradiciones vivas de los otomí-chichimecas de Tolimán: la Peña de Bernal, guardiana de un territorio sagrado; La ceremonia ritual de

los Voladores; La pirekua, canto tradicional de los p'urhépechas; Los parachicos en la fiesta tradicional de enero de Chiapa de Corzo; La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva; El paradigma de Michoacán; y, El Mariachi, música de cuerdas, canto y trompeta.

Son tiempos estos que exigen criterio, serenidad, prudencia, visión de conjunto y creatividad, entendida esta última como un camino enriquecedor que aporta, a la vez, opción, novedad, armonía y valor tanto a los conceptos como a las realizaciones que de ellos se derivan.

De acuerdo a Newman y Mejía (2009), “En concordancia con una tendencia mundial, la reputación de las organizaciones se está convirtiendo en el referente principal para considerarlas” (p. 155).

Vivimos en y con instituciones en tiempos de reputación, imagen, credibilidad y confianza; y, a la vez, de riesgos, vulnerabilidades, emergencias, situaciones críticas, crisis, y también de esperanza, progreso compartido, solidario y humanista. Estos son los tiempos que corren..., y aquí estamos ante la posibilidad de construir mejores realidades y reputaciones y también prepararnos, prevenir, enfrentar y disminuir los costos de las crisis y salir adelante , o esperar a que éstas acaben con nuestras obras, al encontrarnos con los brazos cruzados.

1.1. Proyecto, Estrategia y Gestión.

“No existe una estrategia óptima para todas las empresas. Cada una debe decidir qué es lo más conveniente para ella, teniendo en cuenta su posición en el sector y sus objetivos, las oportunidades y los recursos con que cuenta”.
Phillip Kotler.

Todas las instituciones tienen un proyecto, buscan algo, quieren lograr ciertos objetivos, tienen propósitos. A veces, incluso, sin traducirlo o expresarlo bien a bien, sin tenerlo escrito o, en ocasiones, sin haberlo compartido suficientemente con los otros.

Y así como quieren realizar algo en específico, también tienen o buscan formas para hacerlo, un método o un conjunto de prácticas para alcanzarlo. Tienen una estrategia para conquistar aquello que se han propuesto.

Las estrategias son caminos que suelen seguir los objetivos y exigen supervisión y control periódicos. Esto es, deben ser valoradas y, en ocasiones, modificadas o ajustadas de vez en vez.

En pleno siglo XXI, estas primeras ideas se desarrollan de manera profesional, conforme a técnicas específicas y de acuerdo a la realidad institucional de cada organización para posibilitar la conquista de sus metas.

El proyecto -ese deseo o voluntad de hacer por algo o alguien- normalmente incluye misión y visión, diferenciados, aunque a veces se presenta de manera muy general combinando principios, intereses, y desafíos. A veces, a partir de un diagnóstico.

Todo ello, a partir de la cultura institucional. Por ello, el proyecto debe estar suficientemente justificado –conteniendo las definiciones centrales-, y formulado de manera comprensible para que las prioridades sean fácilmente comprensibles.

Es la expresión, lo más simple posible, de un conjunto de actividades estratégicas establecidas y planificadas para obtener los

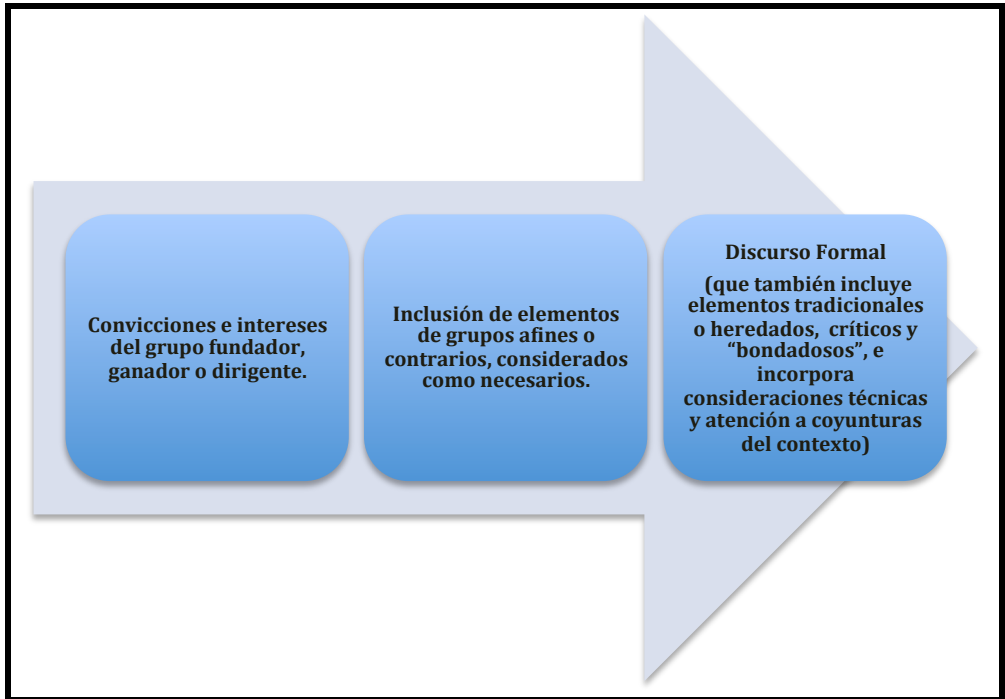
objetivos fijados en el tiempo señalado y en los lugares o espacios determinados. Incluso, conviene que se den a conocer sus diferentes fases y/o plazos (cuando las haya), además de sus medios de verificación.

Su utilidad práctica lo coloca como el marco –con alcances y límites- que debiera guiar las determinaciones institucionales, manteniendo la visión de largo plazo y evitando desviaciones y/o contradicciones. Es, pues, un instrumento que debiera estar guiando la toma de decisiones y la agenda.

Conviene que sea flexible y adaptativo –de acuerdo a los cambios y coyunturas-, dispuesto a incorporar innovaciones –para mantener su viabilidad-, pero manteniendo los fines que definen el ser y quehacer institucional. A final de cuentas, las crisis institucionales apuntan, de alguna manera, a una crisis de identidad.

Si no se preserva la identidad institucional se termina siendo algo diferente a lo que se dice ser, ante los ojos de los demás.

Proyecto Institucional



(Elaboración propia)

De acuerdo con este gráfico, los elementos constitutivos principales de un proyecto institucional, son los siguientes:

- 1) Convicciones e intereses del grupo fundador, ganador o dirigente.
- 2) Inclusión de elementos de grupos afines y/o contrarios, considerados como necesarios o convenientes.
- 3) Discurso Formal (que también incluye elementos tradicionales o heredados, críticos y "bondadosos", e incorpora consideraciones técnicas y atención a coyunturas del contexto.

Como se puede observar, la visión cultural es el hilo conductor de estos elementos y condiciona las prioridades de actuación del organismo.

Sotelo Rodríguez (2001) enmarca, también, algunos rasgos institucionales con relación al proyecto:

Observamos que en toda institución hay algo permanente, que correspondería con la manera original con que los miembros de la entidad pretenden servir a la sociedad. Y una parte que toma cuerpo en la medida en que se relaciona con su entorno. Cuando una institución pervive en sociedad, posee una identidad clara, ha hallado una vía nueva de servir a las personas y es valorada su actuación por parte del todo social. No basta con que la organización cumpla con su actividad y sus objetivos, sino además es necesario que su tarea sea significativa socialmente. Y de hecho, nunca alcanzará sus fines si no goza de reconocimiento. Un reconocimiento activo, en el cual la sociedad ayuda a construir la institución (p. 29).

Siguiendo a Bustos (2008), tenemos que

El **proyecto institucional** constituye una condición imprescindible para el desarrollo de una comunicación estratégica. Dicho proyecto surge de la claridad con que la organización define y asume su Misión (su razón de ser, la necesidad que procura satisfacer), su Visión (aquello en lo que desea convertirse, el norte que orienta la toma de decisiones) y su Filosofía de base (las creencias y valores que regulan las conductas organizacionales). El proyecto debe explicitar las grandes metas institucionales (metas BAGH's) y definir a partir de allí los objetivos puntuales de gestión que comprometerán la acción de la organización en todas sus áreas específicas. Solo así, la comunicación puede asumir su condición estratégica y orientar todas sus acciones hacia un fin común (p. 100).

En el caso empresarial, por ejemplo, resulta evidente que planeación, dirección, organización, supervisión y control buscan utilidades –excedentes- y el cumplimiento de su hipoteca social. Su proyecto incluye la búsqueda de la máxima rentabilidad, para lo cual es necesario atender, servir y satisfacer a los clientes, además de beneficiar a sus empleados y/o colaboradores y a su comunidad. Todo esto sustentado en una sólida cultura institucional que debe incluir la eficiencia en la realización de planes y procesos, además del reconocimiento de la generación y preservación de bienes intangibles.

Proyecto Político Gubernamental Miguel Ángel Vichique (2008)

De acuerdo con Vichique, el proyecto político de un gobierno comúnmente no está totalmente definido al inicio de la lucha electoral o bien cuando ésta termina y se llega a la toma de posesión (...) durante la fase electoral, ganar se convierte en el objetivo fundamental.

Así pues, la conformación del proyecto normalmente tiene ritmos y construcciones diferentes.

Sin embargo, conviene aproximarnos a una concepción general de lo que consideramos proyecto político con la intención de tener una definición que nos permita su manejo.

El proyecto político es la suma de convicciones e intereses del grupo base que ha decidido luchar y/o competir para gobernar. Pero no sólo eso, sino que tiende a sumar las convicciones e intereses, también, de sus aliados naturales e incluso de algunos adversarios. Aunado a lo anterior, tenemos que incluir, además, las necesidades y demandas expresadas antes y durante la campaña por los principales actores sociopolíticos del sistema, así como las peticiones más importantes de la sociedad.

De esta manera, el proyecto político de un gobierno no es solamente el proyecto del líder ganador, sino que incluye a simpatizantes y aliados así como presiones y circunstancias que se derivan de la contienda electoral y del sistema de pesos y contrapesos que contribuyen a fijar adversarios y opositores y que de alguna forma pueden condicionar estabilidad y gobernabilidad.

El proyecto político resulta fundamental porque suele contener el conjunto de valoraciones reales que explica las intenciones y acciones formales que se presentan durante la gestión de gobierno.

Asimismo, cualquier asunto político, entre otras consideraciones, incluye seis fundamentales: Realismo, Dirección, Ética, Legalidad, Velocidad y Eficiencia. Y, respecto al proyecto, se impone también la congruencia conceptual.

Es común observar entonces que cualquier nuevo gobierno llega con un conjunto de compromisos de carácter público, tales como promesas u ofrecimientos que suelen estar condicionados por la exigencia de ganar votos y potenciados por un optimismo desbordante que no siempre tiene una idea sensata de los retos y las limitaciones propias de un gobierno.

Así pues, el gobierno debe actuar conforme a un proyecto político (cuando lo hay) o bien apurar su construcción porque es peligroso tener gobernantes sin rumbo y suele ser altamente probable que esto sea observado y castigado.

Cabe mencionar que el proyecto político ni se construye en un día ni es inamovible y constantemente debe ser ajustado para interpretar y atender con oportunidad y acierto la dinámica sociopolítica. Además, como señala Alvin Toffler, “Si no tienes una estrategia propia, terminarás siendo parte de la estrategia de alguien más”.

El proyecto político –además de realizarse con amplia sensibilidad social- debe ser realista y alcanzable porque, como afirma Basave, “una política irrealista es una mala política, por más que se inspire en valores sublimes. Un buen político ha de procurar alcanzar en cada momento los mejores objetivos que las circunstancias le permiten y no los mejores en absoluto, si estos no son posibles” (1985, p. 79). Saber lo que se quiere y saber lo que se puede.

Para enfatizar la visión prudente y realista, hay que incluir la frase de Santo Tomás de Aquino respecto a que “en el régimen humano la autoridad tolera con acierto algunos males para no impedir algunos bienes o para que no se incurra en males peores”.

Una parte del proyecto político se suele expresar de manera formal en los documentos que los gobiernos hacen públicos. Ejemplo de ello, es el Plan Nacional de Desarrollo; el llamado Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Municipal de Desarrollo. En estos documentos los gobiernos suelen expresar líneas generales de trabajo –lo que se propone hacer- para conocimiento de los ciudadanos.

Debe incluir propuestas, necesidades y demandas. Y se debe trabajar para que sean vistas, queridas y demandadas.

Es importante señalar que el proyecto político externo se expresa a través de prioridades, mismas que se reflejan en la agenda como el discurso y la imagen tanto del gobernante como del gobierno.

De esta manera se retoman compromisos de campaña, demandas de la población, así como algunos objetivos formales.

Podemos asegurar entonces que el proyecto político nos refiere a la naturaleza misma del gobierno y a la producción cotidiana de mensajes, según lo políticamente posible de acuerdo a prioridades, recursos, tiempos, condicionantes, oposiciones, etc.

En el plano interno, concretamente en lo que respecta al gabinete y a los funcionarios del segundo nivel, el proyecto político, a través de las prioridades, permite la ubicación y el orden interno porque responde a cuestionamientos básicos, por ejemplo: ¿Hay dirección? ¿Hacia a dónde vamos? ¿Cuáles son las prioridades de este gobierno? ¿Qué prioridades me corresponde atender? La respuesta a éstas y otras interrogantes debe normar, entre otros asuntos, la definición y empleo del tiempo y del presupuesto.

Es muy importante la participación de la Dirección de Comunicación en la construcción y desarrollo del proyecto político. Prueba de ello –como estableciera Vichique- fue la misión de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno Municipal de Querétaro: *“Favorecer la percepción y participación de la sociedad queretana en las tareas de gobierno, proporcionando información suficiente y oportuna sobre las políticas y acciones de la presente administración, tendiente a fortalecer el proyecto político”*.

El proyecto político incluye la continuidad por lo que supone la sucesión en el cargo debido a que es aceptado que una parte importante del éxito político consiste en transmitirlo a un nuevo gobierno del mismo signo político-partidista.

Resulta esencial, pues, tener y actualizar el proyecto político –compromiso, propuesta, esperanza-, mismo que no habrá de ser conocido y aceptado si no cuenta con un proyecto comunicativo que favorezca su visibilidad y consenso.

(pp. 78-82).

Además del discurso institucional, el proyecto incluye posicionamiento y agenda.

Siguiendo el ejemplo gubernamental de Vichique (2008), tenemos que

la agenda política de un gobernante es el instrumento mediante el cual es posible la utilización del tiempo en forma estratégica conforme al proyecto político del líder. Es la manera en que se plasma en los hechos el llamado estilo personal de gobernar para hacer realidad las promesas y compromisos que se hicieron durante la campaña y también se expresan durante el gobierno.

La agenda política es una herramienta insustituible para conservar el rumbo, aprovechar el tiempo y mantener el ritmo.

Es una labor constante, en medio de las diferentes ópticas que se presentan en un grupo de trabajo y debe mostrar las prioridades y preocupaciones en ocupaciones visibles.

E incluye varias facetas, entre ellas:

- La definición propia, conforme a criterios estratégicos, independientemente de sucesos externos.

- La atención y aprovechamiento de hechos que influyen en el estado de ánimo mayoritario y/o popular.
- La lucha o competencia con otros actores sociopolíticos diversos por influir, decidir o imponer en los medios de comunicación los principales temas que le conviene establecer en el escenario.
- La competencia o forcejeo que se produce entre algunos gobernantes y funcionarios, por un lado, y ciertos periodistas y medios de comunicación social, por el otro.
- La competencia que ocasionalmente se establece por parte de un medio de comunicación no con otros medios, sino con actores – incluido el gobierno- dentro del sistema político.

A final de cuentas, se trata de mantener los objetivos guiando las acciones para lo cual -a su vez-, se requieren orden y disciplina de acuerdo a prioridades derivadas del proyecto institucional (pp. 88-91).

Cualquier proyecto que se quiera realizar requiere de una estrategia, una forma clara y específica de hacerlo realidad a través de ventajas competitivas (antes de actuar, de manera intencionada). Y ello, sin duda, incluye a la comunicación pues, como señalara Jean Piaget, “la comunicación es necesaria para la vida, la comunicación es necesaria para el pensamiento y es necesaria para la estrategia”.

Ciertamente, hablar de estrategia es hablar de futuro, de ese reto – como indicara García Echevarría (2005)- eminentemente humano, no técnico (p. 18). De ese plan que contiene dirección, prioridades, políticas y acciones fundamentales para el logro de lo que nos hemos propuesto.

Como ha recordado Rafael Alberto Pérez (2005), “las estrategias de comunicación son ante todo eso: estrategias (...) el directivo o el comunicador que se proponga formular una estrategia de comunicación no sólo debe dominar la teoría y la práctica de la comunicación, sino también la teoría y el pensamiento estratégicos” (p. 23). En este mismo sentido, afirma Coombs (2006), “sólo si se entiende la situación de crisis su gestor podrá elegir la respuesta adecuada” (p. 332).

No hay que olvidar que en ocasiones se realizan muchas actividades, pero muchas de ellas no son consideradas estratégicas ni siquiera tácticamente importantes. Y entonces descubrimos que tenemos problema en la dirección, o bien en la velocidad, por lo que no estamos utilizando el tiempo estratégicamente.

Ahora bien, es paradójico que muchas veces no se enfatice suficientemente la necesidad del realismo en el diseño y aplicación de estrategia, por lo que suelen presentarse desfases entre lo que se quiere y lo que se puede, independientemente de los factores externos, incontrolables y algunos desconocidos que terminan incidiendo en la realidad misma de la institución.

García Echevarría (2005) nos dice: “Cuando se habla de *estrategia* se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de *comunicación* estamos hablando de personas (...) La interrelación entre ambas –estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente” (p. 17).

Las Ocho Dimensiones de la Estrategia Rafael Alberto Pérez Sánchez (2005)

A grandes saltos, retomamos el trabajo FEVE PCS Ford Strategy de Henry Mintzberg y Quinn (1992), y el de Arnoldo Hax (1994), para llegar al de Rafael Alberto Pérez, de las ocho dimensiones que citamos a continuación:

- 1.- La estrategia como anticipación.
- 2.- La estrategia como decisión.
- 3.- La estrategia como método (de qué al cómo).
- 4.- La estrategia como posición y como ventaja.
5. La estrategia como marco de referencia.
6. La estrategia como perspectiva y visión.
7. La estrategia como discurso y lógica de la acción.
8. La estrategia como relación con el entorno.

(pp. 139-153).

El general Baquer (2005) aporta elementos que permitan comprender más y mejor el concepto de estrategia, cuando señala que “el objeto de la estrategia radica en ‘decir un hacer’ en forma de designio. Contrariamente el objeto de la *táctica*, como el de la logística, es el hacer mismo, todo él, decía Napoleón, ejecución en

estado puro”; agrega que “tiene un carácter estratégico porque revela el *para qué* de la decisión”, y sostiene que “la estrategia es el ‘saber poder’, es una pieza que se subordina éticamente a la política y que domina intelectualmente los abusos de la *táctica*. El discurso lógico de la acción queda objetivamente informado por la sabiduría del estratega” (pp. 46-48).

Por otra parte, y por considerarlo práctico y útil a la vez, incluimos el siguiente cuadro ilustrativo que contribuye a clarificar y relacionar conceptos. Se titula El Vocabulario de la Estrategia y fue realizado por Rafael Alberto Pérez (2005, p. 160), a partir de los conceptos de Johnson y Sholes (1993).

| <i>Término</i> | <i>Definición</i> | <i>Un ejemplo personal</i> |
|--------------------|---|--|
| <i>Misión</i> | Declaración de principios de una organización. Define por qué y para qué existe, y cuál es su papel en sociedad. | Estar saludable y con buen aspecto. |
| <i>Meta</i> | Propósito general que se persigue | Perder peso, estar más atractivo. |
| <i>Objetivos</i> | Cuantificaciones y periodificación de las metas. | Perder cinco kilos en tres meses. |
| <i>Políticas</i> | Conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción. | Reducir el consumo de grasa y proteínas. |
| <i>Estrategias</i> | Conjunto de las grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos. | Método del doctor XX que combina dieta y ejercicios. |

| | | |
|-------------------|--|--|
| <i>Tácticas</i> | Conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables en el corto plazo. | No aceptar invitaciones para evitar tentaciones. |
| <i>Planes</i> | Descomposición del sistema estratégico en conjunto de acciones a las que se les atribuye prioridades de valor y de tiempo. | Seguir una dieta diaria durante tres meses con menús especificados. |
| <i>Programas</i> | Planes detallados con secuencias de las acciones a seguir con sus tiempos, recursos y costes. | Una tabla de gimnasia diez minutos cada mañana antes de ir al trabajo. |
| <i>Acciones</i> | Tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia. | Llevar la propia comida a la oficina. |
| <i>Control</i> | Monotorización acción por acción. | Pesarse cada mañana. |
| <i>Resultado</i> | Efectos alcanzados. Grado de cumplimiento de los objetivos. | Se han perdido sólo tres kilos en vez de cinco. |
| <i>Evaluación</i> | Si los resultados responden a los objetivos se confirma la estrategia, si no, se modifica tanto como sea necesario. | Ser más estricto los dos meses próximos y, si no funciona, reducir las calorías de la dieta. |

Es común el cuestionamiento acerca de táctica y estrategia o viceversa. Por ello aprovechamos los conceptos de Pérez Sánchez (2005):

La pregunta que hay que formularse ahora es ‘qué diferencia la táctica de la estrategia’. En un contexto militar, la diferencia entre

estrategia y táctica es clara: la estrategia es un plan maestro para ganar una campaña y consiste en elegir el lugar y el momento del combate, así como las fuerzas necesarias con que llevarlo a cabo. Es la decisión sobre el *dónde, cuándo y con qué* (Klausewitz, *Sobre la Guerra*). La táctica es, por el contrario, la forma operacional de desarrollar el combate, y exige el hábil empleo de ciertos instrumentos y técnicas para vencer en las diversas batallas que componen la campaña (Cutlip y Center, 1963). Las decisiones estratégicas las toma el Alto Estado Mayor. Las decisiones tácticas quedan en manos de los jefes y oficiales (Vinader, 1980) (p. 155).

No obstante, cuidado con el error de menospreciar las tácticas porque, como recoge Elizalde (2009), “El verdadero manejo de la estrategia está en el control de la táctica. Esto lo saben quienes tienen muy buenas ideas, pero no son capaces de articularlas en la realidad” (p. 42).

| Concepto de Estrategia, María José Canel (2007) | |
|---|--|
| “... elementos que están presentes en las definiciones de estrategia los siguientes (ABASCAL, 1994; PÉREZ, 1996; HAX y MAJLUF, 1997; GARRIDO, 2001; WILCOX y otros, 2001; IZURIETA y otros, 2003; BOTAN, 2006; STEYN, 2007; SUNG, 2007):” | |
| ▪ | La estrategia responde a una <i>necesidad</i> , es decir, recurrimos a la estrategia cuando la institución tiene un problema, está envuelta en un conflicto o ha de responder a una situación de rivalidad, novedad, o amenaza. |
| ▪ | En consecuencia, la estrategia es un <i>proceso de adaptación a un cambio</i> ; no en vano se puede decir que toda institución se encuentra en un constante proceso de construcción. |
| ▪ | Con la estrategia <i>se busca avanzar</i> , obtener beneficio, progresar, llegar a algo. Este avance se puede traducir en desarrollar las competencias centrales de la organización, lograr más recursos, invertir en aquellas capacidades que garantizan un beneficio sostenible, lograr una ventaja competitiva en el sector, etc. |
| ▪ | Al aplicar la estrategia, lo que hacemos es intentar definir cómo queremos que sea el <i>futuro</i> de la institución, es decir, el punto al que queremos llegar. |
| ▪ | Entre el hoy y el punto al que queremos llegar media una <i>situación de incertidumbre</i> , incertidumbre que la estrategia ayudará a reducir. |
| ▪ | La estrategia es, por tanto, un <i>plan</i> , una guía; es pauta o patrón de comportamiento que integra, ordena y sistematiza. |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la estrategia se toman decisiones sobre las actuaciones a adoptar; es decir, la estrategia <i>selecciona</i>, lo que implica incluir y excluir. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones se toman conforme a un norte, un fin, un propósito, unos <i>objetivos</i>, un modo de ver las cosas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La estrategia lleva consigo la <i>definición y distribución de responsabilidades</i> entre todos los públicos de la organización. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por tanto, la estrategia abarca la totalidad, <i>da sentido de unidad</i>. Es una especie de marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio, a la vez que garantiza la coherencia con el ser de la organización. |

(pp. 69-70).

Con relación, específicamente con la estrategia de comunicación – que acompaña la general o institucional-, Garrido (2001) incluye, entre otras, las siguientes características:

- Directriz teórica con un referente práctico.
- Tiene carácter normativo y unificador.
- Induce al pensamiento de largo plazo en la que se desarrolla la imagen.
- Define responsabilidades y propósitos a todo nivel.
- Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus compromisos.
- Unifica recursos con relación a objetivos (pp. 86-89).

La gestión, como tal, consiste en la disposición estratégica de las capacidades, habilidades y recursos institucionales para incidir en los resultados de la organización. Es el conjunto de acciones, consecuencia de las decisiones tomadas para la obtención de los fines planteados.

Conviene precisar que no se trata sólo de administrar o procesar sino, sobre todo, de liderar, dirigir y decidir respecto a desafíos, necesidades y demandas. Es, pues, conseguir, relacionar, organizar, resolver, comunicar, controlar, influir en la transformación de la realidad desde, en y para la institución en su circunstancia y de acuerdo a la ubicación buscada.

En este sentido, es llevar a cabo, hacer que las cosas sucedan para concretar el proyecto institucional. Por ello también, bajo ciertas

condiciones, se le equipara con gobernar, definir y mandar sobre otros en función de los resultados que se quieren.

Gestionar es operar el conjunto de posibilidades propias y adquiribles o alcanzables para cumplir con la realización del proyecto institucional en los distintos ámbitos, por ello no es conveniente que se analice sólo desde reduccionismos gerenciales o administrativos pues limitarían su presencia en las realidades sociopolíticas y culturales.

De acuerdo a lo expuesto, existe una vinculación fundamental entre proyecto, estrategia y gestión institucionales, y del reconocimiento y atención de ésta depende en gran medida la acertada toma de decisiones. Cuando existe desconocimiento o separación, falta de cooperación o coordinación entre estas piezas, resulta por demás complicado armar el rompecabezas.

Saber a donde ir es condición insustituible para dirigir los esfuerzos, pues sólo teniendo claro el rumbo, es posible elaborar una manera de llegar ahí y, con la certeza de estos datos, habrá que darse a la tarea de aprovechar al máximo los recursos y posibilidades para participar en la construcción de las realidades que posibiliten la conquista de los objetivos formulados, a través del camino elegido.

1.2. Comunicación Institucional

*“El germen de la crisis se encuentra en los lugares más previsibles,
por ello la primera medida preventiva que se debe tomar
es la gestión de la comunicación”.*
María Luisa Sánchez Calero

En la presente investigación emplearemos comunicación corporativa, empresarial, gubernamental, política, integral, total, junto con un largo etcétera, como sinónimo de comunicación institucional (con la misma profundidad y alcance), debido a que se asume la totalidad del cuerpo, del sujeto organizacional al que llamamos institución –como emisor y receptor de mensajes y con todos los procesos que se refieren a ésta de manera directa e indirecta-, y la totalidad de posibilidades comunicativas.

Y aún más, sabiendo de sus obvias diferencias, debido a que la comunicación se cualifica desde la naturaleza de la ciencia, institución o actividad que la presenta y define, dejaremos las citas directas de las distintas comunicaciones (empresarial, gubernamental, política, etc.), para aprovechar la sincronía con el concepto institucional y respetaremos las especificidades, dado que deseamos aprovechar las coincidencias sin estar explicándolo en cada caso. De esta manera aprovecharemos mejor los desarrollos particulares que tienden a coincidir con el objetivo central de esta tesis.

De acuerdo a lo anterior, lo que se busca es una franja terminológica que favorezca el entendimiento incluyente, más allá de una estricta univocidad que excluya pero, también, cuidando no caer en una polisemia que finalmente confunda y como antídoto exija multiplicar matices y distinciones, como ocasionalmente ha ocurrido con el concepto “crisis”. Por ejemplo, siguiendo a Chaves, corporación no es sinónimo de empresa, y “en su acepción más amplia el término ‘institución’ es el único que puede incluir casos tan dispares como un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública. Una personalidad individual puede institucionalizarse; un organismo público suele ser una ‘institución’ o puede institucionalizarse; una empresa concreta puede

institucionalizarse; la empresa, en tanto que modelo, es una institución de nuestra sociedad y, sin duda, la más representativa, etc”.

Nuestro actor, la institución, se presenta de manera incluyente al asumirse como un cuerpo social organizado con principios, recursos, estructura, normas y fines establecidos.

Y Chaves (1988) agrega:

un argumento final, más de fondo, podrá avalar la opción por el término ‘institución’: el solo acto de asumir la propia imagen pública como problemática y campo de intervenciones concretas es índice específico de una voluntad de institucionalización social. A partir del momento en que la imagen pública de cualquier entidad social pasa a ser objeto de una gestión regular tendente a su control, queda documentada la existencia institucional de dicha realidad social (pp. 21-22).

La clave en el ser y quehacer institucional y, por ello, en su relación con la comunicación, es la cultura. En gran medida, la institución es y será en tanto cuanto su cultura sea –siguiendo aquello que toda idea preside al acto y su desarrollo-, hay pues, relaciones directas e indirectas entre cultura y comunicación institucional.

Sotelo (2001) también se pronuncia a favor del término “institución” y, entre las razones que expone, tenemos: incluye el concepto de organización; define las características de la actividad y los fines (incluyendo principios legales, morales e informativos); cuenta con una cultura institucional; la presencia de fines garantiza la unidad en los actos; y, se encuentra inserta en una comunidad, en contacto con otras instituciones.

Sobre la importancia del contexto institucional, Sotelo Rodríguez (2001), establece:

Permanece influida por un entorno, esto es, las circunstancias sociales, espaciales y temporales que afectan a la existencia de una institución. El entorno está constituido por variables políticas, demográficas, educativas, tecnológicas, económicas, ecológicas, culturales, etc. El conocimiento de estos condicionantes

proporciona a la institución claves para sobrevivir y le orienta sobre los modos de servir a la sociedad. Dicho de otro manera, le ayuda a configurar sus principios. Si la organización prescinde de atender a las llamadas de su entorno, aunque a corto plazo puede parecer beneficiada, a largo plazo terminará desapareciendo (p. 27).

Por tal motivo, la comunicación como estrategia ordenada y sistemática debe utilizarse desde una perspectiva integral y simultánea (no necesariamente lineal), atendiendo diversos objetivos y públicos a la vez.

La valoración y consideración real de la comunicación en la toma de decisiones y su participación como elemento insustituible para el éxito institucional, por medio del logro de los objetivos propuestos, resulta de la visión que se tenga de la misma.

Si como ocurre con frecuencia, la comunicación resulta menospreciada, con pocos recursos (por asumirse como gastos innecesarios), considerada como una ocupación marginal y poco respetada –donde todos opinan, porque creen saber, sin hacer-; perdida en algún lugar poco favorable de los organigramas, dependiendo de quien no pudo quitársela de encima, entre otras muchas situaciones adversas de no difícil ocurrencia; ello es producto de una particular forma de ver y proceder. Pero, si por el contrario, la situación es diferente y ocupa el lugar que requiere al servicio del sujeto organizacional; entonces, también, esto es consecuencia de una forma de apreciar a la institución y su desarrollo. Y aún más, ello cualifica, indudablemente, lo que sucederá antes, durante y/o después de las crisis que se enfrenten. Porque, además, si no existe una cultura consistente y profesional sobre los riesgos y las crisis, entonces, esta será una de las principales causas de las variadas consecuencias no queridas.

La comunicación es, pues, un recurso estratégico y por ello prioritario e insustituible. Y, la de crisis, académicamente parece estar más relacionada con la comunicación corporativa que con la comunicación política, en general, y gubernamental, universitaria, sindical, partidista, etc., en lo particular. Su objetivo debe ser colaborar en la definición, decisión y ejecución de soluciones, además de favorecer la creación y trasmisión de bienes intangibles.

Sin embargo, la comunicación de crisis ahora también se ubica instalada como un apartado fundamental de la comunicación institucional.

Sotelo Rodríguez (2001) trae a la memoria que “la política, cuando se dirige a la construcción de la identidad se articula a través de la comunicación institucional” (p. 175).

Es importante mantener el objetivo en mente, el proyecto institucional que orienta las políticas y las acciones. Así, la gestión preventiva y correctiva de riesgos, vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis está en función de las prioridades contenidas en el plan general.

Y, también, deben traducirse en políticas, normas y procedimientos concretos, aplicables y compartidos por quienes participan en la institución. Se busca que la prevención, corrección y actuación se conozca y realice de manera comprometida, desde quienes se encuentran en posiciones directivas y de mando hasta quienes realizan las labores más modestas, pero necesarias. Políticas viables e integrales –de acuerdo a la naturaleza de la institución-, con responsables y funciones generales y específicas.

Cualquier estrategia, para ser coherente y eficiente, debe plantearse desde la ética, la prudencia y la responsabilidad. Y, la de comunicación, depende en gran medida de la atención de las necesidades detectadas respecto a las gestiones citadas, y de las decisiones fundamentales que se tomen respecto a la situación que se enfrenta.

Por ello es necesario recordar, aunque sea de manera breve, algunos supuestos fundamentales, como son: la institución es un todo comunicativo; comunica permanentemente, aún si no desea hacerlo; sin comunicación resulta imposible que funcione y logre sus objetivos; la comunicación es un recurso estratégico –“no es todo, pero está en todo” (Elías y Mascaray, 1998, p. 55)-, y, por tanto, prioritario; además, todas las instituciones están expuestas a crisis, pero aquellas que no las previenen y no se preparan para enfrentarlas, están sobreexpuestas; la rutina hace olvidar los riesgos y provoca descuidos, por lo que se impone la vigilancia del entorno y la respuesta oportuna; la posibilidad de crisis debe ser

contemplada en todos los ejercicios de planeación estratégica, además de considerarla una posibilidad recurrente.

Como establece Costa (1999),

La administración, la producción, la tecnología, la comercialización, etc., suponen acciones, actos, actuaciones que la empresa realiza y que son consustanciales a ella. Y podemos imaginarlas situadas en un gráfico de barras verticales de altura variable según su peso relativo en el conjunto de la actividad cotidiana, una al lado de la otra. La comunicación no se puede representar como una barra más porque es *transversal*. La comunicación atraviesa todos estos procesos al mismo tiempo que los interrelaciona (p. 83).

Asumimos los conceptos de Van Riel (1997) sobre comunicación corporativa –también institucional como hemos visto-, en cuanto a que “las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera:

- A) Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción ‘estrategia-imagen-identidad’;
- B) Desarrollar el perfil de la ‘empresa tras la marca’;
- C) Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación” (p. 23).

Además, Van Riel (1997) explica que “debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno. Esto no implica que sea necesario otro departamento de comunicación dentro de la organización” (p. 23).

La oportunidad y necesidad comunicativas son permanentes y no aparecen cuando surge la crisis, sino que se transforman de acuerdo a las nuevas circunstancias. A final de cuentas, como recuerda Marín Calahorro (2005), “la comunicación debe adaptarse a la evolución de la situación, en cada una de sus fases” (p. 24).

Cierto, la comunicación no es el éxito, pero éste no se puede alcanzar sin una buena gestión comunicativa. Recordemos con Canel (2007) que “la comunicación no es importante por sí misma, sino por las consecuencias que tiene (...) la comunicación de las instituciones públicas tiene consecuencias en la salud de las personas, en la belleza de los parques, en la seguridad de las calles (p. 19).

Consideremos, también, que se debe atender el mapa de públicos de acuerdo a las particularidades de los mismos. Sería un verdadero absurdo intentar realizar comunicación estratégica integral sin considerar a los receptores, a los destinatarios finales de las intenciones y esfuerzos comunicativos. Hay que saber quiénes y cómo son, cómo están, qué quieren y qué no, cómo piensan y cómo reaccionarían ante ciertos mensajes por determinados medios (ejercicio de aproximación), cómo se informan, la variedad de los públicos y sus características particulares, etc.

El conocimiento de los públicos es condición fundamental para la adecuación de mensajes, medios, tiempos y demás variables. Como en otros muchos casos, la investigación es exigencia para el conocimiento.

Del Pulgar Rodríguez (1999) sostiene que

Por regla general, los empleados no sienten inquietud por el mismo tipo de cuestiones que los accionistas, ni para éstos supone un peligro lo que ciertamente sí puede serlo para la competencia o los vecinos, de tal suerte que podemos simplificar las preocupaciones de los diferentes públicos y aventurar sus reacciones:

Público

Accionistas
Empleados
Clientes
Competencia
Vecinos
Com. Financiera

Preocupa

Inversión.
Seguridad laboral. Daños.
Producto.
Reputación de la industria.
Salud.
Efecto dominó (p. 136).

La estrategia de comunicación de la institución debe incluir los ámbitos ordinarios y extraordinarios para lo cual conviene aprovechar una visión multidisciplinar que enriquezca sus posibilidades reales de incidir más y mejor en los distintos escenarios.

Durante la planeación inicial debe considerar muchos elementos, entre ellos: visibilidad.

La visibilidad institucional debe ser definida de forma estratégica, aunque también termine siendo un resultado de la interacción entre actores. Y, en una crisis, una alta visibilidad con mala imagen, lo mismo que una baja visibilidad con buena imagen, pueden ser indicadores no buscados.

De acuerdo a su naturaleza, cada institución debe definir su nivel de visibilidad, es decir, el rango en que quiere o necesita aparecer de manera intencionada para ser considerada. Este nivel elegido, inicialmente no se refiere a la manera en que quiere ser vista sino, sobre todo, a la presencia que desea: poca, regular, mucha, etc.

Este parámetro, que no suele plantearse con regularidad, termina siendo muy importante a la hora de definir las políticas estratégicas en el ámbito de lo público.

Normalmente este rango suele estar relacionado con la posibilidad, definida o no, de conocimiento institucional. De esta manera tenemos instituciones que prefieren poca o mucha visibilidad, según sus propósitos, en comparación con otras que eligen gran visibilidad.

Como sabemos, incluso se habla de celebridad respecto a la transformación de una personalidad privada a pública. De invisibles a altamente visibles.

Principio de Pigmalión **Irving Rein, Phillip Kotlery Martin Stoller (1989)**

Este es el principio de Pigmalión: *que la gente puede ahora ser fabricada y comercializada como celebridad, en cualquier campo que sea.*

La idea de la transformación se remonta hasta la antigüedad. En el viejo mito de Ovidio, Pigmalión, un joven que odiaba a las mujeres, se ‘sintió inclinado a esculpir una mujer perfecta y mostrar a los hombres la clase de deficiencias que tenían que soportar’. Vislumbrando en su mente a la mujer perfecta, comenzó a esculpirla y, cuando por fin tomó forma, empezó a sentirse enamorado de ella. Mas debido a que la estatua de piedra era incapaz de responder, Pigmalión se tornó malhumorado y apático. Esto llamó la atención de la diosa del amor, Afrodita, que se sintió intrigada por este nuevo tipo de amante. Un buen día, cuando Pigmalión amorosamente acariciaba a la estatua, Afrodita hizo que la piedra cobrara vida y, como es costumbre en tales cuentos, en adelante los dos vivieron felices.

Por fortuna para Pigmalión, medió la intervención divina para lograr una solución feliz. En la moderna versión de Shaw del mito, la intervención divina fue reemplazada por la intervención humana, es decir, las decididas acciones de un transformador, Henry Higgins, profesor de fonética.

Según el punto de vista de Shaw, la transformación fue posible por cambios en el lenguaje y la apariencia e involucró algún escenario estratégico. Shaw había, pues, avanzado la idea de transformación, mas sólo hasta allí. En su Pigmalión, la transformación fue una aventura de aficionado. El transformador, Higgins, emprendió su tarea gracias a un capricho, a una apuesta. En la actualidad existe toda una industria que maneja el negocio de transformar a simples desconocidos en celebridades, modificando virtualmente todo elemento de personalidad, apariencia y carácter que es posible cambiar. La industria funciona no por capricho, sino con un claro designio, no por orgullo, sino por lucro. De hecho, la habilidad para transformar personas en celebridades se ha vuelto tan sofisticada y las recompensas de una visibilidad conspicua se han tornado tan grandes, que el principio de Pigmalión se halla ahora en funciones en virtualmente cualquier aspecto y área de vida.

(p. 21).

Tanta importancia llega a tener el nivel de visibilidad con el que se cuenta en situaciones ordinarias y extraordinarias que, por ejemplo, cuando actores y/o medios de comunicación ponen el foco en ciertas instituciones que desearían estar ocultas –o con niveles bajos de visibilidad- éstas llegan a sentirse incómodas o son valoradas como “descubiertas” por ciertos sectores de opinión pública.

Se acepte o no, la realidad brinda muchas evidencias de que resulta demasiado complejo para una institución manejar e intentar controlar absolutamente -por sí misma- sus niveles de visibilidad; no obstante, ser una de sus tareas permanentes.

Hay personajes e instituciones que buscan “estar”, “sin estar”; y hay otros que “no están”, “queriendo estar”. En el fondo, lo que importa es “saber estar” (estar o desaparecer según se busque), y las situaciones críticas aparecen cuando ello no es posible porque existen elementos no controlables que dañan tanto los objetivos como la imagen institucional.

Pero la visibilidad en situaciones de riesgo y crisis, no es sólo la definida por la propia institución sino también la que resulta de la interacción o no de personajes y organismos diversos. Así, entre las más importantes para este caso de estudio, existe la visibilidad mediática y la visibilidad sociopolítica, ambas en constante relación y fuertemente apoyadas en avances tecnológicos.

Y esto es tan cierto que hoy en día, prácticamente cualquiera podría incidir en la visibilidad de una institución –básicamente en aumentarla-, y buscar cualificarla hacia un sentido u otro.

En cuanto a la visibilidad mediática, baste decir que es la resultante del interés institucional o no, de la intervención o no de ciertos actores e instituciones, así como de la participación directa e indirecta de medios de comunicación e Internet.

Las posibilidades mediáticas influyen de tal manera que no es predecible para una institución saber cuándo será puesta en la sartén –en el escrutinio público- sin su consentimiento. Y ello puede ocurrir tantas veces y con tanta rapidez que se ve obligada a monitorear el ambiente –por ejemplo, las redes sociales- si es que quiere contar, al menos, con alguna posibilidad de intervención oportuna.

Recuérdese que a través de estos medios no sólo “se hacen visibles” temas o situaciones, sino también personajes e instituciones. Por ello, en crisis, no siempre se trata de ganar visibilidad sino, en muchos casos, de perderla, al menos por algún tiempo.

Sabemos que cuando se ataca a un personaje o representante institucional, se cuestiona la función, responsabilidad y reputación públicas de una organización. En ocasiones –podríamos decir-, hay líderes que prestigian o desprestigian a la institución, pero a veces

ocurre al revés, son las instituciones las que prestigian o desprestigian a los primeros.

Lo cierto es que comúnmente asistimos a escenarios de personalización de poder. Al respecto, Schwartzberg (1978) indica: “Ese dirigente *le da una forma* al poder: lo *representa* bajo una forma visible. Ese dirigente *encarna* el poder: lo reviste de un cuerpo carnal, le da forma humana a esta abstracción; forma material y sensible” (p. 10).

De acuerdo a lo anterior, la visibilidad institucional debe ser definida de forma estratégica, aunque también termine siendo un resultado de la interacción entre actores. Y, en una crisis, una alta visibilidad con mala imagen, lo mismo que una baja visibilidad con buena imagen, pueden ser indicadores no buscados.

Se repite una y otra vez que “el que no enseña no vende”, pero poco se dice que no todos “venden” o quieren “vender” de la misma manera. Es verdad que las instituciones buscan hacerse visibles, pero también lo es que su visibilidad responde a su naturaleza y/o propósitos en las circunstancias específicas, y no siempre buscan la celebridad. Además, claro, de que resulta por demás falsa la aseveración de que a mayor visibilidad mayor reputación (de manera directa y automática), como si no fuera fundamental la cualificación de esta misma visibilidad.

Así pues, gestionar la visibilidad apropiada debiera ser una tarea primordial porque forma parte de la gestión de reputación, que tiene una parte de creación propia y otra de resultados varios.

A partir de estas definiciones básicas tenemos que esta dimensión institucional tiene que ver con su presencia pública y ello nos remite a un nivel de notoriedad pública. Y esta cualidad de notorio –que también puede constituir grado de exposición de riesgo- puede ser causa o consecuencia, positiva o negativa. Podemos hablar, entonces, de que la notoriedad es un indicador que suma o resta.

Capriotti (1999) reitera que

no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede deberse

a elementos negativos de la empresa. Por ejemplo, IBM de Argentina tiene una notoriedad muy alta a nivel de opinión pública, pero ello fue debido a la acusación de soborno para obtener contratos públicos, lo cual generó una notoriedad alta, pero negativa, de la empresa, lo que fue en detrimento de su imagen corporativa (y probablemente de los resultados de su negocio). Por ello, la alta notoriedad tiene efectos positivos en la imagen y en la preferencia cuando la notoriedad puede asociarse a actividades ‘positivas’ de la organización” (p. 182).

Es importante destacar que la comunicación interna es de suyo importante para mantener cohesionada a la institución a través de la circulación de la información, necesaria para cualquier actuación, pero en situaciones extraordinarias asume una relevancia particular debido a que, como abunda Wilcox, Agee, Philips y Cameron (2001), “*cuanto mejor informados estén los empleados, menos probabilidades hay de que divulguen información errónea e incluso perjudicial para la propia empresa. Un vacío de información es el mejor abono para que se extiendan los rumores*” (p. 340.).

Ahora bien, en cuanto a la posición estratégica de la institución en relación con los medios de comunicación, conviene tener presente, indica Arbesú (2000): 1) lo que en verdad necesita y busca; 2) el hecho de que las instituciones se enfrentan a tres diferentes opciones posibles: vivir *con* los medios, vivir *en* los medios o vivir *por* los medios” (p. 40); y, como sostiene Haime (1997), 3) la realidad de que “se puede hacer política desde los medios, se puede transmitir política a través de los medios, lo que no se puede es querer estar en los medios sin política” (p. 87) .

Debemos tener en cuenta que, como dicta De la Cueva (2009), “si comunicar significa transmitir la propia identidad y la propia cultura, la transparencia es una forma de veracidad, que lleva a obrar rectamente en público y en privado (...) las relaciones públicas consisten en ‘hacerlo bien y hacerlo saber’” (p.163).

De acuerdo a la argumentación anterior -además del proyecto y sus prioridades, de la que se deriva la estrategia fundamental-, para el Plan de Comunicación Institucional –según la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000)- son importantes, entre otras, las siguientes etapas: “1) detección de necesidades; 2)

definición de objetivos y contenidos; 3) definición y selección de estructuras y medios; 4) planificación de la metodología para vencer los obstáculos internos; 5) implantación del plan; y, 6) retroalimentación” (vol. 2, p. 224).

El área de comunicación institucional deberá actuar, entonces, desde un plan institucional de comunicación que considere ámbitos ordinarios y extraordinarios (particularmente en la atención de públicos); es decir, comunicar el ser y quehacer institucional, gestionar y comunicar intangibles –en especial reputación, confianza, credibilidad, generación de imagen y consenso, así como responsabilidad social-, y colaborar en la prevención y gestión institucional de crisis.

El Plan debe ser resultado de una visión integral e integradora que incluya objetivos, estrategias, políticas, posibilidades de comunicación, públicos y recursos disponibles y accesibles para implementar políticas de comunicación que abarcan la totalidad de la institución en un escenario mediatizado.

1.3. Dirección de Comunicación.

El DirCom no tiene como objetivo fundamental comunicar ni se le contrata especialmente para eso. Él es básicamente estratega (...) su rol es el del estratega corporativo o global, y la comunicación es su herramienta.
Joan Costa

La Dirección de Comunicación es –de acuerdo a Vichique (2008)- el órgano institucional encargado de “aportar criterios, estrategias, tácticas, conocimientos, experiencias y ejecuciones, de manera responsable, solidaria y subsidiaria, siendo corresponsable final...” (p. 137). Pues, como destacó este autor en el mismo trabajo, la comunicación institucional no es un departamento únicamente, sino, sobre todo, es una actitud –y una convicción, agregaría-, donde existen varios corresponsables.

Principales Objetivos de las Direcciones de Comunicación, dentro de la comunicación gubernamental Miguel Ángel Vichique (2008)

- Participar en la definición del proyecto, la agenda, el discurso y los posicionamientos gubernamentales.
- Procurar que el gobernante y los funcionarios incluyan la visión comunicacional en las políticas y las acciones de gobierno.
- Subordinar y adecuar la estrategia de comunicación a la estrategia política institucional.
- Diseñar una política de comunicación amplia e inclusiva, para informar, orientar, generar bienes intangibles y lograr tanto una buena imagen pública como una reputación positiva que favorezcan la aceptación, la confianza, la credibilidad, las legitimidades y el consenso.
- Prever, detectar, monitorear, evaluar y gestionar problemas, conflictos, emergencias, escándalos, situaciones críticas y crisis.
- Colaborar para que los comunicadores y la Dirección informen noticiosa, eficiente y oportunamente sobre las intenciones y acciones de gobierno (en función de las posibilidades y recursos).

- Ocuparse por mantener buenas relaciones con periodistas, medios y líderes de opinión.
- Regular la exposición pública de los gobernantes.
- Apoyar el posicionamiento estratégico de la imagen institucional, así como de los planes, programas y campañas gubernamentales para favorecer una buena percepción y aceptación social.
- Participar en la operación y comunicación del discurso, así como en el mantenimiento de la iniciativa política y comunicacional.
- Ayudar a centrar y enmarcar el debate público.
- Promover y aprovechar esquemas de recepción y retroalimentación gubernamentales (favoreciendo la escucha y la investigación).
- Esforzarse por mejorar la cultura política-comunicacional del gobierno.
- Privilegiar la transparencia de las decisiones y acciones de gobierno.
- Junto con los informadores, mantener al gobierno ante la sociedad como un organismo de comunicación abierto y confiable, donde existan sistemas bidireccionales de comunicación.
- Operar la política de medios generando y aprovechando posibilidades de comunicación (espacios, contrataciones, relaciones, etc.)
- Apoyar la capacitación de los servidores públicos en comunicación política y gubernamental.
- Contribuir a generar corrientes de opinión pública favorables.
- Apoyar la difusión del trabajo conjunto de sociedad y gobierno.
- Favorecer la participación de la población en las políticas de gobierno.
- Trabajar en el marco del derecho a la información.
- Mejorar los procesos existentes para obtener mejores resultados.

Las Direcciones de Comunicación debieran tender a estructurarse, considerando en su interior las siguientes funciones:

- **Función de Monitoreo, Documentación y Análisis**

- **Función de Creatividad y Producción**
- **Función de Cobertura y Atención de Prensa**
- **Función de Capacitación**
- **Función de Cabildeo y/o Lobbying**
- **Función de Informática y Desarrollos Tecnológicos**
- **Función de Comunicación Interna**
- **Función Administrativa**

(Versión actualizada, pp.145-158)

Decálogo para el Fracaso de la Dirección de Comunicación

Miguel Ángel Vichique (2008)

1. No se considera indispensable, y mucho menos estratégica, por lo que desconoce el proyecto o sus ajustes y tampoco participa en la toma de decisiones.

De acuerdo a una pobre visión política de algunos representantes o encargados, son consideradas innecesarias, o como un mal necesario. Para algunos, la existencia de estos organismos se justifica sólo porque se encargan de “lidiar con periodistas”, a los cuales le tienen aversión o miedo, y les resulta cómodo que haya quien se encargue de ellos, según expresan en privado.

2. No tiene relación ni comunicación con los principales dirigentes y funcionarios.

No suelen tener una dependencia directa del líder. Como resultado de diversas entrevistas, y luego de revisar distintos organigramas de gobiernos, tenemos que con frecuencia dependen de secretarios particulares –algunos secretarios ejecutivos, casi personales-, coordinaciones diversas, áreas de relaciones públicas, etc.

3. No cuenta con los recursos mínimos de trabajo.

En el plano interno, no cuentan con la estructura básica indispensable, o

bien, tienen desorden, al no asumir sus tareas fundamentales o no contar con los recursos para ello.

Depende de tantos y para tantas cosas que termina por no atender sus objetivos estratégicos, cuando los hay.

No existe relación directa entre objetivos y presupuesto.

4. Sus actividades se restringen a “atender a los medios” y hacer boletines, lo demás lo hacen externos, o bien no lo hace nadie.

Se encuentran con responsabilidades y funciones reducidas. Están encajonadas, se piensa que sólo pueden atender a reporteros, hacer boletines, sacar fotografías y tener contactos en los medios, pues lo que se busca son espacios.

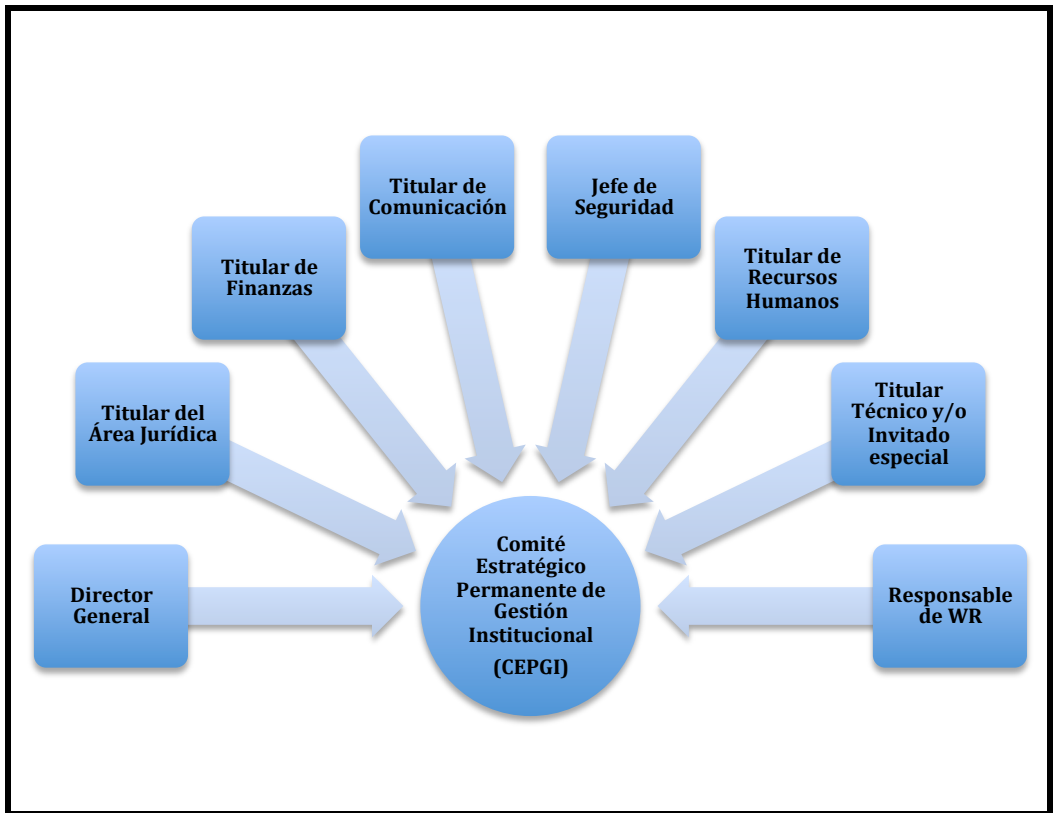
5. Su presupuesto oscila entre lo raquíico y lo ridículo.
6. Resulta responsable, único y directo de la comunicación sin la colaboración o corresponsabilidad de los demás. Aunado a eso, lo reducen a la operación dejando las tareas de dirección en otros.
7. Enfrenta problemas estructurales y organizacionales, el área es vista como un problema y se intenta acomodar en el organigrama.

Están ubicadas en niveles inconvenientes. Como consecuencia de lo anterior, aparecen en segundos, terceros, cuartos y otros niveles con lo que se complica el desarrollo de sus funciones.

8. No tiene fuerza en el gobierno por lo que es susceptible a cualquier “ajuste de cuentas”, al interior y también al exterior.
9. No se considera que el titular del área debe ser un comunicador político que ayude a políticos comunicadores.
10. Se encuentra aislada porque no recibe del interior la información mínima indispensable para operar. Así, ocurre que en repetidas ocasiones no sabe qué pasa en la toma de decisiones, ni qué hace o dónde está el dirigente o bien, todo el mundo quiere meter mano en las decisiones y se lo permiten. Cuando esto se percibe por los periodistas, deja de ser fuente de información y consulta. Aún más, pierde interlocución y respeto.

(pp. 157-158)

Pero consideremos que la Dirección de Comunicación es parte del Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI), junto con otras áreas institucionales. Veamos.



1.4. Comité de Crisis y War Room

*Las empresas inteligentes concentran sus esfuerzos
en prevenir las crisis en vez de contenerlas.
Ian I. Mitrof*

Hay distintas maneras de caracterizar al Comité de Crisis, y de acuerdo a la presente investigación, la mejor manera de conformación y actuación del mismo es lo que se conoce como War Room, como base del modelo propuesto que coordina el Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI).

El concepto y nombre de War Room no son nuevos, aunque ciertamente han sido actualizados por James Carville, reconocido estratega electoral demócrata, quien en 1992 participó de manera fundamental en la campaña presidencial del entonces candidato y posterior presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, Bill Clinton.

Carville también se hizo famoso por la frase (“It’s the economy, stupids”) “Es la Economía, Estúpidos”, que le espetó al mismo Clinton en la campaña por la reelección de 1996.

Hay quien menciona que los republicanos tenían un sistema parecido llamado “desayunos de Karl Rove”, nombre que refiere al influyente estratega de Bush, desde 1997.

Sin embargo, por su valor ilustrativo, retomemos algunos datos históricos del War Room:

En cuanto a los llamados Churchill War Rooms, tenemos al Churchill Museum and Cabinet War Room



En Londres, las Cabinet War Rooms (Salas de Gabinete de Guerra) que actualmente albergan el Museo Churchill, son las mismas desde que Winston Churchill dirigió la estrategia bélica de Gran Bretaña durante la II Guerra Mundial.

Entre lo más destacado de estas Salas, se incluye la Sala de los Mapas (Centro de Planificación); la Sala de Gabinete (utilizada en las reuniones de los mandos británicos que tomaban las decisiones); la Sala Churchill (donde dormía cuando no podía regresar al número 10 de Downing Street) y la Sala del Teléfono Transatlántico (donde Churchill conversaba con el Presidente de Estados Unidos de Norteamérica y decidía las estrategias de guerra).

En agosto de 1939, en un antiguo sótano de almacenamiento del gobierno – a salvo de los ataques aéreos-, comenzó a funcionar el cuartel general subterráneo del Alto Mando británico que fue el centro neurálgico de guerra de Gran Bretaña en la Segunda Guerra Mundial.

The Situation Room fue creado por John F. Kennedy, luego del fracaso de Bahía de Cochinos en Cuba en 1961. Fue instalado en 1962 por McGeorge Bundy, consejero de seguridad nacional de Kennedy, como un “pequeño Departamento de Estado”. Ocupa un área de la planta baja del ala West de la Casa Blanca.

Desde ahí, Lyndon B. Johnson decidía objetivos por bombardear en Vietnam (1960); y Clinton analizaba las crisis de Bosnia y de Asia (1990).

Pero no todo ha sido como reportan las películas o las series de televisión norteamericanas, así lo informó Eduardo Mora (18 de noviembre de 2007), veamos:

La Comisión del 11-S encontró que el día de los ataques de Septiembre de 2001, las comunicaciones estratégicas de EU estaban casi rotas, dificultando al Presidente George W. Bush, volando en el *Air Force One*, tener una idea de lo que estaba pasando, según recordó el *Times*.

Entonces la Casa Blanca decidió renovar la Sala de Situación, de hecho un complejo de varias salas que se extienden sobre 450 metros cuadrados. Fue ampliada y se le añadieron seis pantallas planas para videoconferencias y sistemas de comunicación más fiables para evitar la caída de las llamadas con códigos encriptados a cualquier lugar. Se sabe que Bush enfureció por el frecuente corte de conexiones con Bagdad.

La sala cuenta con sensores ocultos en el techo que detectan las señales y alertan a los guardias. Quien quiera llamar de forma segura y privada puede hacerlo desde una de las dos cabinas de cristal en la recepción del área. Así, ahora hay más tecnología y menos caoba, pues los nuevos paneles de las paredes tienen mejor absorción acústica, evitando el molesto eco que tenía la precedente.

La renovación de la Sala de Situación culminó en mayo pasado, y el 17 fue estrenada con una videoconferencia de Bush y el entonces primer ministro británico Tony Blair con sus equipos en Irak.¹

¹ Mora, Eduardo. (18 de noviembre de 2007). El 'Situation Room' de la Casa Blanca. *El Universal*. P. A10.

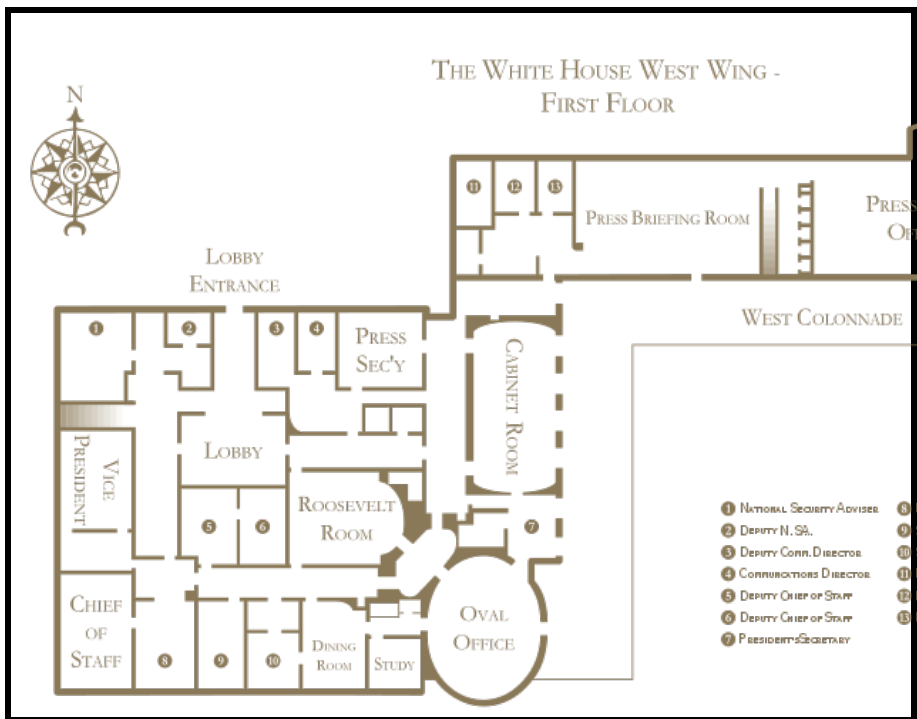
Este periodista recomienda las siguientes direcciones para aplicar la información:
Momento inaugural:
http://www.whitehouse.gov/news/releases/2007/05/images/20070517_d-0194-3-515h.html

Otras imágenes:

<http://www.whitehousemuseum.org/west-wing/situation-room.htm>

Para Henry Kissinger, quien fuera asesor de seguridad nacional de Richard Nixon, era un lugar “nada confortable, feo y opresivo”. Pues ocurre que – hasta antes de la citada remodelación- tenía la mejor tecnología (teléfonos y computadoras), pero de 1985. (¡!) Incluso la llamó “mazmorra de baja tecnología”.

Cabe mencionar que el pasado 13 de mayo, el Situation Room de la Casa Blanca cumplió sus primeros cincuenta años de existencia, para varios: los ojos y oídos del presidente norteamericano.



2

En otro lado del planeta, mencionan Newman y Mejía (2009), que

Declaración de Henry Kissinger: New York Times, Diciembre, 2006.

² http://en.wikipedia.org/wiki/West_Wing Recuperado el 28 de octubre de 2012.

en una situación de crisis, el gobierno británico convoca a una reunión COBRA, que significa simplemente Cabinet Office Board Room A, que es el lugar de reunión. No importa el nombre. Lo que realmente importa es que alguien sea responsable de cumplir ciertas funciones:

Prever y atender situaciones que pudieran desembocar en una crisis:

- Mantener actualizados los frentes abiertos.
- Revisar constantemente el padrón de públicos.
- Mantener al día los mapas de actores.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas.
- Atender situaciones especiales y de crisis.
- Evaluar la situación tras una crisis.
- Proponer la adecuación o implementación de procesos para prevenir o facilitar el control de una crisis (p. 80).

Respecto a México, Lilia Saúl (18 de noviembre de 2007), publicó lo siguiente:

El cuarto de guerra o war room de Los Pinos, donde se reúne el presidente Felipe Calderón con integrantes de su primer círculo de colaboradores para analizar situaciones de crisis o de seguridad nacional, está en remodelación.

Se trata de un lugar estratégico, de análisis y de trabajo, construido por órdenes del ex mandatario Vicente Fox Quesada, en el sótano de la residencia *Miguel Alemán*, justo debajo del actual despacho presidencial.

En este lugar se toman buena parte de las decisiones del país, y al que sólo unos cuantos tienen acceso.

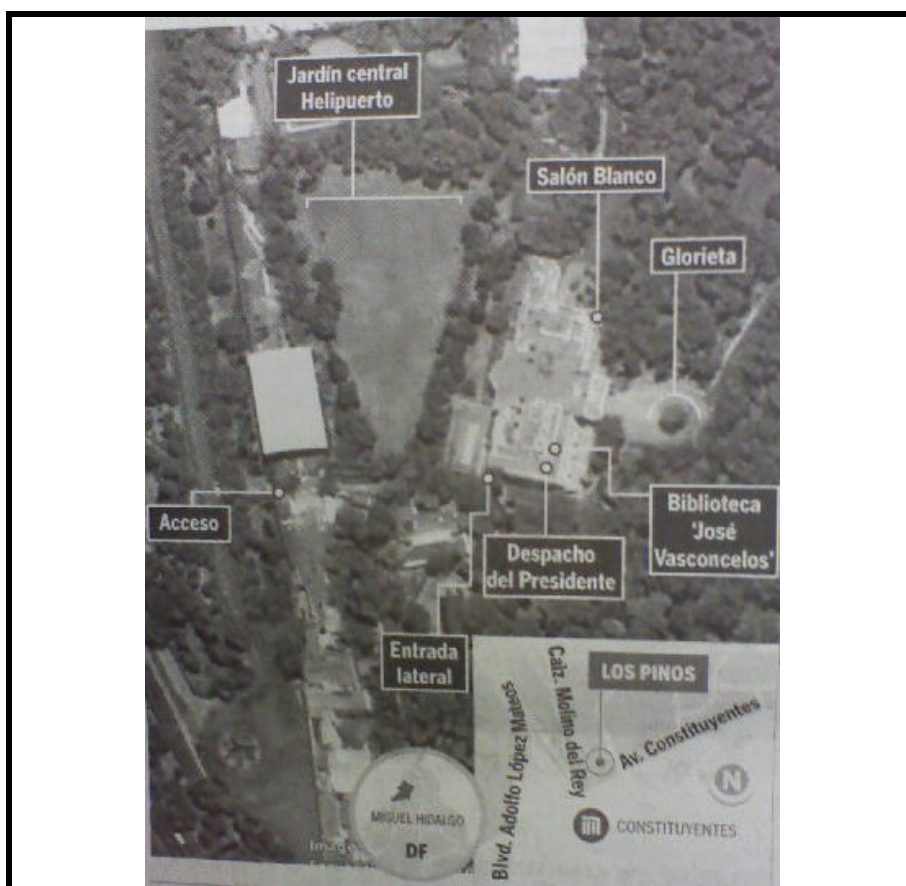
Ese espacio que pocos conocen cuenta con dispositivos de comunicación de alta tecnología, pero ahí no llega la señal de la telefonía celular.

Dos contratos otorgados recientemente a Miguel Murguía Díaz dan constancia de ello. Se trata del arquitecto que se encargará de la

remodelación de ese lugar, que es visitado con frecuencia por los secretarios que integran el gabinete de seguridad.

Este sótano de la residencia *Miguel Alemán* fue alguna vez una pequeña sala de cine, que también fue habilitado como salón de fiestas y de juegos en el sexenio del presidente Carlos Salinas.

Durante el sexenio de Fox se hizo la última remodelación en dicho sótano. Ahí se reunía con sus secretarios de Estado y asesores para tratar los temas más delicados y urgentes.



3

³Ruiz, José Luis, Coordinador de información Política. (18 de noviembre de 2007). *El Universal*. El Cuarto de Guerra de Los Pinos. 18 de Noviembre, 2007.

The War Room, El Cuarto de Guerra (nombres)

Salas de Gabinete de Guerra
Gabinete de Guerra
Situation Room
Centro de Mando (Cuarto de Mando)
Cuarto Gerencial
Comité de Crisis (Equipo de Crisis, Unidad de Crisis, Gabinete de Crisis, Célula de Crisis)
Sala de Guerra
Grupo de Intervención
Cuarto de Poder
Sala de Operación
Cuarto de Control
Equipo de Sala
Grupo de Respuesta Rápida
Equipo de Proyecto.
Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI), como el modelo propuesto de intervención –en su mejor versión, propuesta en esta investigación-, debido a las características iniciales de WR y a las que se suman las propias del CEPGI.

(Elaboración propia)

Como su nombre lo indica, también ha sido considerado como lugar físico aislado y accesible (pero NO ES esencialmente un lugar físico).

War Room (como lugar físico)

Seguridad.

Elementos técnicos y tecnológicos necesarios (computadoras fijas y portátiles, equipamiento de pantallas, Internet, faxes, radios, vehículos, teléfonos de distintos tipos y alcances, fotocopiadoras, impresoras, cámaras de video y fotográficas, multimedia, sistemas de proyección, mapas, estadísticas, equipo de oficina, linternas, etc.)

Cierta comodidad para situaciones ordinarias y extraordinarias (considerar la temporalidad y la atención de las necesidades básicas).

Espacio físico organizado y eficiente con las posibilidades tecnológicas necesarias.

Garantía de privacidad y discreción.

(Elaboración propia)

Sobre las posibilidades de reuniones en situaciones de crisis – más allá de los espacios habituales-, Sánchez Calero (2004) precisa que

existen numerosas instituciones públicas y privadas en el mundo que disponen de vehículos especiales para reuniones de crisis. Entre ellos el presidente de Estados Unidos dispone del Air Force One (un avión equipado para las situaciones de crisis). Pero también en España algunas instituciones como el propio Ayuntamiento de Madrid tiene un vehículo como centro de operaciones para afrontar catástrofes. En este caso responde a un autobús denominado ‘Centro Integrado de Coordinación e Información’ (Cicoin) dependiente del Samur-Protección Civil y construido en el año 2002 para la coordinación de situaciones de emergencia. El autobús tiene 17 metros de largo con una potencia de 350 caballos de vapor donde se ubican varias zonas como son: La sala de crisis, el centro de prensa y el centro de coordinación de operaciones” (p. 92)

Es importante considerar que, como señala González Herrero (1998), “las crisis son mejor resueltas por grupos que por individuos” (p. 162).

Comité de Crisis (desde la perspectiva de War Room)

Un centro neurálgico de toma de decisiones, supervisión y control conforme al proyecto, las prioridades y circunstancias del actor.

Un equipo pequeño de mando, eficientemente organizado, políticamente consistente, técnicamente capaz y suficientemente informado – diferente al formal o tradicional- que comparte información con facilidad, procesa y decide con rapidez conforme al entorno que enfrenta el personaje o la institución de que se trate. Y que, además, conviene se reúna en forma periódica para mantenerse suficientemente entrenado y actualizado, y cuente con algún “abogado del diablo” en sus sesiones.

Con afanes ilustrativos, se podría decir que mientras la institución es un ejército

en normalidad –que pisa fuerte pero se mueve lento-, el WR es un comando –que es pequeño pero también más rápido- y que actúa en circunstancias especiales.

Un método, una forma de hacer que reduce la burocracia y acorta la cadena de mando –decisión, ejecución, evaluación-, una manera de integrar las fases de deliberación, decisión y ejecución; aunque, ciertamente, hay estilos.

“Es el máximo centro de gestión de la crisis –retoma Martínez Solana (2004)-. Se encarga de valorar la dimensión real de la situación que se afronta, para, una vez identificada la posición ideal tras el conflicto, diseñar la estrategia de actuación e identificar las posibles vías de solución” (p.189).

(Elaboración propia)

En cualquier caso, lo primero que hay que hacer es establecer el objetivo, fijar responsabilidades para cada uno de los miembros y definir las áreas o aspectos involucrados. Se debe evitar decidir fuera del WR. Si fuera necesaria otra reunión para ello, habría que tenerla, o bien mantener el esquema de sesión permanente.

Metodología de Trabajo del Comité de Crisis Ejemplo de Lalueza Bosch (2009)

Análisis de la realidad actual.

Presentación de propuestas estratégicas de actuación.

Análisis de la realidad futura para cada una de las propuestas.

Decisión sobre la estrategia a seguir.

Definición del plan a seguir.

Seguimiento.

(p. 20).

Habría que agregar, además, la herramienta del mapa de actores que permite la ubicación de los mismos de acuerdo a sus predisposiciones y/o posiciones en relación con las convicciones e intereses institucionales en la crisis que se enfrenta.

| Grupos de Actores Newman y Mejía (2005) | |
|---|--|
| Aliados | Mantener su simpatía Acrecentar su lealtad Brindarles hechos, argumentos y datos suficientes para que mantengan y difundan su posición favorable |
| Neutrales o indiferentes | Mantener su neutralidad Brindarles hechos, información y argumentos suficientes para apoyar nuestra postura o al menos mantener el beneficio de la duda Sensibilización para hacerlos aliados, al menos coyunturales |
| Adversarios | Evitar que se unan Neutralizar y, en su caso, revertir sus argumentos y acciones adversas |

(p. 76).

A los mencionados, como indica López Túñez (2007), habrá que incluir a los “imprevisibles (indefinidos que, en función del desarrollo de la crisis, podrían estar encuadrados en cualquiera de las otras tres categorías)” (p. 58).

Se trata, ciertamente, de contener los daños, retomar el control y salir adelante.

| Elementos Estratégicos del Comité de Crisis/WR (para actuar sobre la crisis) |
|---|
| <p>Respeto a la verdad y reconocimiento de la realidad.</p> <p>Mantener la dirección y la velocidad; el rumbo y la brújula.</p> <p>Centralizar las decisiones.</p> <p>Vincular y subordinar las estrategias sectoriales o parciales a la estrategia institucional general.</p> <p>Alinear los diferentes objetivos y trabajos a la estrategia. “La unidad de acción – señala De la Cierva (2009)- es consecuencia de la unidad de decisión, que implica unidad de visión” (p. 164).</p> |

Monitoreo y análisis permanente del ambiente para búsqueda de soluciones y toma de decisiones. Detectar oportunidades. Escaneo de vulnerabilidades. Identificar problemas. Evitar amenazas. Influir en la secuencia de los acontecimientos.

Respecto al análisis, tres recomendaciones: 1) utilizar las técnicas profesionales adecuadas, 2) no confundir análisis con descripción y/o narración; y, 3) no confundir análisis con propaganda, publicidad o versiones institucionales complacientes y/o engañosas (no engañarse ni pretender engañar, serán descubiertos y/o fracasarán).

Posicionamiento y definición de aliados y agresores o contrarios.

Conservar la serenidad y el orden, y evitar el caos.

Realizar labores correctivas y ajustes necesarios con oportunidad.

Identificar los factores de mayor peso e importancia que motivan actitudes y decisiones.

Mejorar la capacidad de reacción inmediata.

Supervisar y evaluar la estrategia integral de comunicación. Centralizar y controlar la información interna y recuperar la externa; definir y mantener la disciplina y coherencia del discurso y los mensajes; evitar barreras de comunicación (“lo que se dice no se oye; Lo que se oye no se entiende; Lo que se entiende no se acepta” (Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales, vol. 2, p. 219).

Conservar la visión de conjunto y la concientización de la seguridad (seguridad integrada-seguridad integral). Sistemas de seguridad integrados, con autodefensa.

Informarse, escuchar, analizar, decidir (reducir la distancia entre quien decide y quien ejecuta) y, finalmente, evaluar.

Documentar las decisiones, en orden y de acuerdo a sus circunstancias.

Evitar daños irreparables.

Evaluar la estrategia, los daños y aprovechar las lecciones de los episodios.

(Elaboración propia)

¿Por qué es Necesario un Comité de Crisis/WR?

Comúnmente las instituciones actúan en forma ordinaria y la crisis se debe asumir como un fenómeno extraordinario. El propio tamaño y la estructura genera una complejidad que debe ser resuelta de otra manera, distinta a la organización y al funcionamiento acostumbrado.

Consideremos que “la mayoría de las organizaciones no están diseñadas para detectar problemas.

“Muchas organizaciones públicas y privadas no dedican mucho tiempo y recursos a la detección de crisis potenciales. La razón es sencilla: nunca se diseñaron para detectar las crisis en potencia”. Así, “participan en una ‘búsqueda de problemas’. Esto quiere decir que explotan su ambiente y requieren realimentación solamente sobre los objetivos que deben conseguir y los riesgos diarios que han aprendido a reconocer. Pero rara vez buscan información que pueda indicar que el mundo está a punto de alcanzar un estado que desean evitar. Sencillamente no están equipadas para recoger datos que les exigen mirar más allá de los límites de sus mandatos”. Además, por supuesto que “la mayoría de las personas tienen grandes problemas en pensar ‘al margen de la rutina’, con todo, esto es precisamente lo que se necesita para detectar crisis inminentes” (Boin, et al. 2007, p. 40)

Asimismo, “la detección de la crisis requeriría la recogida de datos sobre eventos u pautas aberrantes y hasta entonces desconocidas que pueden transformarse en una amenaza. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones modernas no acopian este tipo de datos. Están de acuerdo con los métodos racionales de recogida de datos que informan a los directivos sobre el logro de los objetivos” (Boin, et al. 2007, p.41).

Adicional a lo anterior, como apunta Ackoff (1990), “se sabe lo difícil que es descubrir los defectos propios. En cambio se ven fácilmente los defectos de los demás. En las organizaciones ocurre lo mismo que en los individuos. No obstante, aún así debe practicar la autocrítica dentro de la organización, para lo cual resulta muy útil la ayuda de personal externo calificado y objetivo” (p.118). O, como agrega, Augustine (2001): “preguntar si hay un problema a las personas responsables de evitarlo, es como esperar que un conejo reparta lechuga” (p. 29).

Es necesario romper ciertas inercias institucionales con relación a la toma de decisiones y a la velocidad de su ejecución. Prueba de ello son, por ejemplo, las cadenas de mando-ejecución que deben ser acortadas con esquemas más próximos de ejecución, supervisión, control y evaluación.

Es importante mantener la continuidad de labores, evitando la parálisis o desviación, y hace falta un agente institucional que se dedique de manera especial y estratégica a atender estas labores.

El manejo de la información no puede ser el mismo que en situaciones de

“normalidad”. Además, por supuesto, de la falta de claridad institucional, convicción o interés por socializar o compartir información preventiva relativa a crisis.

Conforme a Boin, et al. (2007),

La escasa información compartida en las situaciones de crisis –nos dicen -no es necesariamente un resultado de disfunciones organizativas o de tecnología de la información deficiente. A menudo, es consecuencia de una política deliberada como compartimentar la información por razones de seguridad. Los asuntos delicados suelen ser manejados sobre un fundamento denominado conocer-sólo-si-es-necesario. Esto tiene sentido desde una perspectiva de seguridad –cuantas menos personas lo sepan, menos pueden filtrar a la prensa, a los rivales políticos (o burocráticos), o a gobiernos extranjeros-. En la práctica, sin embargo, suele ser difícil figurarse quién ‘necesita saber’ qué (pp. 57-58).

Se impone superar la rigidez y lentitud habituales para favorecer la flexibilidad y adaptabilidad requeridas.

Hay que responder en forma coordinada, rápida, eficiente y eficaz, lo cual sólo es posible cuando se han tenido las crisis en mente (prevención) y se ha trabajado para ello (preparación).

Una muestra de la cultura institucional es, sin duda, contar con un equipo -formado y entrenado-, para tomar decisiones y coordinar de manera rápida y acertada una serie de gestiones, planes y actividades que podríamos denominar como “especiales”.

(Elaboración propia)

Este organismo debe detectar y valorar señales de alarma y peligro para contener y enfrentar situaciones límite –que llamamos crisis-, de manera que la institución sufra las menores pérdidas y daños –en todos los sentidos-, mantenga su funcionamiento y se recupere lo más pronto posible.

El Comité de Crisis es el organismo encargado de la toma de decisiones ante las particularidades de una crisis -no de operarlas- y debe mantener su nivel directivo y también respetar al operativo, pues de lo contrario generará desorden y confusión en los roles durante los momentos decisivos. Así, pues, el WR es el usuario preferente del Manual de Crisis y debe decidir para que otros hagan.

En cuanto a la coordinación externa, conviene que no haya demasiados encargados de esta función, más bien se recomienda

restringirla a una o máximo dos personas, de manera que la dinámica operativa sea considerada con realismo, pero no inhiba la realización de tareas extraordinarias por demás necesarias.

Sólo las personas controlan las crisis de manera intencional por ello la integración del Comité es una de las decisiones claves pues de la composición de este equipo dependerá, en gran medida, la resolución final de la crisis. Es tan importante como la selección de los mejores jugadores ante un evento deportivo definitivo, donde no hay mañana.

Además de los incluidos por sus posiciones y perfiles en la institución, se debe tener presente la inclusión del especialista del tema que se trate para atender con acierto las singularidades del fenómeno. Por ejemplo, si se trata de un derrame químico, evidentemente que hay que traer al experto en la materia.

Características de los Miembros del Comité de Crisis/WR

- Conocimiento histórico suficiente y actualizado del personaje y/o institución.
- Conocimiento actualizado del Plan y Manual de Crisis.
- Conocimiento de la coyuntura o asunto en cuestión.
- Competencia profesional (conviene que tengan preparación en análisis).
- Carácter de tomador de decisión (decisiones vinculantes).
- Lealtad y confidencialidad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad de síntesis.
- Disponibilidad total.

Debe ser un equipo lo más especializado posible. Siguiendo a Yago de la Cierva (2009), “El objetivo es unir lucidez de juicio con la rapidez de reflejos” (p. 165).

(Elaboración propia)

El responsable de CDC o WR es el encargado de enlazar y coordinar a los distintos titulares de las áreas en cuestión; es, pues, el enlace y coordinador interno.

Además, en cuanto a su funcionamiento, conviene cierta visión horizontal, sin exagerar el peso en cuanto a cargos formales externos porque favorece la dinámica de expresión directa y real tanto de la problemática como de las propuestas de solución.

Asimismo, conviene que la integración considere un número impar, por si se tuviera que votar (para evitar empates); y pueden ser auxiliados por equipos virtuales, si ello se considerara conveniente. No obstante lo anterior, normalmente decide el presidente o titular del CDC –quienes jerárquicamente mandan en la institución-, luego de haber escuchado la deliberación de los participantes.

Por ejemplo, en una campaña político-electoral:

- 1.-Coordinador de Campaña;
- 2.- Titular de Comunicación Social;
- 3.- Encargado de Encuestas u Opinión Pública (o publicada);
- 4.- Responsable del Gasto;
- 5.- Responsable jurídico.
- 6.- Responsable de CDC/WR;
- 7.- Invitado Especial (por tema, si fuera necesario).
- 8.- Consultor.

Miembros de un Comité de Crisis/WR “Tipo”

Director, Coordinador o Titular General.

Titular del Área Jurídica.

Encargado de Finanzas.

Titular de Comunicación.

Jefe de Seguridad.

Titular de Recursos Humanos

* (Por definir, si fuera necesario) Invitado/Jefe de un área específica (Encuestas, o particularidad técnica, por ejemplo), de acuerdo a la naturaleza y las circunstancias del asunto /y-o/ Consultor.

Responsable de WR.

(Elaboración propia)

De acuerdo a María Luisa Sánchez Calero (2004), hasta mediados de los 90's las empresas españolas comenzaron a tener conciencia de la importancia de la comunicación de crisis

Dentro del grupo de organizaciones predispuestas a sufrir situaciones de emergencia, respondieron que 'siempre tienen un comité de crisis permanente, formado por un número de personas fijas y otras que serán seleccionadas en función de las características, procedencia o magnitud del conflicto que genere cada crisis en cuestión'. Dentro de este grupo, cada año un poco más numeroso, encontramos empresas como CARREFOUR, DELOITTE, TELEFÓNICA, BBVA, EL CORTE INGLÉS, organizaciones como MÉDICOS DEL MUNDO, GREENPEACE, o instituciones públicas como el AYUNTAMIENTO DE MADRID o la UE (Unión Europea).

Entre éstas se observa que su comité de crisis permanente está constituido por diferentes profesionales, según las características de la propia organización, pero generalmente lo forman: el Presidente de la compañía, un Técnico del área jurídica, el Responsable de Comunicación, un Técnico del área de personal, un Técnico del área afectada y una secretaria (p. 92).

Es importante subrayar que en cierta literatura el adjetivo "permanente" no significa en realidad que el organismo en cuestión

esté activo-actuante -aportando todos los días-, como sí se propone más adelante.

Asimismo, Sánchez Calero (2004) expone:

nuestra investigación nos ha llevado a comprobar que en la mayor parte de las empresas españolas este Comité de Crisis está formado por ejecutivos de alto rango y miembros de la alta dirección. Esto significa que el comité debe contar con el poder necesario para adoptar decisiones vinculantes; si se quiere que éste sea efectivo.

En esta línea nos encontramos a la multinacional francesa CARREFOUR predispuesta por su mercado a padecer crisis constantes. Una empresa que, quizás concienciada por la cultura y mercado luso, tiene preparado un manual de crisis que expone a grandes rasgos la política comunicativa adecuada, por lo que deja más margen de acción al Comité para que tome las decisiones más oportunas en cada conflicto. Y respecto a la gestión de crisis, ésta es controlada por un Consejo de Crisis formado por: el director de comunicación, los directores de departamento, los directores de los 12 sectores en los que se divide la empresa en España y presidido por su presidente Rafael Arias Delgado.

Otro caso es el de la asesora y consultora Deloitte quien cuenta con un equipo para prevenir situaciones de crisis y un manual donde se recogen los puntos principales de sus posibles crisis (p. 90).

Respecto a Peugeot España, su Gabinete de Crisis está integrado por: Director de Comunicación, que preside el Gabinete y actúa como portavoz (interno y externo); Director de Servicio y Recambios, el Director de Marketing, el Director de Ventas y, también, el Director de Sistemas.

En cambio- según Cervera Fantoni (2008)-, el de Coca-Cola es diferente por tratarse de una de una gran multinacional, pues

existe dentro de ella un organismo a nivel mundial que rige toda la comunicación de crisis, y que se denomina IMCR (Incident Management Crisis Resolution), que se reúne anualmente y que cuenta con diferentes Comités (legal, técnico, científico, de seguridad, de atención al consumidor y de comunicación).

Siguiendo su política de marca global pero de acción local, la filial en España goza de una relativa independencia siempre y cuando el asunto no afecte a intoxicaciones masivas o similares (p. 355).

L'Oreal España, agrega este mismo autor,

cuenta con dos salas de crisis equipadas; una en su sede central, donde también se ubica la sede de L'Oreal Productos Público y L'Oreal División Productos Profesionales, y otra en la fábrica de Burgos. Hoy en día L'Oreal es líder mundial del sector cosmético, con una cifra de negocio superior a los 15, 000 millones de Euros. En España cuenta con una plantilla de 2,370 empleados repartidos en tres centros industriales especializados (2008, p. 356).

Otra modalidad de War Room, nos lo presenta Sam Black (2004) al abordar el esquema de la compañía aérea British Airways que

tenía un centro de información para procedimientos de emergencias (EPIC), en Heathrow. EPIC es manejada por British Airways y está a la disposición de 40 líneas aéreas que operan en el Reino Unido y que están suscritas a este servicio. Está emplazada en el sótano del Queen's Building en Heathrow y forma parte del Centro de Gestión de Crisis de la British Airways (pp. 175-176).

| Comité de Crisis de Repsol Información de José M^a García-Perrote (1999), Subdirector de Relaciones con los Medios de Comunicación |
|---|
| <p>El Comité de Crisis determina la trascendencia y fase de la crisis y el procedimiento de actuación a seguir conforme al Plan de Comunicación de la compañía.</p> <p>Dirige y coordina las actividades de la emergencia empleando la logística de crisis de la organización.</p> <p>En el caso de Repsol, este comité se compone del Director de la Planta y los responsables de Seguridad, Producción, Servicios Técnicos y Medio Ambiente a nivel local- y los Presidentes y Directores Generales de las áreas correspondientes –en el ámbito general.</p> <p>Dispone de Asesores en materia de Seguridad y Medio Ambiente y de un Coordinador general.</p> |

El Portavoz representa la opinión oficial y la imagen de la compañía ante los medios de comunicación y otras audiencias potenciales.

(p. 199)

Áreas del Comité de Crisis de Fenosa
Información proporcionada por José Manuel Velasco, Director
de Comunicación, y citada por Tejada Sobrino y Valencia Pajón
(2008)

Técnica, cuya misión será la de reponer y responder de manera rápida a las necesidades que se presenten con respecto a infraestructura: instalaciones, suministros, transportación, etc.

Social, que estará dedicada a servir a las personas afectadas por la crisis, en todos sus niveles. Esta área del comité es de las de mayor importancia, pues siempre el bienestar de las personas es primordial para librar o superar una situación adversa. Se encarga de otorgar apoyo moral, económico, psicológico, etc.

Institucional, responsable de coordinar las acciones con las administraciones y los altos mandos. Sobre esta área del comité recaerá la responsabilidad de eficientar y maximizar los recursos, a través de la toma de decisiones y el establecimiento de las relaciones de carácter institucional por los medios adecuados.

Comunicación, área indispensable para el manejo adecuado y exitoso de una crisis, cuya competencia será la de diseñar, estructurar y emitir los mensajes, tanto de manera interna como externa, es decir, se involucra tanto en la comunicación entre los miembros del comité, como en la comunicación hacia los medios y el exterior. (López, 2007, 20).

(pp. 16-19).

Por sí mismo –recuerda Lalueza Bosch (2009)-, el comité de crisis no constituye la solución a una crisis. Es simplemente una forma de organizar la labor de las personas que asumen la máxima responsabilidad en la gestión de la crisis. Una fórmula pensada para maximizar la efectividad, la agilidad y la seguridad de dicha gestión.

Según un estudio de Dircom (2008, pág. 110), el 59,5 % de las empresas españolas cuya facturación supera los 50 millones de euros anuales cuentan con un comité de crisis (p. 9).

Porcentaje de empresas en las que determinados cargos forman parte del Comité de Crisis

| Cargo | % de empresas en las que forma parte del Comité de Crisis |
|---|---|
| Director general | 90,7 * |
| Director de marketing | 41,9 * |
| Director de producción o logística | 44,2 * |
| Director de ventas o comercial | 39,5 * |
| Director de comunicación/ relaciones públicas | 93,0 * |
| Director financiero | 39,5 * |
| Director legal/jurídico | 69,8 * |
| Asesor de comunicación externo | 30,2 * |
| Asesor jurídico externo | 11,6 |
| Director/Responsable de medio ambiente | 26,2 |
| Director/Responsable de riesgos laborales | 20,9 |
| Director de Recursos Humanos | 57,1 * |
| Responsable del servicio de consumidores o clientes | 19,0 |
| Servicios generales y seguridad | 20,9 |
| Otros cargos | 16,7 |

Fuente: Dircom (2008, pág. 111). (Citada por Ferran Lalueza Bosch, 2009, pp. 10-11).

***Los asteriscos son agregados intencionados.**

En el caso del titular de comunicación, si bien debe hacer cuanto pueda en la defensa de la reputación no debe perder de vista que, como indica Lalueza Bosch (2009) –al igual que los otros miembros del CDC-, el principal objetivo “es salvaguardar a la organización como tal, es decir, garantizar la continuidad de su actividad y de su existencia (...) Se trata de buscar un equilibrio que resulte beneficioso para asegurar el cumplimiento de ese objetivo esencial” (p. 221). Sin olvidar, claro, como menciona Del Pulgar Rodríguez (1999), que “el éxito del equipo depende tanto de su capacidad para tomar decisiones como de comunicar con eficacia” (p. 140).

Cabe mencionar, también, que suele presentarse tensión entre los titulares de comunicación y los del área jurídica. “En una situación

de crisis –indica Arroyo y Yus (2008)- los abogados son imprescindibles, pero también problemáticos. Es recíproco: los comunicadores tendemos a ser problemáticos para los abogados. El conflicto se produce entre el derecho y la conveniencia legal de mantener en silencio y la presión de la prensa por saberlo todo” (p. 137). Y, habría que agregar, ante la diferencia de tribunales, el legal, por un lado, y el mediático por el otro; se impone la colaboración institucional, como ya hemos visto.

Para Register y Lankin (2008), desde el punto de vista legal hay dos pecados cardinales los cuales nunca deben ser cometidos cuando comunicas en una crisis. El primero es nunca admitir responsabilidad por lo que ha sucedido. Siempre será una investigación oficial de lo acontecido la que establecerá quien es responsable. La segunda es nunca especular acerca de la causa de la crisis (p. 200).

Veamos otro ejemplo de Comité de Crisis, en este caso el de la Universidad de Almería. Incluido en el llamado Plan de Autoprotección, tiene las siguientes funciones:

- Dirección general de las actuaciones.
- Seguimiento y atención de damnificados: víctimas, heridos y hospitalizados.
- Información a familiares y afectados.
- Recopilación de la información sobre el siniestro, sus causas y consecuencias.
- Evaluación de la situación originada. Estudios de impactos. Implicaciones sobre las actividades universitarias.
- Programas de sustitución y de reparación (que precisan urgencia).
- Planes de contingencia.
- Medidas preventivas y de protección.

- Comunicados y recomendaciones a la comunidad universitaria u opinión pública.
- Estrategia de comunicación con la prensa y elaboración de comunicados.
- Comunicación y coordinación con Instituciones y Organismos de la Administración Pública.

Según sus documentos, en lo que califican como pre emergencia – previsión de riesgo potencial-, excepcionalmente puede constituirse el Comité; en emergencia menor -ante un evento menor que tiene características graves pero no catastróficas- puede constituirse en ocasiones; y en emergencia mayor –situación de accidente o catástrofe- se constituye.

Ahora bien, podríamos decir que existen objetivos generales del Comité de Crisis respecto a la institución, pero también existen objetivos particulares con relación a la naturaleza de la crisis que enfrenta ésta en cada caso.

Por ejemplo, en el caso del secuestro extorsivo del dueño, gerente o directivo –o algún familiar- de una empresa, nos dice Pedro A. Martí Garro (2005), “la misión general del Comité de Crisis es: Recuperar a la víctima sana y sin lesiones en el menor tiempo, y con los menores recursos posibles es decir al menor costo y sin establecer precedente” (p. 3).

Comités de Crisis

Son muchos los casos en los que se emplean los Comités de Crisis, aunque no siempre se hace pública su existencia. Recordemos sólo algunos de los que han sido públicos:

2012

Abril

Con la intención de “dar un golpe de timón”, la candidata panista a la presidencia, incorporó a su *cuarto de guerra* (War Room) a siete panistas afines en su mayoría al presidente Felipe Calderón.

El vicepresidente bonaerense, Amado Boudou, armó un Comité de Crisis para analizar el “caso Ciccone” en el que es investigado por tráfico de influencias.

Junio

El Comité de Entidades Representantes de las Personas con Discapacidad de la Comunidad Valenciana ha creado un Comité de Crisis ante los “impagos” de las administraciones a las más del 90 por ciento de las entidades del sector de la discapacidad que lo forman.

Agosto.

El Comité de Crisis Turística de Colonia del Sacramento pedirá una reunión con la ministra de Turismo, Lilian Kechnichián, ante la baja de turismo argentino por las trabas impuestas en ese país.

Septiembre

Ante la emergencia derivada de la denuncia de distribución y uso de vacunas contra la influenza y la hepatitis que se encontraban en mal estado, se activó el Comité Especial de Crisis de la Dirección Regional de Salud de Tacna, para investigar el caso.

Octubre

El ministerio de Salud Pública y Bienestar Social conformó un Comité de crisis para hacer frente a la situación en la zona de Cutuguaty, donde habría más de 80 heridos luego del enfrentamiento entre policías y manifestantes.

Un Comité de Crisis sanitario evaluará si se mantiene la suspensión de clases dispuesta en la localidad bonaerense de Lezama a raíz del brote de varicela.

Comité de crisis en Son Sant Joan. AENA Palma lleva varios días preparando con tour operadores y aerolíneas un plan de contingencia para minimizar el impacto de la huelga.

Gobierno y empresas forman un “Comité de Crisis” por rehenes en Camisea. Todavía es incierta la situación de los trabajadores secuestrados por narcoterroristas en el centro poblado Kepashiato, en la provincia de La Convención, Cusco.

El Consejo Nacional de transición, órgano creado por la insurrección de Libia, nombró un Comité de Crisis, el cual fungirá como autoridad en el proceso de toma de decisiones.

2011

Enero

Crean un Comité de Crisis en Salta (Argentina) ante el suicidio de chicos (cuatro este año y cinco el pasado). Sospechan que algunos lo hayan hecho debido al juego que circula en Internet, conocido como “shocking game”.

Mayo

Feijóo le ha pedido al gobierno que uno de sus miembros forme parte del Comité de Crisis formado para el seguimiento del secuestro del Alakrana. El pesquero tiene 8 tripulantes gallegos y el presidente de la Xunta quiere que uno de sus miembros tenga la posibilidad de tener toda la información disponible.

2010

Abril

El Aeropuerto de El Prat constituyó un Comité de Crisis en previsión por la nube de ceniza que afecta el tráfico aéreo en el centro y el norte de Europa. Hay un número importante de vuelos cancelados.

Octubre

El gobierno francés crea un Comité de Crisis, en tanto más de mil gasolineras se quedaron sin combustibles en una nueva jornada de protestas.

El gobierno ecuatoriano activa el Comité de Crisis para trabajar en el rescate de mineros atrapados.

Empresarios realizaron un encuentro en la sede de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Galicia en el que decidieron crear un Comité de Crisis para evitar la pérdida de empleos que se está registrando.

Noviembre

El gobierno argentino crea un Comité de Crisis para normalizar el caos producido por la suspensión de vuelos en el aeropuerto de Ezeiza. Un conflicto gremial provocó la cancelación de 38 vuelos con sus lógicas consecuencias.

Diciembre

Turismo de Tenerife activa su Comité de Crisis para ‘realojar’ a turistas afectados por el cierre del espacio aéreo.

2009

Enero

En Puno (Perú) se crea un Comité de Crisis para atraer turismo.

Junio

El Comité de Crisis del gobierno argentino se reunió para anunciar medidas sanitarias ante la pandemia de gripe A.

Julio

Las autoridades del Hospital Madariaga decidieron conformar un Comité de Crisis ante los efectos de la gripe A.

Septiembre

France Telecom crea un Comité de Crisis para atender la situación de 23 suicidios (empleados), a partir de febrero de 2008.

(Elaboración propia)

Principales Errores de Grupos Improvisados de Comité de Crisis/WR

No contar con los elementos mínimos indispensables para estructurar y operar el WR.

Se tiende a privilegiar el punto de vista sectorial, departamental o profesional, perdiendo la visión de conjunto así como las prioridades institucionales.

No se cubren los perfiles necesarios y existe personal inexperto o no apto que toma decisiones. Recuérdese que no hay estrategia sin estrategia.

Sabemos que sólo debe haber una estrategia – y tiene que ser compartida-, pero hay quien tiene la propia, independiente del grupo que sesiona.

Pasado el momento límite, el grupo tiende a descuidar el final de los asuntos, debido a que disminuye el nivel de presión de los temas y la disciplina se relaja.

Se trabaja con “Ceguera de Taller”, confundiendo análisis con propaganda.

De forma implícita o explícita, se desea asegurar los propósitos personales sobre los institucionales.

Existe falta de disciplina y cumplimiento.

(Elaboración propia)

Ahora bien, el CDC/WR no es un Think Tank -Tanque de Pensamiento- un grupo de reflexión o de interés temático; un equipo

académico, o un grupo de amigos que se reúnen esporádicamente por estar interesados en un asunto.

En cuanto al papel del asesor externo, conviene retomar a Sánchez Calero (2004), quien afirma, “según datos de esta investigación, a pesar de que un 90% de las compañías disponen de un responsable de comunicación propio, aproximadamente un 75% de ellas se decantan por el apoyo del asesor externo en ocasiones concretas” (p. 17).

Los asesores, agrega Dorn (1999), saben muy bien que “los directivos están acostumbrados a trabajar de puertas hacia dentro, no de puertas hacia fuera” (p. 192).

Cabe señalar que el consultor –quien debe conocer toda la verdad, para enfocar con acierto sus recomendaciones-, deberá aconsejar sabiendo que su labor radica, fundamentalmente, en la deliberación, y no propiamente en la decisión ni en la ejecución. Esto es, cualquier crítica o propuesta deberá ser validada o autorizada por los directivos, pues no puede actuar por su cuenta –como si fuera parte de la institución, con cargo y responsabilidades propias al interior- comprometiendo en algún momento a la institución que lo contrata.

1.5. Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional

“... mientras para algunos la gestión de crisis tan sólo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación (existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo)”.

A. González Herrero

En la presente investigación, lo que se denomina **Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI)** es lo que se conoce como War Room o Comité de Crisis, y aunque aplican algunos de sus principios y métodos de trabajo, supera a estos porque es aún más completo, debido a que se rige por una verdadera visión institucional proactiva y anticipatoria por lo que no se instala ante la sospecha o aparición de algún fenómeno, sino que opera de forma permanente e incluye el conjunto de prioridades de este trabajo. Pues, conviene recordar –apunta López-Quesada Gil (2003)- “toda crisis comienza mucho antes de su estallido, precisamente por no haber detectado los síntomas a tiempo” (p. 17).

Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI)

Este equipo cohesionado y especializado está integrado por pocos miembros – entre ellos el director de comunicación-, sesiona permanentemente y tiene como prioridades las siguientes:

- Conforme al proyecto institucional, participar en el cuidado, supervisión y control de la dirección y trabajos institucionales (de acuerdo a prioridades).
- Aportar visión global, más allá de los objetivos, actividades, procesos y dinámicas y competencias propias, también atiende interconexiones, megatendencias, paradigmas, cambios, novedades, etc., en diversos niveles, sectores y lugares.
- Favorecer la gestión institucional de bienes intangibles, particularmente de reputación, imagen, credibilidad, confianza, aceptación pública, entre otros.
- Intervenir el diseño y vigilancia del Sistema Integral de Reputación Institucional.
- Gestionar el riesgo reputacional bajo la cultura de prevención, anticipación y autoprotección con la intención de evitar fenómenos dañinos –desde el concepto ampliado y activo de seguridad institucional- y, cuando esto no es posible, disminuir los daños de los mismos, asegurando la continuidad de los trabajos y la viabilidad institucional.

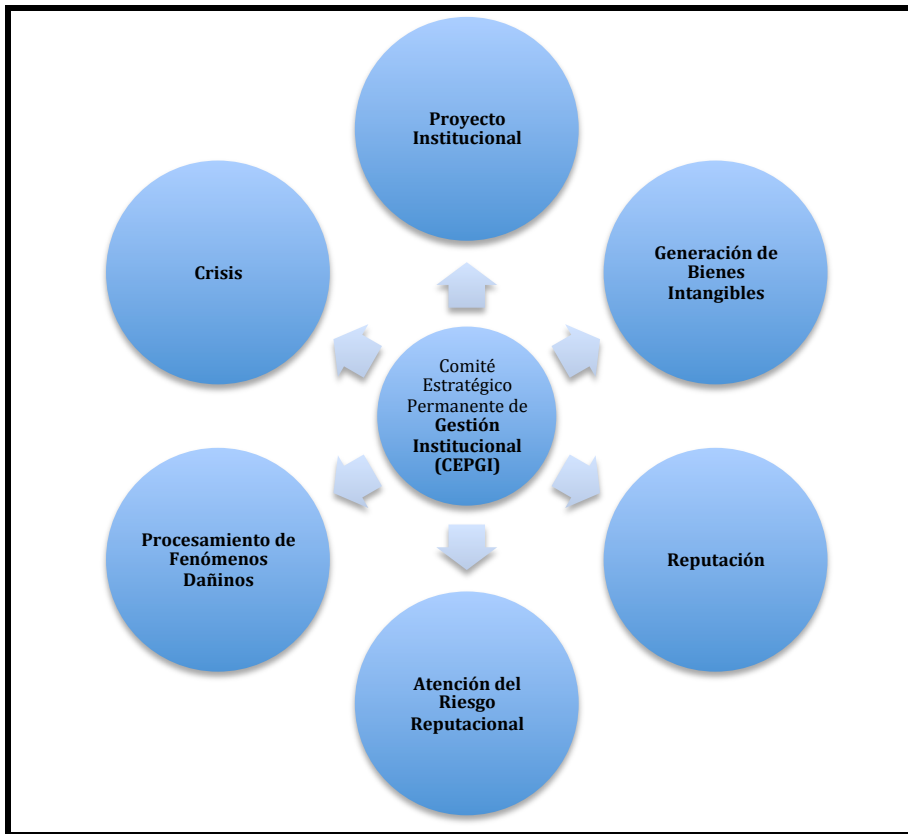
- Participar en la gestión institucional de riesgos y vulnerabilidades considerando los objetivos institucionales –y los protocolos técnicos y/o administrativos-, pero también realidades como mediatización, politización y costos sociales (a partir del conocimiento oportuno y suficiente de las especulaciones, percepciones, rumores y/o hechos).
- Intervenir en la gestión institucional de problemas, conflictos, emergencias, escándalos, situaciones críticas y crisis.
- Gestionar las políticas de comunicación institucionales en cada uno de los referentes enunciados, considerando los mapas de actores y públicos.
- Participar en la gestión institucional de consecuencias.
- Aportar al cambio cultural institucional necesario para la gestión integral de bienes intangibles, y la disminución de riesgos y vulnerabilidades.

(Elaboración propia)

Partimos de la experiencia cotidiana que nos dice que las instituciones tienen altas y bajas –días buenos y malos-, por lo que debemos aprovechar las fases previas, donde hay tiempo y no se tiene ni presión ni pánico ni a los medios de comunicación encima. Además, no será necesario implementar un sistema para estar vigilante y preparado porque el sistema ya estará instalado y actuante, fortaleciendo a la institución y corrigiendo vulnerabilidades.

De acuerdo a Fink, aprovechamos el estado prodromal, es decir, aquel donde se presentan los síntomas que anuncia la enfermedad pero aún ésta no se presenta en toda su plenitud, pues, cuando lo hace, estamos en la fase aguda de crisis. Recordemos que Fink ve la crisis como si fuera una enfermedad y considera los siguientes estados: prodromal, agudo, crónico y, finalmente, resolución de la crisis.

Y lo expuesto es, precisamente, lo que permite actuar proactivamente y mejorar los resultados.



En la gráfica anterior podemos destacar la primera prioridad del CEPGI: 1) actuar conforme al Proyecto Institucional, lo que, a su vez, le exige dos actividades permanentes: trabajar por la generación de bienes intangibles, y particularmente por la reputación.

La segunda prioridad del CEPGI es atender de manera permanente el riesgo reputacional de la institución; y, la tercera, procesar con acierto los fenómenos dañinos para la institución –mismos que se verán a continuación-, particularmente los que se refieren a las crisis.

En primer lugar se presenta la argumentación que tiene que ver, si no con todas, sí con la mayoría de las instituciones y que anima la concepción y dinámica del Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional.

Necesitamos partir de un **concepto ampliado y activo de seguridad institucional** como condición de solidez, competitividad y liderazgo, además de función institucionalmente rentable. Recordemos que ocasionalmente se concentran las preocupaciones y recursos con la intención de que no nos roben bienes de nuestras instalaciones, en tanto que se desperdician los bienes intangibles y aumenta nuestro descrédito, aún cuando seguimos poseyendo los mismos recursos materiales. Y así, paradójicamente, nuestro patrimonio institucional vale menos que antes... Es curioso, solemos pensar cómo proteger mejor nuestros recursos físicos y aún cómo colaborar más y mejor con las autoridades para este fin; sin embargo, no lo hacemos de igual forma respecto a nuestros bienes inmateriales, conforme a su especificidad e importancia, y en relación a una visión institucional integrada.

Al respecto, con acierto, Mitroff y Pearson (2002) subrayan que “prácticamente ninguna organización se dedicaría a los negocios sin estar bien asegurada; sin embargo, muy pocas organizaciones tienen programas sistemáticos e integrados de gestión de crisis” (p. 9.).

Como señalara Vehí (2009), “nuestra seguridad depende cada vez más de factores alejados de nuestro control” y, “en una sociedad como la nuestra, inmersa como está en un complejo proceso de globalización, nada es ajeno a nada, todo repercute en todo” (pp. 11-12).

Sobre el Concepto Ampliado de Seguridad

Cuando, por ejemplo, se aborda el fenómeno de la delincuencia no sólo se tienen que observar las conductas ilícitas y las consecuencias de las mismas, sino que es necesario abordar las causas, necesidades y predisposiciones que favorecen comportamientos delincuenciales.

Así, no se puede reducir la problemática a la participación oportuna y responsable de los cuerpos policíacos, y penas que implican las trasgresiones a la legalidad.

Sin duda, habrá que tomar en cuenta la situación familiar, los servicios básicos – entre ellos los de salud, vivienda, agua, electricidad, transporte, entre otros-, las oportunidades educativas y laborales, así como las opciones artísticas y culturales a las que tienen o no acceso la población de una determinada comunidad.

No se trata, entonces, sólo de más patrullas, armamentos y capacitación dado que siendo esto muy importante, no es todo. Resulta fundamental mejorar los servicios y realizar más y mejor obra pública para beneficio de todos.

Sabemos que el orden, la seguridad y la justicia son aspiraciones comunes. La mayoría de nosotros queremos una convivencia armónica donde cada uno encuentre las condiciones necesarias para su realización.

Vista así, la seguridad es responsabilidad de los tres órdenes de gobierno, pero también de la sociedad, de la familia y de uno mismo. De esta manera, somos corresponsables y responsables directos –además-, del cuidado de nuestra integridad física y también de que nuestro patrimonio (material e inmaterial) se encuentre protegido.

Conforme a lo expuesto, la actitud preventiva y la coordinación de esfuerzos de diversas instituciones para favorecer las mejores conductas se convierten en una obligación en la cual debemos participar. A la vez que buscamos mayor eficiencia y cobertura en materias tales como tránsito, seguridad y protección civil.

Pues, si bien es verdad que nuestra atención incluirá la atención a víctimas, lo más importante es que se reduzca el número de las mismas. De ahí la importancia de que ante la posibilidad de delinquir, la mayoría – si no todos-, elija de entre otras posibilidades: trabajar, estudiar, realizar actividades deportivas y/o recreativas.

Como ejemplo de esta introducción teórica, a continuación un ejemplo práctico incluido en el 6º Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón, en cuanto a Estado de Derecho y Seguridad Pública:

Todos Somos Juárez

La Estrategia Todos Somos Juárez reconstruye el tejido social y ataca de fondo el problema de la inseguridad en Ciudad Juárez a través de acciones sociales, económicas y de seguridad implementadas desde 2010.

- De enero a julio de 2012, la violencia se redujo 50 por ciento comparado con el mismo período de 2011.
- Se entregaron cerca de 14 mil becas de capacitación para el trabajo y más de 36 mil personas se beneficiaron con los mil 278 Talleres de Formación en Valores para la Vida y la Empleabilidad. Se apoyaron a más de 19 mil personas mediante mecanismos de vinculación laboral.
- Se logró la cobertura universal voluntaria en salud, beneficiando a 355 mil 638 personas con el Seguro popular.
- Se construyeron dos Centros de servicios de Salud Ampliados y una Unidad de Detección y Diagnóstico de Cáncer de Mama.
- Se amplió la jornada escolar en 75 escuelas de educación básica y se otorgaron más de 18 mil becas a jóvenes.
- Se rehabilitaron 246 escuelas de educación básica y se construyeron tres secundarias y cinco escuelas de educación media superior.

- Se ampliaron: la universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, con la construcción del Campus Norponiente; el instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, con la construcción de una unidad de docencia, y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, con un edificio multifuncional.
- Se rehabilitaron 20 espacios deportivos, cinco gimnasios, 22 espacios públicos y 18 centros de desarrollo comunitario, destacando la Unidad deportiva Villas de Salvárcar y el Centro de Desarrollo Comunitario Felipe Ángeles. Este último beneficia a más de 70 mil juarenses a través de talleres de capacitación, actividades de salud preventiva, educación abierta, cursos de computación y regularización, actividades culturales y deportivas, entre otras, y logró disminuir sustancialmente la actividad delictiva en la colonia Felipe Ángeles.

Como podemos concluir, luego de analizar este ejemplo, existen diversos fenómenos que se encuentran interconectados y son interdependientes unos de otros, por lo que deben ser considerados en las estrategias a realizar, dentro de un proyecto institucional.

(Elaboración propia)

Urge, pues, asumir el concepto de seguridad desde una visión institucional integral. Esto sólo es posible si se acepta la necesidad de un mejoramiento cultural al interior de la institución, a partir de una visión ética; se consideran las crisis como fenómenos amplios y profundos que afectan distintas dimensiones humanas (directa e indirectamente); y, se reconoce que no se pueden enfrentar situaciones extraordinarias de manera ordinaria. A partir de esta concepción, se deben integrar los siguientes elementos:

- 1) **Reconocer la necesidad de atender un nuevo balance: desarrollo-protección como condición de estabilidad y progreso.** Para continuar con la generación y/o aumento de beneficios, resulta imprescindible mejorar la visión de seguridad institucional como función necesaria y permanente que requiere atención e inversión, al mismo tiempo. Esto es, ante las nuevas realidades, si queremos seguir haciendo lo que hacemos, tenemos que asumir el **concepto ampliado y activo de seguridad institucional desde la autoprotección.**
- 2) **Asumir que constituye una ventaja estratégica comparativa -“buena práctica” fundamental-, la atención eficiente de fenómenos amenazantes y/o peligrosos que permite detectar**

fallas, errores e insuficiencias, disminuir daños y conservar el patrimonio intangible institucional. Recordemos que atender “alertas tempranas” permite aproximarse a “soluciones definitivas” –o al menos coyunturales-, anteriores a lo que conocemos como crisis.

- 3) **No basta protegerse, también hay que defenderse** si es que deseamos conservar nuestro patrimonio institucional. No podemos permitir que distintos actores, tanto internos como externos –por intereses diversos-, atenten contra la reputación y los bienes intangibles institucionales. Resultan fundamentales nuestras políticas preventivas de autoprotección –medidas, acciones y recursos destinados por y para uno mismo- como esfuerzos permanentes que nos generan capacidad anticipatoria, más allá de la monotonía, para responder con precisión y acierto. Recordemos que la llamada Autoprotección Corporativa se materializa por medio de un Plan de Autoprotección, que incluya de manera prioritaria y permanente los bienes intangibles -además de los materiales- y de la seguridad de las personas, prioridad de intención y acción institucionales.

Como podemos deducir, no se busca un comité institucional para atender y gestionar cada uno de los fenómenos, sino la constitución del *Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional* para el procesamiento de todos y cada uno de ellos (mismos que habrán de analizarse a continuación), desde sus primeros indicios, lo antes posible, evitando que crezcan o salgan de control por descuido, omisión o retraso.

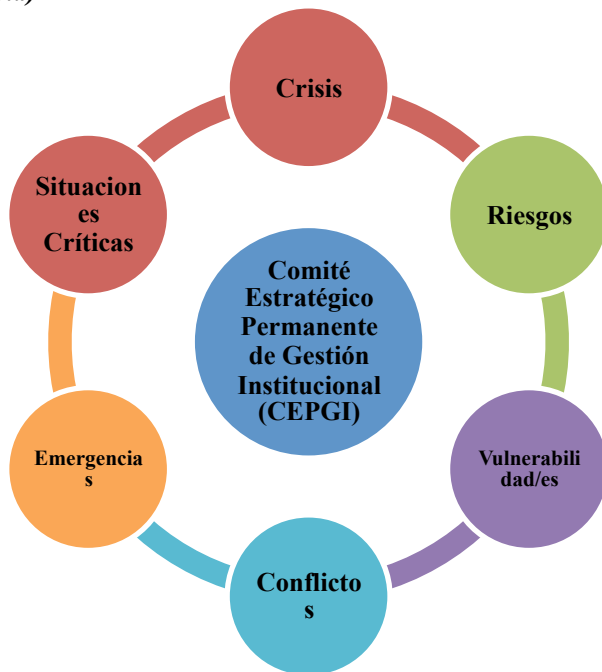
En esta dirección, coincidimos en que las crisis son una parte natural del ciclo de vida de una compañía.

No se trata, pues, de multiplicar comités específicos por fenómeno, pues ni sería práctico ni permitiría una actuación eficaz. Sobre todo si queremos combatir la cuestionable visión de quienes pretenden atacar las crisis sólo cuando se presenten –en un escenario de costos-, actuando como apaga fuegos, con poco margen de maniobra, escasas posibilidades de minimizar pérdidas y daños institucionales, y con muy probables resultados negativos.



(Elaboración propia)

(Elaboración propia)





(Elaboración propia)

Es importante recordar que –como manifiestan Boin, Hart, Stern y Sundelius (2007) –“es prácticamente imposible pronosticar con cualquier clase de precisión cuándo y dónde golpeará una crisis” (p. 38), y se refiere a la posibilidad de que una institución **gestione de manera rápida las medidas necesarias para enfrentarla. En la propuesta del CEPGI se actúa en forma permanente, desde nuestra visión de lo antes posible –por lo tanto, antes- con capacidad instalada, lo que representa una ventaja comparativa fundamental.**

Sin duda ilustrativa resulta la historia de “La rana que no sabía que estaba hervida”, escrita por Olivier Clerc. Según este escritor y filósofo: imaginemos una cazuela llena de agua que se está calentando a fuego lento y que tiene en su interior a una rana. Luego de unos minutos, el agua está tibia y a nuestro anfibio le parece agradable, por lo que se mantiene nadando. Sube la temperatura y

ya el agua está caliente, más de lo que le gusta a la rana, pero ésta no se inquieta pues el calor le produce cierta fatiga y somnolencia. Sube más la temperatura, el agua está verdaderamente caliente y es desagradable para la rana, pero ya no tiene fuerzas y sólo aguanta, no hace nada más. La temperatura del agua sube más y más, poco a poco, hasta que la rana termina hervida y muere sin haber hecho el mínimo esfuerzo para salir de la cazuela que ahora tiene agua hirviendo.

De acuerdo a Clerc, si hubiéramos sumergido de golpe la rana en un recipiente con el agua a cincuenta grados, nuestra rana hubiera saltado enérgicamente y se hubiera puesto a salvo, evitando morir.

La moraleja nos enseña que la combinación de deterioro e inacción, si es muy lenta, suele ser inadvertida y no genera reacción u oposición alguna. Esta parálisis imperceptible en ciertos temas potencia la vulnerabilidad sin siquiera tomar conciencia de ello. De ahí la importancia de mantenerse alerta ante los cambios, más allá de las rutinas.

En este sentido, el CEPGI permite mantener a la institución en entrenamiento constante –con autodisciplina- lo cual, de suyo, constituye una importante fortaleza porque si bien no se pueden prever todas las crisis, sí se puede ejercitarse procesando fenómenos antes de que se compliquen y se vuelvan incontrolables. Esto, también, disminuye la confusión y el descontrol propios de enfrentar crisis. No es casual que –aún con haber tenido capacitación para encarar crisis-, cuando estas se presentan, al principio no se sabe qué hacer, cómo actuar, hacia dónde decidir.

Asimismo, si consideramos que como expresa Fink (1986), la gestión de crisis es el arte de remover mucho del riesgo e incertidumbre para permitirte adquirir mayor control sobre tu propio destino (p. 15), **la propuesta del CEPGI aparece como una herramienta útil y anticipatoria que supera las posibilidades del tradicional War Room.**

De acuerdo a lo anterior –y retomando a Maldonado Venegas (2000) en cuanto a que “la percepción humana de lo que es ‘impredecible’ se ha reducido cada vez más para ceder el paso a la previsión y la anticipación” (p. XV) -, queda claro que nuestra

propuesta *no es actuar en consecuencia, sino precisamente antes de la misma (por supuesto que también después en el caso que la realidad lo exija, pero preferente e insistentemente antes)*, por ello sólo si se atienden con oportunidad y profesionalismo las diferentes fases que día con día pueden generar reputación y, por el contrario, evitar crisis, sólo así es posible estar preparado para anticiparse y prevenirse con información para la mejor toma de decisiones. Pero esto sólo es producto de una amplia y profunda cultura institucional.

Insistimos en ello porque no sólo se trata de brindar más y mejores respuestas institucionales en momentos de crisis, sino de hacerse las preguntas indicadas **antes**, para aproximarse a las respuestas de las mismas, **también antes** de que se presenten en el terreno de los hechos. Y esto, además de ganar tiempo y evitar precipitaciones, permite enfocarse en los aspectos estratégicos -importantes y urgentes- para enfrentar los distintos fenómenos, e inclusive las crisis.

Resulta oportuno destacar que los criterios preventivos guían la actuación de control sobre los primeros niveles; esto es, sobre el origen –donde se produce o genera-; en el medio –área, lugar o sección-; y, también, en cuanto a las personas y/o la institución, ya sea directa o indirectamente. Todo ello con la consigna de intervenir antes de que se materialice el daño, la consecuencia de la fuerza o poder del riesgo, o de su omisión, descuido o incapacidad por parte de quienes lo debieran procesar.

Recordemos que anticipación no es precipitación, es investigación, información, prevención, preparación...Y, en este sentido, Rodríguez Salcedo (2009), indica que “prevenir una crisis significa adelantarse, pensar con antelación en los problemas que el futuro pueda plantear, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, así como sus puntos fuertes y sus puntos débiles” (p. 191). Además de las circunstancias del entorno (externas).

Así, nuestra concepción atiende a la protección integral y permanente de la institución –por lo que no se tendría que instalar ante alguna contingencia-, de manera que debemos atender el riesgo, amenaza y/o peligro donde se presente y con oportunidad.

Adicional a lo mencionado, tenemos que salvo algunos casos excepcionales –como en ciertas líneas aéreas- cada institución tiene que resolver sus situaciones de crisis de manera individual; esto es, contar o recurrir a servicios para ello, pues a diferencia de la protección de bienes materiales –donde podría llamar a protección civil, bomberos, policías, etc.-, respecto a los bienes intangibles no hay instituciones públicas, gratuitas y disponibles las 24 horas de los 365 días del año, que se dediquen específicamente a ello.

Recordemos que tanto los sistemas de generación de reputación, como los que procuran evitar crisis, exigen un compromiso permanente por parte de los líderes de las instituciones, así como de equipos de expertos dedicados específicamente a ello.

Entonces, podemos definir el ***Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional*** como el War Room ajustado, permanente, corporativo o institucional que interviene en el cumplimiento de los propósitos ordinarios, y también en los asuntos extraordinarios que ponen en juego los objetivos y el patrimonio institucional.

El CEPGI es ese órgano especial –Estado Mayor, para algunos- que concentra la inteligencia y el corazón, la autoridad institucional para moverse más rápido y actuar con acierto de manera preventiva –preferentemente-, superando las dinámicas tradicionales para obtener mejores resultados. Pues, a final de cuentas, la crisis mejor gestionada es la que ha sido evitada.

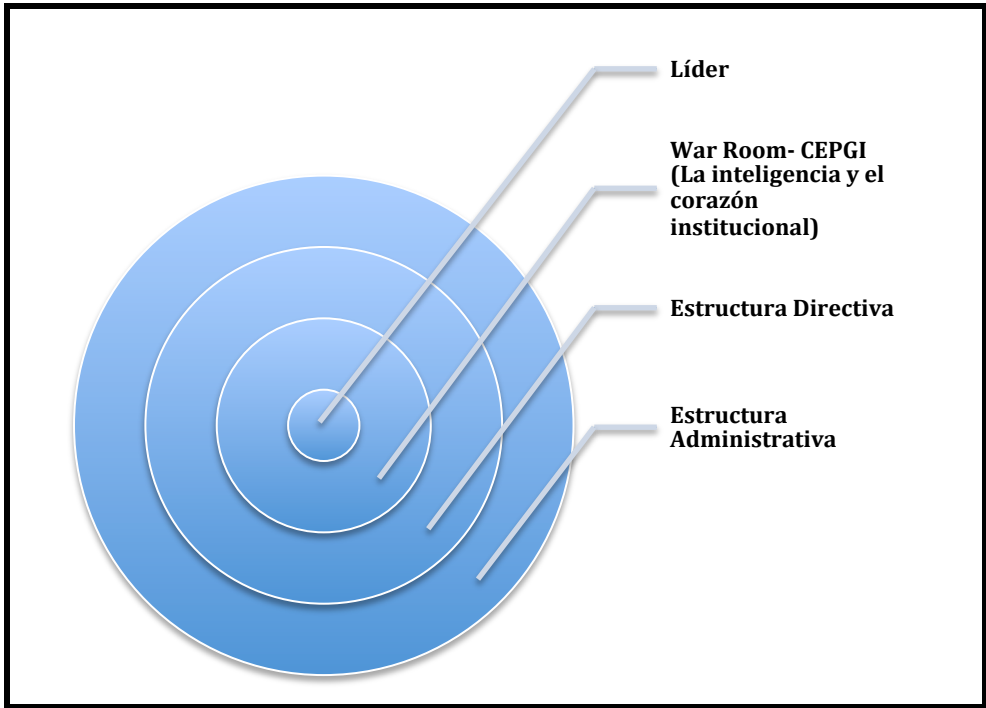
Como insiste Salzman (2003), lo más importante que debemos conocer acerca de controlar una crisis es cómo prevenir una. Desgraciadamente la mayoría de las veces es algo que se aprende en retrospectiva (p. 166).

Este organismo recopila información, establece los hechos y distingue las interpretaciones en la elaboración del primero y los sucesivos diagnósticos para la toma de decisiones.

Ante los hechos, si es que no se han podido evitar, habrá que reunir la información necesaria para responder, entre otras, las siguientes preguntas:

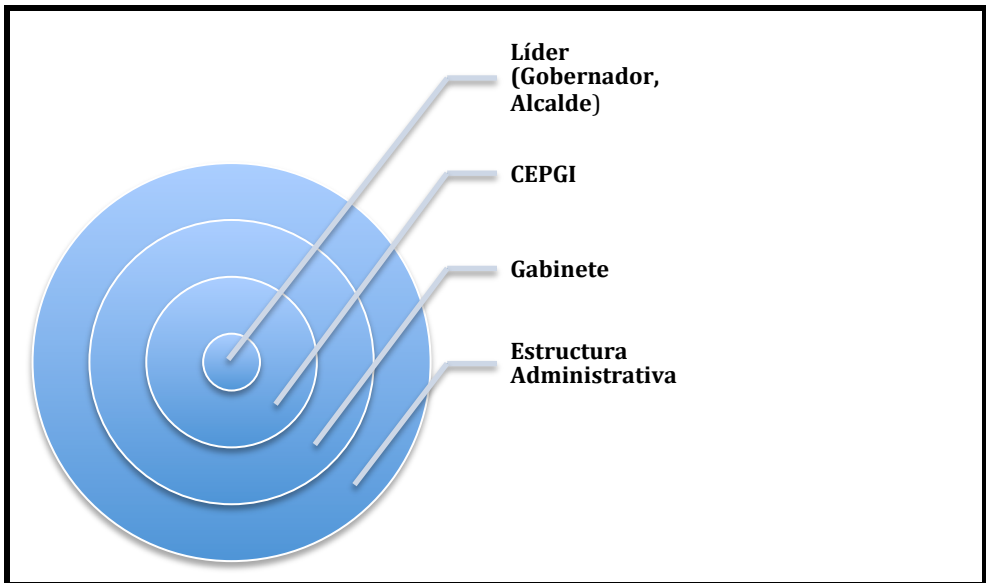
¿Qué ocurrió?

¿Por qué?
¿Cuáles son los daños?
¿Quiénes resultaron afectados?
¿Hay muertos?
¿Hay heridos?
¿Existen personas que requieren ayuda inmediata?
¿Dónde están?
¿Quién les puede ayudar?
¿Qué hacemos?
¿Nos vamos o nos quedamos?
¿Podemos ayudar? ¿Cómo?
¿Cuándo ocurrió?
¿Dónde?
Hay muchas versiones, ¿Quién informará sobre lo ocurrido?
¿Quiénes son los responsables?
¿Fue un accidente?
¿Lo saben los periodistas?
¿Qué debemos decir?
¿Cuáles son los daños?
¿Se pudo hacer evitado esta crisis?
¿Hay algún plan?
¿Quién coordina las acciones de gestión y recuperación?
¿Es una agresión que viene del exterior?
¿Se trata de un descuido interno?
Etcétera....



(Elaboración propia)

Ejemplo en un Gobierno...



(Elaboración propia).

2. Gestión Institucional de Bienes Intangibles.

*“En las cosas de este mundo –y también en las de Dios-
lo más importante es lo que no se ve”
José Luis Martín Descalzo*

El éxito de una institución con relación a sus bienes consiste en valorarlos y procurarlos de acuerdo a su importancia estratégica y a su naturaleza complementaria, de manera que ambos –tangibles e intangibles- constituyan un patrimonio reconocido y protegido en su justo valor.

2.1. Bienes Intangibles

*“La descripción del valor de la reputación como aglutinante de la gestión y evaluación de los valores intangibles y de la ética empresarial supone una auténtica invitación a reflexionar sobre la emergencia de un sentido de compromiso con la realidad, que supere las visiones fragmentarias de la imagen y la comunicación corporativas propias del management tradicional”
Justo Villafañe*

Las instituciones tienen un valor que resulta, no sólo de los bienes materiales con los que cuenta o administra –instalaciones, capital, maquinaria, equipo, camiones, automóviles, etc.-, sino que incluye entre sus activos los llamados “intangibles”, entre los que destacan: imagen pública, reputación, confianza, credibilidad, prestigio, transparencia, conocimiento, experiencia, liderazgo, habilidades directivas, aceptación pública, relaciones externas, reconocimiento, ética, capital y/o innovación tecnológica, satisfacción del consumidor, patentes, calidad de recursos humanos, etc.

De esta manera, los “intangibles” son parte del patrimonio institucional y para funcionar, con relación a la comunidad, resultan imprescindibles.

Con sentido ilustrativo, podríamos decir que son de dos tipos: 1) los que dependen más de su interior (casi absolutamente, mejor caracterizados en el ámbito empresarial): capital intelectual, know how, experiencia, etc.; y 2) los que dependen de la institución y de

otros: reputación, prestigio, confianza, credibilidad, aceptación pública, etc.

| Algunos Bienes Intangibles (Elementos Fundamentales) | |
|---|--|
| Confianza | <p>Es la seguridad, esperanza firme, fe, convencimiento que se tiene sobre la actuación de una persona o institución en determinadas circunstancias. Existe, entonces, cierta predictibilidad positiva o favorable.</p> <p>Es el fundamento de las relaciones – por eso se dice que todo depende de si existe o no confianza- y, como señala, Stephen Covey, “Si uno quiere despertar confianza, debe ser digno de confianza”.</p> <p>La reciprocidad también es importante. Una de las tareas permanentes debe ser promover y potenciar la confianza.</p> |
| Credibilidad | <p>Es la cualidad y/o capacidad de ser creído, para lo cual es necesario actuar con verdad, honrar la palabra y cumplir los compromisos. Surge de la confianza y la aceptación por diferentes motivos, donde la actitud por experiencia resulta fundamental.</p> |
| Prestigio | <p>Se suele usar como sinónimo de fama, e incluso de reputación. Buena fama, aceptación pública positiva. También, buen crédito (como consecuencia de respeto, estima, merecimiento y/o admiración).</p> |
| Transparencia | <p>Cualidad de ser transparente, conocible, que deja pasar la luz. Que se maneja en forma abierta y deja ver la realidad de las cosas, lo que es. Sin ocultamientos.</p> |
| Aceptación pública | <p>Aprobación, recibimiento, consentimiento, admisión, acogida favorables. Conformidad expresada voluntaria, consciente y positivamente.</p> |
| Conocimiento (verdadero)/ Capital Intelectual | <p>Información importante y suficiente para la toma de decisiones específicas y generales. A veces, sinónimo de criterio. Es lo que algunos refieren como saber del qué y del cómo.</p> |

| | |
|-------------|--|
| | El capital intelectual –también valor intangible- es el conocimiento de la institución necesario –y a veces diferenciado- que le permite realizar sus actividades de acuerdo a un estilo propio, además de generar ventajas competitivas. Riqueza organizacional que se utiliza, a la vez, para crear valor. |
| Innovación | Siguiendo en el marco de la sociedad de la información, la innovación refleja el aprendizaje organizacional en la creación, propuesta de modificación y desarrollo de nuevos y/o mejores bienes y servicios. Innovar significa generar grandes cambios focalizados en el resultado para mejorar su competitividad. |
| Experiencia | Forma de conocimiento o habilidad vivencial o vivido. Probado. Repetido. Experimentado. Adquirido. Practicado. |

En la realidad resultan imprescindibles, aunque no siempre se tengan presentes en el momento de decidir. No son fáciles de medir ni cuantificar, pero suelen ser estratégicos e insustituibles, y llegan a representar una ventaja comparativa y competitiva a la vez.

Y, es paradójico, son difíciles de lograr y en cualquier momento se pueden perder.

Son de tal importancia que una institución que sufre daños respecto a la confianza que le tienen sus públicos, recibe un golpe mucho más fuerte que si perdiera algún otro activo material. Perjuicios que muchas veces son irreversibles, activos que en ocasiones son irrecuperables.

Parece haber consenso mayoritario respecto a que muchos de los activos intangibles son identificables, no monetarios y sin sustancia física; son útiles y constituyen una fuente importante de beneficios económicos; su valoración inicial conviene realizarse por su coste de adquisición o producción, y –por su propia naturaleza etérea- suele ser difícilmente cuantificables.

| Fuente | Bienes Intangibles |
|---|---|
| <p>Normatividad Contable Española. Plan General de Contabilidad (1990)</p> | <p>“...Aquellos elementos patrimoniales intangibles constituidos por derechos susceptibles de valoración económica...”</p> |
| <p>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999)</p> | <p>Es un activo que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el activo.</p> |
| <p>Barrios del Pino, Idaira Correa Rodríguez, Alicia Acosta Molina, Miguel González Pérez, Ana L. El concepto de activo intangible y sus tipologías: una revisión de la normativa contable nacional e internacional. Cuadernos de CC.EE. y EE., No. 44-45, p. 60. (2003).</p> | <p>“...desde la perspectiva estratégica varias han sido las aportaciones que resaltan la importancia de la inversión en intangibles como determinantes de la posición competitiva de la empresa (Itami, 1987; Grant, 1991, 1997; Hall R., 1992, 1993 o Tecee, 1998), (...) Estas investigaciones se encuadran dentro de la denominada ‘Teoría de Recursos y Capacidades’ que defiende que el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas... El Accounting Standard Board (ASB) los define así: “...Aquellos recursos no financieros que no tienen sustancia física pero que son identificables y controlados por la empresa a través de derechos legales o custodia física...” “Ante esta definición extraemos como características esenciales del activo intangible, según la norma FRS 10, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de sustancia física. • Identificabilidad: se refiere en esta norma al concepto de identificable cuando el intangible puede ser vendido de forma independiente de la empresa. De no ser así, se considerará dicho intangible como parte del fondo de comercio interno de la propia firma. • Controlable: el concepto de control según FRS 10 hace referencia a la capacidad por parte de la empresa, de obtener beneficios económicos o bien proteger ese intangible de la |

| | |
|---|---|
| | competencia por medio de derechos legales. Si algunas de estas condiciones de control por parte de la firma no se cumplieran, la empresa no podría reconocer el recurso como activo intangible”. |
| Eusebi Nomen Calvet, Director de la Cátedra de Activos Intangibles, ESADE, Barcelona, España.(2005) | “...es un recurso controlado económicamente por la entidad como resultado de sucesos pasados, del cual resulta probable la obtención en el futuro de rendimiento por la entidad...La corporeidad no es esencial para la existencia de un activo...” |
| Aurelio López-Barajas de la Puerta Consultor en Gerencia de Riesgos y Seguros La gestión de activos y recursos intangibles. Una oportunidad para los gerentes de riesgos y el mercado asegurador. Estudio. Fundación MAPFRE. Segundo Cuatrimestre 2011. | “...están basados, principalmente en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil. |
| Norma Internacional de Contabilidad (NIC 38 “Activos Intangibles”), por el International Accounting Standards Committee | “...Aquellos activos identificables no monetarios, sin sustancia física, que la empresa controla para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para su arrendamiento a terceros o por motivos administrativos...” |

Aunque varios autores suelen destacar el atributo “controlado” o “controlable”, por parte de la institución, en sentido estricto se reconoce que la organización puede influir y hasta “controlar” –en algún grado-, varios, pero no muchos de ellos que terminan siendo construcciones donde participan un conjunto de elementos y actores externos, incontrolables, al menos inicialmente.

Una primera enumeración de intangibles, según Business School y el Foro de Reputación Corporativa (2011), la tenemos enseguida:

- Intangibles relacionados con las tecnologías: tecnología patentada o no patentada, software, bases de datos o secretos comerciales.

- Intangibles relacionados con el marketing: marcas y nombres comerciales, imagen corporativa, nombres de dominios de Internet.
- Intangibles relacionados con clientes: listado de clientes, carteras de pedidos en firme, fidelidad de los mismos.
- Intangibles relacionados con contratos: licencias, royalties, contratos de publicidad, suministro o dirección; franquicias.
- Intangibles relacionados con el arte: derechos sobre obras artísticas; pinturas, fotografías, videos (pp. 39-40).

“**Los intangibles** -sentencia García López (2008)- son los elementos que garantizan el éxito de una organización del siglo XXI. Lo que se conoce como ‘capital intelectual’ es lo que permite a una empresa ser diferente, ser mejor y, por tanto, construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”(p. 32). De hecho, asegura, “que hay compañías de éxito que, además de gestionar adecuadamente sus bienes físicos, saben manejar sus intangibles. Los productos de Ikea, de Zara, de Nokia o de Apple se pueden fabricar en Vietnam, en Malasia o en cualquier otro lugar”. Y agrega: “Pero es la gestión de los intangibles lo que hace que estas compañías sean líderes y generen más valor que sus competidores” (p. 32).

Siguiendo a Tomic (2008), tenemos que

Apple sabe gestionar y comunicar sus valores intangibles. Asegura tener los diseños más elegantes e innovadores del mercado, liderar la lucha por conservar el medio ambiente y controlar a sus proveedores en China para que cumplan con las normas laborales internacionales. Muchas empresas darían todo por saber gestionar su marca como la firma de la manzana (...) Apple es un ejemplo de compañía del siglo XXI cuyos activos intangibles son más importantes que los tangibles. La marca, las patentes, la gestión del conocimiento, la innovación y la reputación cuentan más que las fábricas, los edificios o la maquinaria”.

En el sector empresarial, sobre todo, se han creado desarrollos importantes en torno a la gestión de bienes intangibles como valores estratégicos para la “excelencia”. Y es lógico si consideramos un grupo más amplio de intangibles, tales como: marcas registradas, derechos de propiedad intelectual o industrial,

patentes. Incluso, se suele definir reputación corporativa como “el arte de gestionar lo intangible” (título del reportaje de Cristina Aced (2010), al que nos hemos referido).

García López (2008) apunta lo siguiente:

Dentro de los recursos intangibles habría que colocar el conjunto de elementos que contribuyen a generar ventajas competitivas pero que, aunque son identificables, no tienen la condición de activo. En este grupo destacan la reputación, la responsabilidad social corporativa, la estructura organizativa y los recursos humanos; generan valor, aumentan la rentabilidad y no siempre son fácilmente replicables, pero no hay derechos contractuales o legales que permitan a una compañía controlar a su antojo el reconocimiento por parte de sus *stakeholders*⁴ o que eviten que un empleado abandone la organización.

Ambas variables forman conjuntamente lo que se denomina Capital Intelectual, concepto que representa el diferencial entre el valor de mercado y el valor contable. Está ampliamente aceptada y ha sido adoptada por varios autores la clasificación que identifica dentro de esta denominación tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional (p. 133).

Ahora bien, conforme el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) (2008), el capital humano “engloba los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia de los miembros de una compañía”, en tanto que el capital estructural (organizativo y tecnológico) “es el conocimiento sistematizado hecho explícito por la organización. Incluye los procesos de trabajo, técnicas, rutinas o programas que aumentan la creación de valor” (p. 133).

En cuanto al capital relacional, lo podríamos definir como el conjunto de recursos y capacidades de una institución hacia afuera

⁴ El término “stakeholders” se empleará para designar a aquellos grupos que tienen intereses y que pueden influir en la institución y sus resultados, o bien que dependen de ella y también pueden ser influidos. Por ejemplo, en una empresa, tenemos: propietarios, trabajadores y accionistas, así como competidores, proveedores, clientes; representantes de consumidores, entre otros. De la misma manera, y de acuerdo a la naturaleza de la organización, los públicos serán diferentes, pero caben en la denominación de stakeholders.

de sus instalaciones, son las posibilidades que construye con base en sus relaciones externas. El conjunto de percepciones positivas de sus públicos externos.

Aguado (2008) recuerda: "... para conocer el valor del capital humano que tiene una determinada organización es necesario focalizar tres aspectos clave: lo que las personas son y hacen; lo que las personas consiguen; y lo que la organización realiza para gestionarlas" (p. 36).

Regresemos al llamado Capital Intelectual que, de acuerdo con Sullivan, es el conocimiento que puede ser convertido en beneficio.

Antonio López (2005), presidente de Instituto de Análisis de Intangibles, tras asegurar que "el futuro de las compañías está en la gestión de los intangibles", en cuanto a la distinción entre gasto e inversión, brinda un ejemplo ilustrativo: "Cuando se valora el intangible más claro, que es la marca, normalmente se refleja como gasto en la contabilidad. Pero cuando esa empresa se vende lo que más atrae al posible comprador es la marca. Entonces es una inversión".

De esta manera, los "intangibles" son parte del patrimonio institucional. Para funcionar, con relación a la comunidad, resultan imprescindibles aceptación, credibilidad y confianza.

En el mercado –ha escrito Sotelo Rodríguez (2001)-, "descubren las empresas que su objeto, por encima de fabricar bienes y prestar servicios, consiste en satisfacer demandas de valores intangibles" (p. 8).

Existen opiniones que, en distintas proporciones, destacan la importancia de los intangibles. Veamos.

Business School Executive Education y el Foro de Reputación Corporativa:

En la década de los 80 del siglo pasado, los expertos en valoración de empresas decían que en un 70% del valor de un negocio dependía de sus activos tangibles y un 30% de sus activos intangibles. En nuestros días, la importancia de los intangibles se ha

convertido en el factor crítico en la creación de valor y, muchos piensan, el peso de esos intangibles en el valor va incluso más allá del 70%”.⁵

Asimismo, consigna López-Barajas de la Puerta (2011), que

según J. Kendrick, profesor de la Universidad de Washington y director de una profunda investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas, en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1929 y 1999, pasando de un 70-30 a un 30-70%. Actualmente en muchas empresas relacionadas con el sector de las TICs (tecnologías de la información y comunicación), fundamentalmente empresas de Internet y de telefonía, el valor de sus intangibles supera el 90% del valor de las mismas.

Estos bienes inmateriales, muchas veces superiores a los físicos y monetarios –y no siempre especificados en los documentos de balance contable-, suelen distinguir y caracterizar a la institución, por lo que representan valores adicionales a los físicos para la misma. Incluso, además de identificación y diferenciación, suelen ser referente de comparación con otras distintas o de su mismo tipo.

Además, la principal manifestación del valor de los intangibles es la fidelización.

López-Barajas de la Puerta (2011), sentencia:

Los intangibles fidelizan no sólo a los clientes, sino también a los empleados y a otros grupos de interés o *stakeholders* de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones de esos *stakeholders*, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza (...) Además, los intangibles tienen un valor adicional en los momentos de crisis.

⁵ Ver: Programa de Reputación Corporativa. Business School Executive Education, y Foro de Reputación Corporativa.

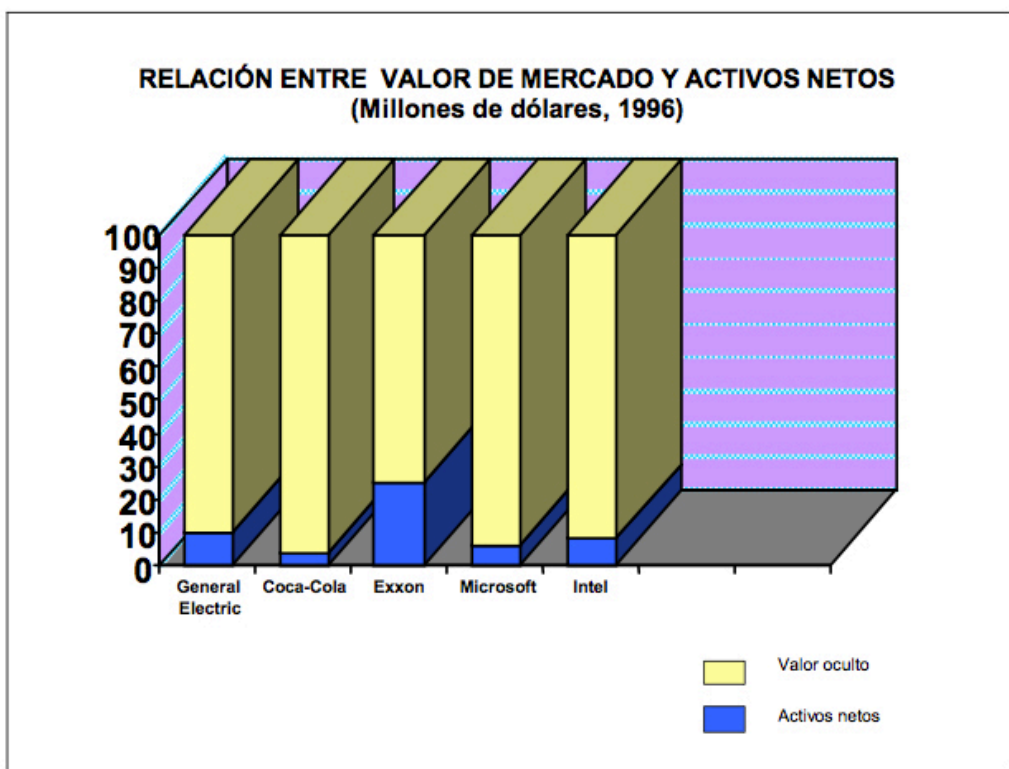


Figura 1. Fuente Alberto Naranjo (2000)

6

Para continuar demostrando la importancia de los mismos, con Sheldon Green (1994) subrayamos que el activo reputación representa gran parte de la diferencia entre el valor contable de un negocio y su valor en el mercado. Se presenta como ‘valor de marca’ o como ‘fondo de comercio’ y, a menudo, es el valor más alto que un negocio posee. Pueden gastarse considerables sumas de dinero en crear un nombre y en establecer la propiedad y el beneficio de tal nombre. Sin embargo, la disciplina que se ocupa de defender este nombre o reputación contra los peligros está aún en su más tierna infancia (p. 11).

No obstante lo anterior, sigue siendo un gran desafío la medición de los intangibles.

⁶ Ver: <http://www.intangiblecapital.org/index Php/ic/article/viewFile/15/21> (Consultado el 6 de abril de 2011).

Cada vez más se reconoce la importancia de los intangibles y se intentan diversos métodos con la intención de encontrar una forma de medición aceptable. La cuantificación ha sido muy compleja.

Conviene insistir en que estos bienes invisibles dependen en buena medida de la institución, pero no solamente de ella, sino también de la acción u omisión de otros actores convencidos o interesados en mejorarlos o perjudicarlos, según sea el caso. Así, no son totalmente controlados ni dirigidos por la institución.

Una institución, por ejemplo, podría comprar coches, pero no confianza; adquirir rápidamente un local, pero no credibilidad; apropiarse de una máquina, pero no de un prestigio que no es suyo; aceptar como regalos unos ordenadores, pero no el reconocimiento público. Normalmente, los intangibles no se adquieren de la misma manera que los bienes materiales, sino que su construcción –donde intervienen distintos actores y variables- debe enfrentar el día a día, la prueba de la coherencia y la perseverancia en el tiempo. Son valiosos pero complejos en su generación y mantenimiento, y su crecimiento y desarrollo no es automático ni necesariamente previsible.

Pero el hecho de no tener propiedades físicas no quiere decir que no se sientan. También pueden ser evaluables y así se dice “tiene” o “carece” de credibilidad; o bien, “es” o “no es” digno de “fiar”, o de “confiar”.

Por todo lo anterior, los activos intangibles son decisivos en la continuidad y existencia de una institución, debido a que la afectan directamente, y deben ser correctamente valorados en el balance institucional, a riesgo de quedarse exclusivamente con bienes materiales, muchas veces sin gran valor por resultar imposibilitados de cumplir su función ante el descontento o rechazo social.

Sin duda, para que para la creación de valor y utilidades se requiere de una buena gestión de intangibles.

En cuanto a los antecedentes recientes, es referencia obligada el texto de Justo Villafañe (1992), desde el ámbito empresarial, a partir de la gestión estratégica de la imagen corporativa:

En este último decenio en el que nos encontramos parece confirmarse, a medida que la velocidad de las transformaciones planetarias no sólo no disminuye sino que se acelera incesantemente, el aumento del valor estratégico de los ‘invisible assets’, idea preconizada por los japoneses del ‘management’, los cuales han estado mucho más atentos a esas transformaciones que revelan que la gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influenciada por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el ‘management’ porque sus productos y/o servicios deben poseer significados. A la hora de planificar estratégicamente, es necesario prestar más atención a aquello que siempre ha sido despreciado por los gurús del ‘management’, es decir, los activos invisibles de los que habla, entre otros, Hiroyuki Itami en *Mobilizing Invisible Assets* (Harvard University Press, Massachusetts, 1991) quien resume así su importancia: ‘Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses, and they are both inputs and outputs of business activities (pp. 3-4.).’

Pero, si en algunos casos existe dificultad para la valoración de los bienes intangibles en el sistema económico-financiero, esto es más claro en el ámbito sociopolítico. Aunque, en este último, parece aún no ser suficientemente reconocida su relevancia, dado que no se suelen observar con facilidad balanzas de pérdidas y ganancias de bienes intangibles, como pérdida de reputación, por ejemplo.

**Lecciones Básicas para un Sistema de Gestión
de Bienes Intangibles en la Empresa
Cristina Chaminade y Leandro Cañibano (2004)**

1. La gestión de los intangibles debe estar vinculada a los objetivos estratégicos de la empresa. Debe existir un compromiso claro y sostenido de la empresa por el conocimiento y el aprendizaje.
2. La gestión de los intangibles debe realizarse de forma continua y sistemática. Debe formar parte de las rutinas de la organización.
3. La identificación de los intangibles y la medición son actividades que tienen valor cuando están relacionadas con la gestión. La medición sin acción no es útil.*

4. La difusión de información sobre intangibles puede contribuir a una mejor valoración externa de la empresa. Pero la difusión de indicadores sin que exista una apuesta clara en la empresa por la gestión de esos intangibles no es sostenible a largo plazo.

5. El impacto de la gestión de los intangibles sobre el desempeño parece ser positivo. Las empresas con experiencia prolongada en la gestión de los intangibles son también las que muestran mejores resultados a lo largo del tiempo.

6. La inversión en intangibles no tiene un efecto inmediato en resultados. La gestión de los intangibles, por tanto, debe ser considerada con un horizonte temporal amplio.

7. Relacionado con lo anterior, la inversión continua y sostenida en intangibles se traduce en un aumento de la capacidad de aprendizaje de la organización. Los esfuerzos puntuales y no sostenidos en el tiempo están abocados al fracaso.

* Conviene mencionar que estos autores subrayan la necesidad de “nuevos mecanismos para la identificación, gestión y difusión de información sobre intangibles” (pp. 171-178).

Los Bienes Intangibles, El caso de México

La gestión de los intangibles empresariales en México. Mariela Pérez Chavarría (catedrática del ITESM Campus Monterrey), en Informe Anual 2012. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, dirigido por Justo Villafañe.

En México y en el mundo el tema de los intangibles y su gestión ha comenzado a incorporarse en la agenda de interés de las compañías. No obstante, las empresas mexicanas ponen más atención fundamentalmente a gestionar la marca y no el resto de los intangibles.

(...)

El estudio destaca que en más de 70% de las organizaciones participantes en la investigación, la comunicación tiene menos importancia que otras áreas. Por ejemplo, en 29% de los casos analizados, la comunicación depende de la dirección de recursos humanos, y en 22% de la dirección de asuntos corporativos. Sólo en 19% de las compañías consultadas en la muestra, los responsables de la comunicación se encuentran en un área independiente y reportan directamente a la presidencia o dirección general.

Aunque esta última cifra parece pequeña, si se compara con investigaciones anteriores señala un avance en la comunicación corporativa en el país.

Según nuestros datos, algunas empresas mexicanas parecen ser muy conscientes del valor que estos activos les aportan. Y, acorde con esta idea, han comenzado a cambiar los viejos dogmas de gestión empresarial añadiendo a sus funciones habituales otras más relacionadas con el desarrollo de los intangibles.

Así vemos cómo, a pesar de que las funciones de los responsables de comunicación continúan en su mayoría suscritas al diseño y la ejecución de la estrategia de imagen corporativa (86% de los casos), al desarrollo de actividades relacionadas con la comunicación interna (81%) y a la gestión con los medios (70%), los directores de esta área (*dircom*) van gestionando también otras acciones vinculadas a la reputación como son: la coordinación del programa de comunicación del director general o CEO y la gestión de la reputación y la responsabilidad social corporativa o RSC (67% y 62 % respectivamente).

Este es un logro teniendo al considerar (sic) que estos temas son aún muy jóvenes en México.

La difusión interna se disputa entre las áreas de recursos humanos y de comunicación; en algunas ocasiones, la responsabilidad pertenece a una de las dos –fundamentalmente a la primera- y la ejecución de las tareas a la otra. Pero en la mayoría de las empresas no se mide ni se evalúan la efectividad de los mensajes.

(Pregunta: ¿Tiene su empresa sistema de indicadores para la gestión de la reputación corporativa?

Respuesta: 22%, Sí; 52%, No; y 26% No sabe/No contestó).

(...)

La comunicación de crisis, otro tema clave en la gestión de la reputación, depende de distintas áreas pero en ningún caso está entre las funciones del responsable de comunicación. La tratan la dirección de asuntos corporativos (26%), la dirección de recursos humanos (17%), el comité de la dirección general, la presidencia (16%) u otros (17%).

Según la investigación, a pesar de que la gestión de la reputación y la responsabilidad empiezan a despuntar, no parecen ser todavía un asunto cuidadosamente atendido en las empresas mexicanas.

Al intentar conocer de quién depende la gestión de la reputación, 24% mencionó a la dirección de asuntos corporativos, el 10 % a un comité multidisciplinario y 5% al comité de presidencia. En este tema la mayoría de las empresas no recurren a un sistema de indicadores para conocer el estado de reputación, sino que en determinadas ocasiones realiza alguna encuesta a clientes.

Por otro lado, según las compañías entrevistadas sobre RSC, se encarga en su mayoría (24% en ambos casos) el área de recursos humanos y la de comunicación. Desempeñan tareas relacionadas con la cooperación con organizaciones no gubernamentales (ONG), la gestión de voluntariado corporativo, las políticas de conciliación y la redacción del informe de responsabilidad social. En este intangible el sistema de indicadores, a pesar de que no ha madurado completamente, está más instaurado que en la reputación: 36% de empresas afirma utilizar un sistema de indicadores, en su mayoría el Global Reporting Initiative o GRI (26%).

(...)

La investigación señala que el reto es muy grande para las empresas mexicanas, pues el mercado global exige impulsar este campo de los activos intangibles, que constituyen un capital excepcional que al parecer todavía no se sabe valorar y comunicar adecuadamente.

Editorial. (octubre de 2012). El reto de los intangibles empresariales. *PODER360*, pp. 50-51.

Lo cierto es que hay una necesidad estratégica por reconocer y valorar los bienes intangibles, pues no sólo aportan valor económico sino valor en general para las instituciones.

2.2. Comunicación de Intangibles.

*No se trata de vender un producto,
sino de comunicar un producto que se crea
en la medida que se comunica.*

*Antonio López,
Presidente del Instituto
de Análisis de Intangibles.*

Los intangibles son un tipo de bienes que crecen mientras se comunican, aun más, que si no se comunican tienden a disminuir su valor, o incluso a desaparecer, por la falta de conocimiento y reconocimiento de otros.

La dimensión comunicativa exige a las instituciones atender necesidades, expectativas y demandas de los diferentes públicos. Resulta indiscutible la importancia del factor informativo –en sus distintas modalidades- para la construcción, mantenimiento y defensa de los bienes o activos intangibles.

Habrá que tener presente con Antonio López (2007) que

la comunicación constituye una parte sustancial de la realidad de los intangibles.

La marca, la reputación, la responsabilidad social, la reputación interna son realidades que existen en la medida que se comunican, o si se quiere afirmar con menos énfasis se puede decir, que sin comunicación los intangibles pierden peso en la cadena de valor de una compañía (...) Los intangibles son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, ésta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un impulso movilizador (p. 4).

Comunicar en positivo eficientemente incluye tanto la aceptación como la colaboración de públicos importantes para la institución porque es precisamente esto lo que genera los activos inmateriales.

Sobre la función estratégica de la comunicación, al comentar el trabajo pionero del IAI, “La Comunicación de Intangibles en España”, Borja Puig de la Bellacasa (2007) destacó:

El objetivo de situar a la comunicación como una verdadera función directiva que genera valor para las organizaciones (...) la tendencia en las principales empresas españolas (Santander, Repsol YPF, Telefónica, BBVA) es aglutinar a los responsables de distintas disciplinas bajo una dirección general de comunicación y marketing corporativo (incluida la publicidad, el marketing corporativo, la comunicación interna, las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Corporativa) para conseguir la creación de valor y una reputación indudable para las compañías (...) En cualquier caso, los profesionales de la comunicación han de estar preparados para afrontar no sólo las funciones específicas de la comunicación, sino también han de dominar las técnicas de gestión de las organizaciones y habilidades de dirección. De no trabajar en esa línea, se corre el riesgo de que estas nuevas responsabilidades recaigan en otros directivos de las organizaciones (pp. 5-6).

Quienes descubren a tiempo las ventajas integradoras de la comunicación en torno a objetivos comunes, desde la naturaleza institucional, aprovechan de mejor manera sus posibilidades en la gestión de reputación.

Como señala Miguel Ángel Bañuelos (2007), presidente de la Asociación Española de Agencias de Publicidad- AEAP: “La imagen, la reputación, la cultura, es señal de existencia de la empresa y expresa su concepto general. Esto implica que los intangibles se deben abordar como objetivo global de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado”. Y agregó que es indispensable “un cambio cultural de las empresas que empiece por la alta dirección, así como una gestión integral de estos valores”(p. 9).

Y esto resulta fundamental porque si los directivos no asumen este necesario cambio cultural, resulta muy difícil que esta transformación se lleve a cabo en favor de las diferentes instituciones.

Por ello San Segundo Encinar y Rincón Mora (2007) enfatizan que

la comunicación de los intangibles y su evolución están íntimamente ligadas al valor que se les da a los intangibles dentro de las empresas. Es difícil abordar la comunicación de algo que no se considera estratégico o de valor (...) Es necesario, también, un cambio cultural en las empresas que empiece por el CEO y que desembarque en una gestión integral de los intangibles capaz de generar valor constante para la compañía. Cambio cultural que tiene que provocar también cambios organizacionales (...) Los intangibles no son una moda, sino un valor estratégico imprescindible para garantizar la competitividad (pp. 12-13).

El cambio cultural –que se desarrollará a lo largo de la investigación y se redondeará en las conclusiones-, es la piedra angular para la evolución de muchos tomadores de decisiones pues con frecuencia se cae en el error de pensar que la formación sobre el riesgo reputacional y la gestión institucional de crisis -como referentes prioritarios- no son requisitos indispensables para el liderazgo y la dirección institucionales hasta que, claro, la realidad demuestra lo contrario.

Con relación al llamado Plan Estratégico Reputación Corporativa, como indica Villafañe (2005), la comunicación debe “generar valor para la compañía: la reputación que no se comunica, existe, pero no genera valor para la empresa” (p. 32).

En este punto es importante mencionar a la comunicación como generadora de valor, pues no hay otra forma de potenciar los bienes intangibles. Por ello resulta estratégica, al transmitir las ideas y mensajes reales y creíbles que identifica y distingue a las instituciones.

Los bienes intangibles, como atributos, deben ser percibidos para conectar y activar una percepción que contribuya al reconocimiento favorable.

O bien, dicho de otra manera, la comunicación al informar –en su sentido de “dar forma”- intenta visibilizar lo intangible, hacerlo perceptible para que, a su vez, sea reconocible. Lo cual supone, de hecho, grandes retos de imaginación y creatividad comunicativos.

Sin embargo, hay actitudes que no se pueden cambiar con comunicación, como son las malas experiencias y las predisposiciones negativas producto de agresiones y/o abusos. Y ello nos remite –como se repite- a empezar por el principio.

Debido a lo señalado, ya hace años el doctor Fajardo Ortiz (1970), expuso:

Cualquier programa de relaciones públicas de hospitales y clínicas debe basarse en un buen servicio médico y administrativo y en unas buenas relaciones públicas del personal. *Debe quedar claro que el mejor modo de contar con unas buenas relaciones públicas es una buena atención médica y general.* El buen servicio, en materia hospitalaria es la base firme e indispensable sobre la cual debe fundarse un programa de relaciones públicas; por lo tanto, las buenas relaciones públicas tienen un cimiento ético (p. 13).

Y, también, agregó:

Para hacer del conjunto de empleados buenos representantes del hospital o clínica, se debe:

1. Pagar justamente.
2. Dar un buen trato.
3. Proporcionar buenos locales de trabajo y de descanso.
4. Dar oportunidad para el descanso y las recompensas.
5. Dar información acerca de los progresos y problemas de la institución (1970, p. 36).

O, lo que es lo mismo, una buena comunicación se funda en una buena realidad, no la sustituye. Entonces, lo primero que se debe hacer es corregir la deficiencia (maltrato, agresión, descuido, etc.) y, luego, comunicar la buena atención existente, de lo contrario estaremos en escenarios poco sólidos que constituyen de suyo, una gran debilidad, importantes costos.

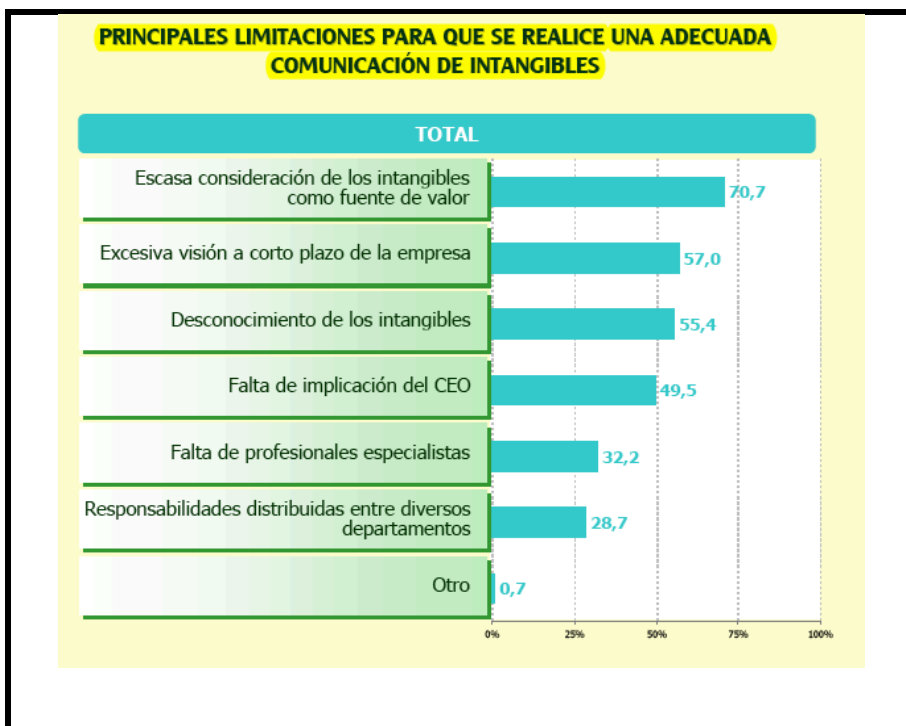
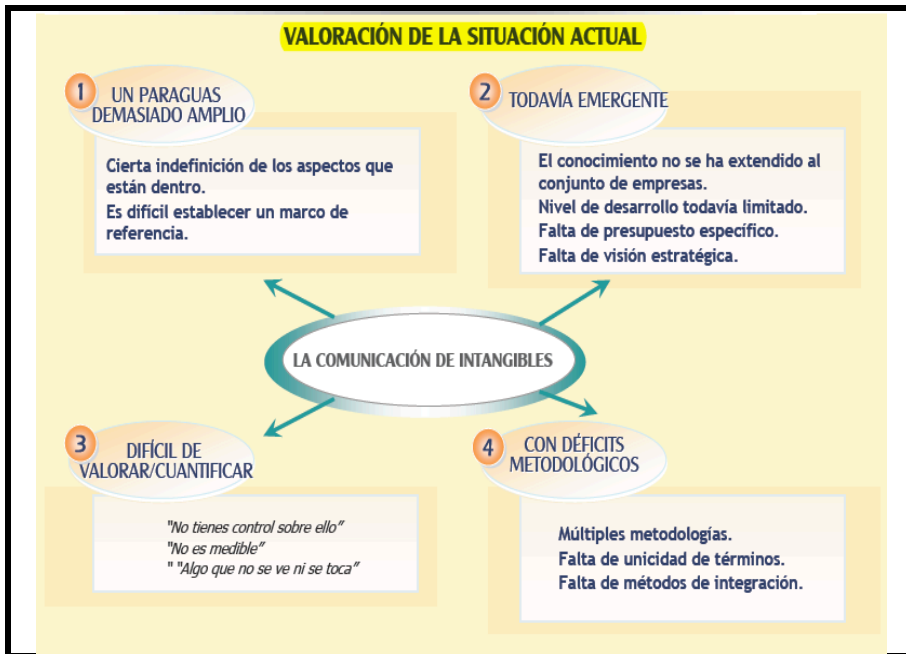
Ahora, por su importancia como estudio pionero en España y por las enseñanzas que de éste se derivan, conviene recuperar algunas datos del estudio denominado “La Comunicación de Intangibles en España”, promovido por el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI), la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y

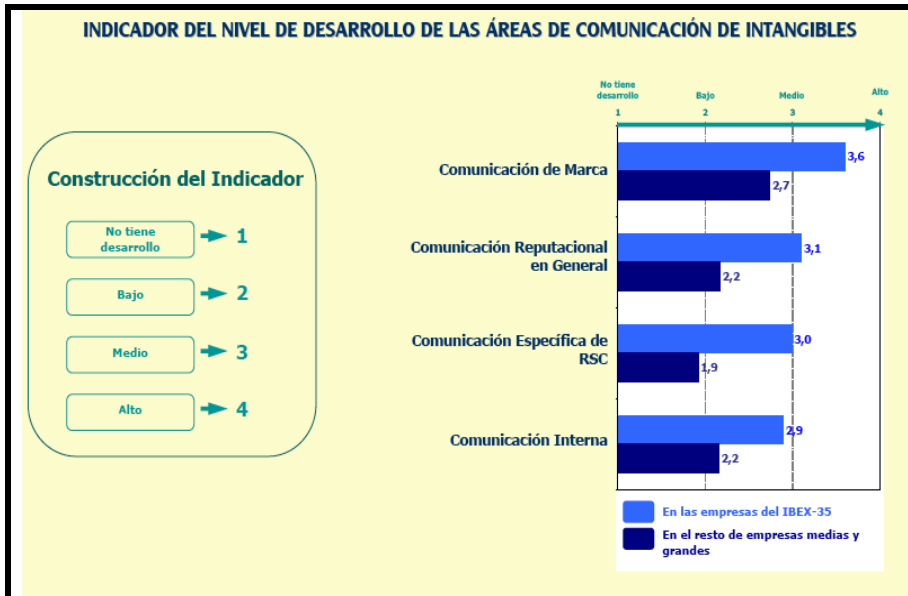
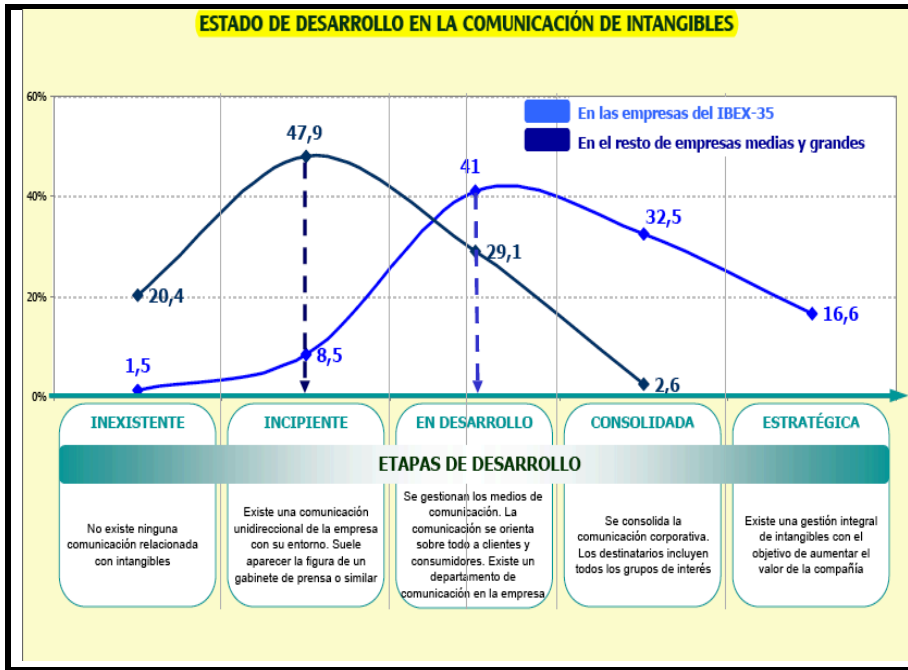
Comunicación (ADECEC), la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP), así como la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

Los objetivos del estudio fueron: servir de diagnóstico de situación en la comunicación de intangibles; analizar la opinión y valoraciones de los profesionales, y establecer las tendencias más significativas. Es decir, aproximarse a un termómetro de la comunicación de los intangibles. La primera fase de trabajo comenzó en marzo de 2006 y el informe global se llevó a cabo en 2007.

A continuación, algunas gráficas elocuentes del estudio:







Existen datos que parecen mostrar cierto enfrentamiento entre el Director de Comunicación y el Director de Riesgos, dentro de la empresa, ante la responsabilidad de gestión de intangibles.

López Barajas de la Puerta (2011) recuerda que

el Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom (Director de Comunicación) realizado en 2010 muestra que la gestión de activos intangibles es un concepto reciente en la mayoría de las empresas y que la responsabilidad de la gestión de estos intangibles o de su coordinación se encuentra muy dispersa en el organigrama de la empresa. De esta manera, el estudio resalta que el 51,9% de los Dircom encuestados no tiene presente entre sus principales funciones la gestión de intangibles. El 48,1% restante sí menciona la gestión de algunos intangibles entre las principales funciones que la empresa ha fijado para su puesto, destacando la gestión de la imagen corporativa, la marca y la reputación. Sólo un 2,5% de los entrevistados dice gestionar todos los intangibles.

Consideremos –complementa López-Barajas (2011)-, que

según *Outlook*, la revista corporativa de la consultora Accenture, un 94% de los altos directivos empresariales considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y 50% considera que, en la actualidad, la gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de los gestores empresariales.

Ahora bien, con Marín (2009) creemos que

la comunicación de los intangibles debe planificarse e integrarse en la gestión estratégica de la comunicación (...) Los ejes principales en torno a los que se orienta la comunicación de los intangibles de la empresa se centran en presentar:

- Los rasgos culturales y valores sociales con que se identifica; incluido su modelo de responsabilidad social corporativa, que define el comportamiento que va a adoptar ante sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto, para

que conozcan que los objetivos de la organización van más allá de obtener beneficios.

- Los valores funcionales se suelen centrar en la calidad de los productos, la garantía en el desarrollo adecuado en los procesos de negocio y la excelencia en la atención a clientes y en la relación con el resto de sus grupos de interés o *stakeholders*.
- La preocupación porque sus actividades se desarrollen sin sobresaltos, originados por la aparición de riesgos que no han sido bien gestionados. Para ello, debe dotarse de los medios y procedimientos necesarios para establecer un sistema de autoprotección y reacción ante aquellos.
- El modelo de desarrollo profesional de sus empleados y el esfuerzo para generar en éstos una cultura de preocupación antirriesgo en la realización de su trabajo (pp. 31-32).

La gestión de los intangibles debiera ser un punto de agenda permanente, entre otras razones porque forma parte del patrimonio institucional –que viene del pasado-, y tiene que ver ahora tanto con su presente como con su futuro.

3. Gestión Institucional de Reputación

*“Lograrás una buena reputación si te esfuerzas
en ser lo que quieres parecer”.*
Sócrates

Si armonizamos lo expuesto hasta ahora y consideramos con van Riel (1997) que la reputación corporativa favorable “no es un objetivo aislado sino una condición necesaria (por tanto, el medio) para crear una sólida base *comercial* desde la cual se logrará el éxito (en el sentido más amplio de la palabra) de la empresa” (p. 3); entonces, debemos asumir que cada institución encuentra en la comunicación “el medio insustituible”, y en los intangibles uno de los contenidos fundamentales de la misma, es decir, causa y efecto –mensaje y retroalimentación- necesarios para la conquista de sus propósitos.

Así pues, en el siglo XXI distintos sectores sociopolíticos exigen a las instituciones la prueba de los intangibles, esto es, por ejemplo, la comprobación real de la reputación. Y no sólo se trata de la economía de la reputación, sino también la política de la reputación, la legitimidad de la reputación, el consenso de la reputación, la comunicación de la reputación, en fin, de la comprobación, percepciones y/o juicios de verdad y coherencia -por distintos mecanismos-, entre ellos la reputación mediática.

Además, la mayoría de las actividades tanto comerciales, empresariales, financieras, como políticas y sociales, cada vez son más visibles y públicas y, por ello mismo, opinables y debatibles.

De esta manera, la reputación se convierte en prioridad institucional de gestión e interrelación -más allá de sí misma-, atendiendo su entorno de manera profesional y eficiente.

Como señalan Wilcox, Cameron y Xifra (2012):“La *gestión de la reputación* incluye un estudio sistemático del estado de la reputación de la organización y los que hay que dar para mejorarlo (...)”, y, “cuando el daño es extremo, se pueden usar estrategias de *restauración de la imagen*, siempre y cuando la organización haga cambios relevantes” (p. 265).

Sabemos que la creación, cuidado, defensa y reconocimiento de la reputación constituye una función primordial, estratégica, de cualquier institución que exige, a su vez, preparación y anticipación. Y ello porque significa una gran oportunidad para crear y proteger valor o, en sentido inverso, disminuirlo o perderlo.

Sin embargo, el primer paso es asegurarse que el otro entienda su importancia y reconoce cuáles son los factores que se integran en torno a esta buena conducta. Hay que hacerlo muy bien y trabajar porque sea percibido de la misma manera.

No sólo se trata de comportarse bien, sino también de que esto sea ampliamente reconocido. Cuando ello ocurre decimos que la institución aumenta su valor y, también, genera liderazgo.

De acuerdo a lo expuesto, gestionar reputación exige a la institución coherencia, constancia y responsabilidad, además de compromiso ético y eficiencia.

“En el actual entorno empresarial –establecen Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011)-, caracterizado por una demanda creciente de transparencia, ética y responsabilidad social por parte de los grupos de interés, la gestión de la reputación y del riesgo reputacional se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación y protección de valor para las empresas” (p. 5).

Como muchos intangibles, la reputación es multidimensional y debe ser gestionada de manera transversal donde todos los niveles – directivos y operacionales- sean corresponsables y todos participen en su gestión, ya sea directa o indirectamente.

Resulta ineludible ampliar la visión tradicional de la comunicación. Ciertamente, emitir mensajes -de adentro hacia afuera-, pero no perderlos, sino recogerlos para procesarlos, traerlos nuevamente hacia adentro para re TRABAJARLOS, exprimirlos, aprender de ellos, ver qué nuevos referentes nos traen. Aprovechar al máximo la retroalimentación del mensaje.

Hay que recordar una y otra vez que la reputación nunca está bajo el control total de institución alguna. La exposición natural -junto con la buscada y no elegida-, hacen que el prestigio institucional esté en juego de manera permanente y no podemos olvidar que uno de los factores que integran la reputación en general, es precisamente lo que podríamos denominar reputación mediática.

López-Quesada Gil (2003) utiliza el concepto de “**Banco de Confianza**” para mencionar “una metafórica cuenta corriente en la que cualquier compañía o individuo realizan ficticios ingresos cada vez que la opinión pública tiene noticia de actuación correcta en materias importantes” (p. 83), y cuando llega la crisis el saldo bancario permite a la compañía enfrentarla con crédito (o reserva), con cierta comprensión de sus audiencias.

Siguiendo esta primera idea, podemos desarrollar un “**Banco de Intangibles**” donde lo que podríamos denominar conducta institucional –conjunto de acciones de todos y cada uno de los miembros de la organización, intencionadas o no, que suman o restan cotidianamente-, aumenta o disminuye el capital de bienes intangibles. Así, todos los días, se modifica el patrimonio institucional, se tiene más o menos reputación –por ejemplo- en la cuenta de ahorro, misma que se vincula con otros intangibles como confianza, credibilidad, imagen, etc.

Cuando no se escucha ni se trata con cortesía, atención y eficiencia a los diversos públicos, entonces se pierde. Es decir, si no se actúa con sensibilidad y empatía, es previsible que los otros se sientan rechazados o maltratados, independientemente de la propaganda o el discurso institucional que se sostenga.

Sabemos que la experiencia puede condicionar y/o determinar a los demás. Por ello, podemos decir que el desempeño personal impacta e influye de manera importante en la cuenta del desempeño institucional. Recordemos que la satisfacción o insatisfacción -por motivos reales o falsos, o por una combinación de ambos-, ayuda a crecer o disminuir los bienes institucionales.

El compromiso personal en las labores ordinarias y extraordinarias debe ser evaluado porque, sin duda, es un factor que agrega o quita valor a la institución. En este sentido es enriquecedor -en el mejor

sentido del término-, comparte riqueza a quienes lo ejercen y, también, a quienes lo reciben; los aumenta, engrandece.

Ahora bien, como informa Aced (2010),

el compromiso de la alta dirección es indispensable para una buena gestión de la reputación. En primer lugar, porque si la dirección de la empresa no la considera un valor estratégico no la verá como algo prioritario (...) La segunda razón que justifica el necesario compromiso de la alta dirección es que el comportamiento de los directivos incide notablemente en las percepciones sobre la compañía y, por lo tanto, en su reputación, tal como explica Guido Stein, profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE” (p. 19).

Y este no es un asunto menor, por el contrario, recordemos que como afirmaba Albert Einstein: “¡Triste época nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”. Este ocasionalmente es el tema de las duras resistencias, de las complejas predisposiciones negativas existentes.

Entonces, los líderes, CEO’s, o alta dirección –por ser corresponsables- son parte del problema pero, también, pueden ser parte de la solución.

Hay que destacar la importancia e influencia de la reputación en la conquista de resultados; no obstante, no siempre se encuentran ni el conocimiento ni la sensibilidad necesarios, y, como reporta Aced (2010), “a la hora de convencer a un directivo escéptico de la importancia de la gestión de la reputación, ‘el mayor obstáculo sigue siendo la dificultad de traducir en términos económicos y de rentabilidad el valor de los intangibles’, señaló el profesor Mora” (p. 20).

Por otro lado, otra modalidad para la gestión reputacional, la encontramos en una nueva figura.⁷

⁷ El 28 de junio del 2011, “las principales corporaciones españolas se han unido para crear la Fundación *Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership*, un laboratorio de ideas dedicado a promover la gestión de los intangibles como valor estratégico para la excelencia empresarial. Para ello,

La Fundación nace con el triple objetivo de consolidar la gestión de la marca y la reputación corporativa como claves estratégicas para alcanzar la excelencia empresarial, así como introducir la función y las responsabilidades del Chief Reputation Officer (CRO) al máximo nivel ejecutivo de las compañías y demostrar la rentabilidad financiera de los activos intangibles en los resultados del negocio.⁸ Con esta nueva función se intenta que las empresas integren la gestión de todas las formas de comunicación y de los intangibles estratégicos.

El Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership integra al Foro de Reputación Corporativa y el Instituto de Análisis de intangibles.⁹

Para redondear las opiniones citadas, incluimos una reflexión importante de IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011), quienes proponen que “la reputación

desarrollará sus actividades a través de seis áreas: reputación, marca, comunicación, asuntos públicos, métricas y formación.

“Las empresas fundadoras de este ‘*Think tank*’ son Banco Santander, Telefónica, BBVA, Repsol, Iberdrola y La Caixa. Estas compañías representan el 65% del Ibex-35 por capitalización bursátil (aproximadamente, 250, 000 millones de euros). También se han unido al proyecto importantes empresas públicas y privadas como ADIF, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Meliá Hotels International y Renfe. En conjunto, todas estas corporaciones suman unos 750. 000 empleados en 82 países.

⁸ LAS PRINCIPALES CORPORACIONES ESPAÑOLAS CREAN UN CENTRO DE EXCELENCIA PARA IMPULSAR LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA. Pdf. 28/Junio/11. Madrid. <http://sala.depressna.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notadetalle.jsp&selectNumReg=5&pagina=5&id=1&origen=notapres&idm=es&lais=1&elem=16823>

(Consultado el 20 de Octubre, 2012).

⁹ “En 2002, cuatro empresas españolas (Agbar, BBVA, Telefónica y Repsol) fundaron el Foro de Reputación Corporativa (fRC) como un espacio de colaboración para cubrir las lagunas de gestión sobre los modelos y herramientas de reputación corporativa. Diez años más tarde, 15 de las principales multinacionales españolas eran miembros del fRC.

”Por otra parte, la necesidad de crear una doctrina sólida sobre el valor de los intangibles y su gestión impulsó la creación del Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) en 2004, promovido por un grupo de empresas, firmas de consultoría, escuelas de negocio e instituciones académicas. El IAI ha desarrollado una fructífera labor e este campo, atrayendo a más de 45 socios para el desarrollo de sus proyectos”.

corporativa dependa de un responsable concreto y, en última instancia, que sea un tema que esté en la mesa del Consejo de Administración” (p. 25).

La reputación puede depender de muchos públicos y también de muchos intangibles, de ahí su importancia y complejidad.

Reputación

Reputación es una de las voces más sabias que tiene nuestra lengua. Viene del latín *puto, putas, putare, putavi, putatum*, que equivale a juzgar, es decir, a sentenciar con el entendimiento. Y como nuestra fama o nuestro crédito personal es una cosa que se juzga todos los días por el público, se añadió *áputâre* la partícula *re*, que significa reiteración, y así se formó reputar.

Reputar, pues, es juzgar repetidamente a una persona, ó volviendo a la idea anterior, es sentenciarla todos los días ante el tribunal de la moral pública.

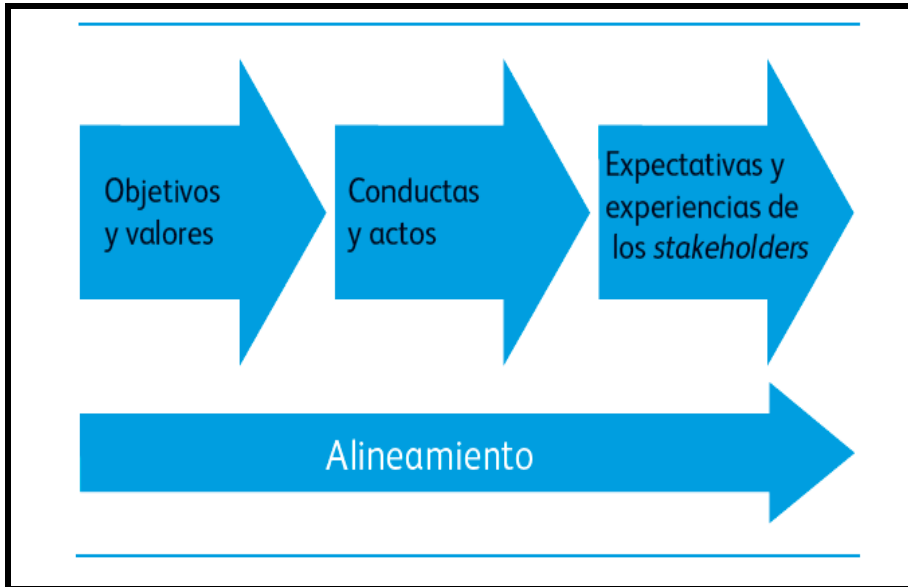
Por consecuencia, *reputación* no significa sino el juicio que merecemos al concepto público.

(Barcía, 1983. p. 407)

Lo cierto es que una buena reputación exige coherencia y constancia. A final de cuentas, gestionar reputación es gestionar realidades, pero también percepciones. Pues, si las cosas se hacen bien, pero se perciben mal, entonces aparecen los problemas y se potencian los riesgos. Además, reúne el conjunto de prácticas institucionales y abarca los distintos ámbitos de actuación de la misma, donde se busca que las buenas realidades sean correctamente percibidas por todos los públicos (lo cual, inevitablemente, incluye también a los internautas).

Se impone, pues, procesar el descontento latente e identificable, a través de la investigación y las señales de alerta para atenderle a través de una vinculación satisfactoria.

Para IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011), “la buena reputación corporativa es el resultado de confrontar lo que decimos con lo que hacemos y con la opinión de los *stakeholders*, lo que significa que deben alinearse los objetivos y los valores, con las conductas y actos y con las experiencias de los *stakeholders*”.



(p. 24)

Hay, también, quien como Aced busca resumir algunas de las ideas centrales que tienden a aparecer como acuerdos en algunos círculos académicos y empresariales.

| CLAVES PARA UNA BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA |
|---|
| Excelencia. Hacer bien las cosas y buscar la mejora continua. |
| Coherencia y Consistencia entre lo que la empresa dice y hace. |
| Compromiso de la alta dirección. |
| Gestión transversal , con la implicación de todos los departamentos. |
| Identificar y escuchar a todos los grupos de interés (stakeholders). |
| Comprensión integral y estratégica de la empresa. |
| Visión global del negocio y de la organización. |
| Pensar en el largo plazo y no buscar resultados inmediatos. |
| Establecer objetivos concretos que se puedan medir. |

(Aced, 2010, p. 16).

Es evidente, pues, que han aumentado tanto los niveles institucionales de riesgo como el valor reconocido de la reputación.

Ahora bien, como puntualiza Sheldon Green (1994),

Puede ocurrir que un falso rumor iniciado en Tokyo produzca, en unas horas, el rechazo de un producto por parte del público neoyorquino. Por tanto, la internacionalización y el aumento del alcance de las comunicaciones han contribuido a elevar el valor de la reputación, así como sus niveles de riesgo. También existen otros factores.

En los últimos años, se ha producido un aumento de concientización en cuanto al valor de la reputación, con el subsiguiente aumento de las inversiones destinadas a su protección, lo cual ha provocado un incremento en el valor de ese activo intangible (p. 46).

Como indica García-Perrote (1999), mantener una buena reputación corporativa que enriquece a la institución, “se puede gestionar actuando sobre tres factores fundamentales: las acciones realizadas, las formas en que estas acciones se comunican, y la forma en que dichas acciones son percibidas” (p. 196).

La Reputación en un Nuevo Escenario Global
CORPORATE EXCELLENCE Centre for Reputation
Leadership
(La sociedad de la reputación:
mecanismo de selección social y auto-regulador)

La extensión de las redes sociales del mismo modo que la globalización mundial están dando lugar a un nuevo escenario internacional en el que la reputación juega ya un papel determinante a la hora de aportar información y poner encima de la mesa datos acerca de la confianza que son capaces de generar los distintos agentes sociales y económicos.

En la medida en que dicha reputación ya no es local y no se fundamenta en juicios basados en comportamientos del pasado, así como en criterios morales o éticos propios de una comunidad reducida, es necesario que las estrategias encaminadas a lograr dicha reputación evolucionen y den paso a nuevas formas de construcción de la misma, teniendo en cuenta, además, que la influencia de las estrategias on-line para lograrlo afectan cada vez más a la reputación.

Indudablemente, la gestión de reputación implica, liderazgo y aprovechamiento de los tiempos que podíamos calificar de “normalidad”.

La reputación, basada en la confianza, el compromiso y el cumplimiento, deja huella y, su deformación o connotación negativa, también.

Una de las premisas que guían la presente investigación consiste en el convencimiento de que la reputación, como efecto de coherencia que implica buenas prácticas, revela a su vez que mejores personas construyen mejores instituciones y este razonamiento no tiene necesariamente al mercado como centro, sino a la importancia de todas y cada una de las personas que las conforman.

3.1. Reputación

*“Se requieren muchas buenas obras
para construir una buena reputación,
y sólo una para perderla”
Benjamín Franklin*

Lo que hemos conocido como el buen nombre o la buena fama ha sido una preocupación constante de personas, instituciones y países, no sólo por el hecho de que si ha sido bien ganada se considera justo el tenerla y que ésta sea reconocida; sino también porque se sabe necesaria y representa un activo importante, parte fundamental del capital, factor de atracción y, cada vez más, condición de éxito.

Aunque, siguiendo a Arroyo y Jus (2008),

es comprensible que quien tiene que decidirse por lo tangible frente a lo intangible, prefiera lo primero y se resista a gastar millones de euros simplemente porque lo requiere la defensa de algo tan abstracto como su reputación. De esta forma, resulta vital la fama que se tenga dentro y fuera de la institución.

Pero que sea comprensible no significa que sea acertado. De hecho, es un error inmenso minusvalorar el efecto que la reputación de una organización tiene sobre su actividad (p. 113).

La reputación –intangible valioso y valorable- crea valor, legitima (como validación social) y consolida. Es por ello que la reputación

se busca acrecentar; defender si está siendo atacada; o bien, recuperar si es que, de alguna forma, se ha dañado o perdido.

Sheldon Green (1994) enfatiza la importancia del entorno exterior: “Una peculiaridad del activo de la reputación es que nace del propio negocio y le añade valor al mismo, pues se instala en la mente de personas que no forman parte del negocio” (p. 221).

Afecta la legitimidad, entendida como la aceptación social de la institución pues, como acertadamente señala De Quevedo (2003), “para gozar de reputación una empresa no sólo debe cumplir con la regulación existente, sino que además debe actuar de forma ejemplar y que esto sea percibido por el entorno que la rodea” (p. 3).

Es fuente de valor y, como continua De Quevedo (2003), resulta fundamental considerar el proceso de creación de la reputación como resultado de la legitimación de la empresa; esto es:

La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa (p. 2).

De acuerdo con Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011), “la reputación incrementa también el *brand equity* y constituye, además, un efectivo sistema de fidelización para los clientes, quienes orientan cada vez más sus opciones de compra a las ‘listas cortas’ de empresas que albergan en su memoria (Villafañe, 2006)” (p. 38).

La relación entre reputación y creación de valor es una relación circular (como se puede apreciar en la figura recreada que aparece abajo) entendiendo que no sólo la reputación –junto con otros bienes intangibles- contribuye a la creación de valor sino que éste también refuerza la reputación en un círculo virtuoso.

Relación Circular entre Reputación y Creación de Valor De Quevedo (2003)



(p. 22)

Para que esto sea posible, habrá que promover y mantener una actitud proactiva respecto a conductas institucionales que podríamos denominar “socialmente responsables”, mismas que generan aceptación y reconocimiento, a través de la percepción pública positiva.

Cabe precisar que no sólo se genera valor económico sino, en general, valor institucional, de acuerdo a la naturaleza de ésta.

Aunque en las aproximaciones y mediciones no hay nada absolutamente concluyente como establece Business School y Foro Permanente de Reputación (2011), “sí hay que aceptar, sin embargo, la idea de una influencia positiva de la buena reputación en el valor de la empresa, en la obtención de mejores resultados, o que los buenos resultados ayuden a mejorar la reputación” (p. 38).

Normalmente, antes de decidir, uno busca informarse y entonces pregunta y escucha recomendaciones, buenas o malas, sobre el trabajo de profesionistas y técnicos; respecto a características de ciertos productos y servicios; o relacionadas a cualidades como

> Reputación y fidelización de clientes



Fuente: John Wiley & Sons, 2002.

Business School y Foro de Reputación Corporativa. Reputación Corporativa. Introducción a la Gestión de los Riesgos Reputacionales (2011, p. 38)

tiempo de entrega, precio, calidad, etc., es decir, sobre la reputación y, sin duda, ello suele ser un factor que puede influir en la elección final. Y así como lo hacemos respecto a otros, algunos más lo hacen sobre nosotros mismos.

Las definiciones de diccionario coinciden en considerar a la reputación como la opinión, prestigio o estima que tiene alguien de algo, y Ruper Younger (2011), Director Oxford University Centre of Corporate Reputation, de Inglaterra, nos recuerda que “tenemos una reputación CON alguien POR algo” (p. 38).

Así pues, todos y todas las instituciones y países, tenemos y tienen una reputación **con** alguien por **algo**. De esta manera, la reputación contiene un mecanismo de señalización –como señal informativa-, y como salvaguardia.

Recordemos, indica Aced (2010), que ya “el primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que las hacemos bien. La acción comunicativa es fundamental para construir el prestigio de la compañía, pero no es el único factor que interviene” (p. 13).

Ahora algunas definiciones importantes:

| Principales Definiciones de Reputación Corporativa | |
|---|--|
| Autor | Definición |
| Wortick (1992) | Agregación de las percepciones de cada uno de los participantes sobre cómo la organización responde y satisface las demandas y expectativas de los stakeholders de la organización. |
| Fombrun & Van Riel (2002) | Representación colectiva de las acciones y los resultados pasados de la empresa que describe la habilidad de ésta para aportar valor a los distintos stakeholders internos o externos. |
| Fombrun Co-fundador de Reputation Institute | Son las expectativas que la gente tiene en relación a la compañía y en qué medida la compañía tiene éxito colmando estas expectativas. Cuanto mejor lo haga, mejor será su reputación. Cuanto menos lo consiga, peor será. Así que la reputación tiene que ver con la confianza, admiración y respeto que la gente tiene por tu empresa (...) el valor de las empresas incluye sus intangibles. Si contáramos cada silla, cada fábrica, cada oficina bancaria que posee una organización, no obtendríamos su valor real. La diferencia entre el valor de mercado y el real es su reputación. El capital reputacional de una empresa se mide preguntando a la gente: lo que creen, cuánto confían en la compañía, cuánto la admiran y cuánto la respetan (...) Podemos pensar en la reputación como una reserva de buena voluntad. Si una empresa la tiene, sus clientes tenderán a ser fieles. También sus inversores y accionistas, así que veremos menos cambios en sus pautas de inversión y en las repercusiones que se produzcan en el sector donde opera |
| Croft (2003) | Suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la |

| | |
|--|---|
| | compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo. |
| Ferguson, Desphcuse y Ferguson (2000) | Conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders. |
| Villafañe (2002) | Reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. |
| Foro de Reputación Corporativa (2006) | Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. |
| Antonio López, Presidente de Honor del Instituto de Análisis de Intangibles. | Es el resultado de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa, es decir, el resultado de la consolidación de su imagen. |
| Scott Meyer, CEO de Shandwick International. | Es la integración de un proceso secuencial: imagen-percepción-creencias-carácter. El conocimiento de una corporación atraviesa por esos cuatro estadios y cuando la relación con dicha corporación es más profunda, se capta su carácter, donde reside la fuente de su reputación. |
| David Aacker, de Berkeley University | Identifica la reputación corporativa con la reputación de marca, atribuyendo ésta a cinco factores clave: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca. |
| Javier Hernández Aguado | Es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante sus stakeholders”. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente, tanto técnica como ética, de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente |

| | |
|--|---|
| | a los fines de la institución. Cubrir las expectativas legítimas de todos los participantes de una organización da lugar a esa reputación corporativa que toda organización anhela. |
| Vicente Blanco, director de Eurotalent | Tiene su origen en la realidad de la empresa y está vinculada a su trayectoria, a su credibilidad como proyecto empresarial, a su cultura y a sus valores y sobre todo a la coherencia entre estos últimos conceptos. Que practique lo que predica. ¹⁰ |
| | <i>Hasta aquí, elaboración propia con datos de Business School y Foro de Reputación Corporativa. Reputación Corporativa (2011). Introducción a la Gestión de los Riesgos Reputacionales. P. 15. Madrid.</i> |
| Esther De Quevedo, autora del libro Reputación y Creación de Valor. Una relación circular. | Es la percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en sus componentes de comportamiento como en términos de transparencia informativa (...) la suma de las percepciones de los distintos participantes de la empresa sobre la satisfacción de sus demandas legítimas, tanto en los aspectos de comportamiento como en los informativos (...) interviene en las relaciones económicas antes del contrato, como una señal que informa a los mercados del comportamiento mantenido por la empresa en el pasado, que disminuye los costes de información de sus potenciales participantes y, en el desarrollo de los contratos, va a ejercer como mecanismo de salvaguardia que garantiza el cumplimiento de las cláusulas implícitas y explícitas del contrato, en el sentido de que la empresa no satisfaga las expectativas de sus participantes perderá las ventajas que le |

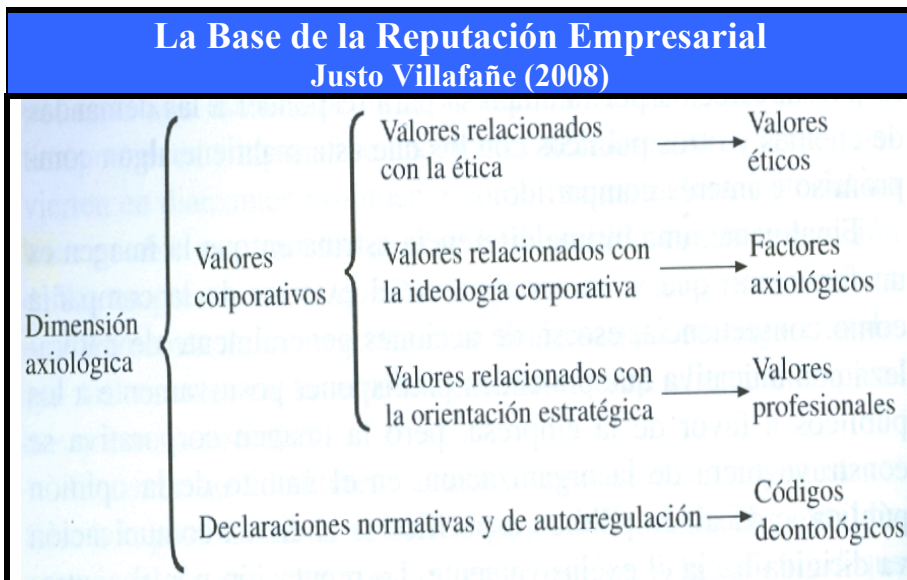
| | |
|--|---|
| | <p>reporta la reputación, de manera que también se atenúa la necesidad de otros mecanismos alternativos que supondrían un coste añadido. Esto permite a la empresa disfrutar de mejores recursos, cuyos propietarios llegan a ella atraídos por las menores incertidumbres sobre el comportamiento futuro de la firma.</p> |
| <p>Estudio de Reputación y Riesgos Reputacionales.</p> | <p>Es una consecuencia de las percepciones de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa. Una consecuencia de cómo se comporta la empresa con ellos. La reputación corporativa está en la mente de los <i>stakeholders</i>; es algo externo, la empresa puede influir en ella, pero no puede controlarla. Sin embargo, esa opinión impacta en los resultados de la empresa, en la creación de valor, por lo que la gestión de la reputación debe tener un contenido estratégico (2011, p. 19).</p> |
| <p>Wilcox, Dennis, L., Cameron, Glen T., y Xifra, Jorge.</p> | <p>Representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valorados a múltiples públicos estratégicos. Dicho de forma sencilla, la reputación es el historial de una organización según el público (Wilcox <i>et al.</i> 2006, p. 333).</p> |
| | |

Estamos hablando –de acuerdo a los autores consultados-, de realidades y percepciones, pero también de satisfacción de expectativas, a través de coherencia y constancia en el tiempo. Es el mantenimiento real y reconocido de confianza, admiración y respeto ante los diversos públicos, mismo que genera valor para la institución.

Dicho esto, tenemos que la reputación es valiosa no sólo porque genera valor –como hemos visto-, sino también porque contiene y exige valores en su conformación. Por eso es importante la precisión de Villafañe (2008) respecto a que para que una empresa sea reputada se necesita una sólida dimensión axiológica, junto con

un comportamiento comprometido y proactividad en la gestión reputacional (p. 33).

De esta manera -y siguiendo el cuadro inferior, de suyo explícito- tenemos que los valores deben estar en la cultura institucional para traducir el pensamiento en la actuación cotidiana y llegar a hacer más de lo exigido.



(p. 35)

Ahora bien, “La reputación va más allá de las variables puramente económicas; es un valor ‘necesario e imprescindible para que las empresas dejen de ser instituciones meramente mercantiles’ y no olviden que también son instituciones sociales, ‘formadas por personas y orientadas al servicio de las personas’, señala el profesor Canals.

Debido a esto, Del Corral (2008) enfatiza que “la sociedad demanda no sólo conocer los productos o servicios de una empresa, sino también su personalidad; podría decirse que el espíritu que la anima” (p. 12). Agregaríamos que no sólo de las empresas, sino de las instituciones en general porque éstas son, a final de cuentas, obras culturales y –como ha escrito González Álvarez (1986)- “la obra cultural es como una creación del espíritu del hombre y en ella

se refleja e incorpora algo del espíritu personal que la produjo” (p. 9); además, añade, que existen “en el hombre tres dimensiones capitales que son otras tantas divisiones de su vida espiritual: el conocer, el obrar y el hacer” (p. 10).

De hecho, como se consigna en el Programa de formación en gestión de la Reputación Corporativa (s/f), “los estudios de Reputation Institute demuestran que sólo el 40% de la compra de un producto o servicio viene motivada por sus cualidades, mientras que el 60% restante depende de las percepciones que el consumidor tiene de la empresa que *está detrás*”.

Aced (2010) reporta que:

La reputación es ‘un sumatorio de bienes intangibles’, explica el profesor Juan Manuel Mora, vicerrector de Comunicación Institucional de la Universidad de Navarra, entre los que destacan la cohesión interna, la buena imagen externa, la honestidad, la calidad de los productos y servicios, la sostenibilidad financiera, el buen gobierno y la responsabilidad social.

La construcción y consolidación de una buena reputación depende de la gestión integrada de estas piezas. Una parte de estos intangibles se genera gracias al trabajo del departamento de comunicación corporativa, pero no todos (p. 14).

Es relevante destacar el carácter multidimensional, dado que agrupa a varias áreas, partes o sectores; mismas que están interconectadas. Por ello, como indica con acierto Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011), “la reputación corporativa es un intangible peculiar en el que influyen otros intangibles” (p. 24.).

La reputación –de naturaleza dinámica- suele tener un proceso de construcción multidisciplinario, interdependiente y complejo, no se construye sólo con comunicación sino con acciones, es un proceso continuo de interacciones. Este activo estratégico tiene que ver, también, con hacer.

En este sentido, conforme a Costa (1999):

Una cultura de la acción eficaz conlleva en sí misma, necesariamente, una cultura de la comunicación –lo cual está lejos de ser real en muchas de nuestras empresas.

Toda acción, todo acto, *significa*, y con ello *comunica*. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace. Y toda comunicación es una acción, un modo de actuar de unos con otros (p. 23).

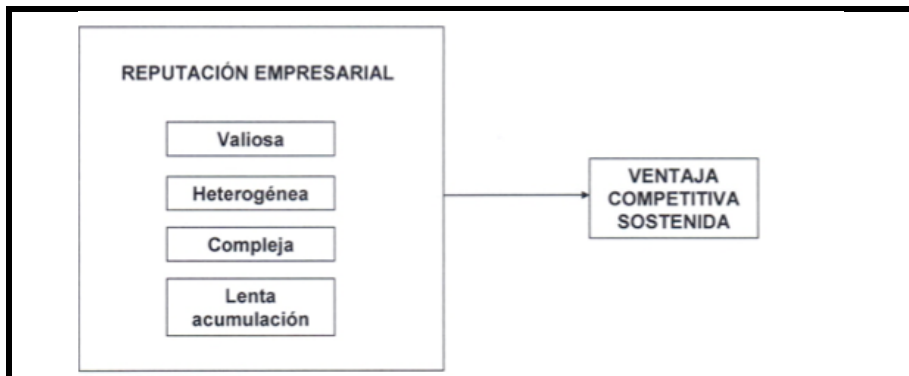
Según Newman y Mejía (2009), “en términos de reputación, la comunicación (...) reduce riesgos cuando mantenemos informadas a audiencias específicas como autoridades y organizaciones de la sociedad civil (...) la comunicación constituye los andamios con los que se va construyendo la reputación de la organización” (p. 49).

Felipe Hernández Pelines, presenta la siguiente tabla explicativa:

| Reputación Interna de la Empresa | Reputación Externa de la Empresa |
|--|--|
| Localización Capacidad directiva Calidad de gestión Estrategia empresarial Estructura organizativa Cultura organizativa Conocimientos, habilidades y talento de los empleados Posición financiera Responsabilidad social corporativa <i>Percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, accionistas, clientes)</i> | Localización Capacidad directiva Calidad de gestión Estrategia empresarial Estructura organizativa Cultura organizativa Conocimientos, habilidades y talento de los empleados Posición financiera Responsabilidad social corporativa <i>Percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos (proveedores, distribuidores, empresas colaboradoras, sociedad en general)</i> |
| Reputación Interna del Producto/servicio | Reputación Externa del Producto/servicio |
| Calidad del producto/ servicio Calidad del proceso productivo Investigación y desarrollo: Innovación Distribución y logística Ventas Servicio postventa | Calidad del producto/ servicio Calidad del proceso productivo Investigación y desarrollo: Innovación Distribución y logística Ventas Servicio postventa |

| | |
|--|--|
| <i>Percepción del producto: servicio de los grupos de interés internos</i> | <i>Percepción del producto: servicio de los grupos de interés externos</i> |
|--|--|

Y agrega, también, esta gráfica que resulta útil:



Son una realidad las aportaciones de Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011) respecto a que una buena reputación corporativa puede ayudar a una empresa a:

- Facilitar la permanencia de las acciones en manos de los inversores y el deseo de nuevos inversores por adquirirlas.
- Favorecer la creencia de los mercados de que las empresas de buena reputación pueden crear más valor de un modo sostenido en el tiempo.
- Despertar el deseo de los consumidores por comprar sus productos y lograr una mayor fidelidad.
- Desarrollar las relaciones con proveedores como ‘partners’ a largo plazo.
- Influir en la actitud de los consumidores.
- Lograr atención positiva de medios de comunicación.
- Motivar y mantener a los empleados.
- Disfrutar del beneficio de la duda, en caso de crisis, por parte de los stakeholders” (p. 11).

Por su parte, Aced (2010) presenta el siguiente cuadro de beneficios:

LOS 7 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Una buena reputación...

- | |
|---|
| 01 Genera comportamientos favorables en los grupos de interés. |
| 02 Aumenta la recomendación de los productos y servicios. |
| 03 Incrementa las ventas de los productos y servicios. |
| 04 Anima a los inversores a apostar por la empresa. |
| 05 Facilita la captación de talento. |
| 06 Es un escudo ante cualquier crisis. |
| 07 Incide directa e indirectamente en la cuenta de resultados. |

(p. 20).

Hay incluso quienes, como Villafañe, consideran a la doctrina sobre la reputación corporativa, el desarrollo o salto cualitativo más importante para el management desde la gestión de calidad.

Con Panadero y Tena (2005), recordemos que, “según una encuesta realizada en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en enero de 2004, el 24 por ciento de los altos directivos que acudieron a la cita ya consideraba la reputación como el principal factor que tener en cuenta en la estrategia de una empresa, sólo por debajo de la calidad de los productos y servicios”.

La misma importancia de la reputación corporativa ha reiterado la relevancia de encontrar mecanismos de valoración y medición y, aunque como veremos, existen algunos de aproximaciones interesantes, aún no se cuenta con un método o instrumento de medida universalmente aceptado.

Esto es más que explicable si consideramos que se trata de un bien intangible, inmaterial, y –como establece Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011)-,

la contabilidad está pensada, fundamentalmente, para reflejar activos materiales, valorables en dinero, y no tanto para anotar ideas o aspectos intangibles. Por ello, cuando se quiere medir el valor de las ideas o de los intangibles, parece más apropiado hacerlo no en función de lo que valen como activos contablemente, sino en función de lo que pueden producir en el futuro, de la misma manera

que el valor de una inversión o de una empresa se establece sobre la base del valor actual de los flujos de caja que se pueden producir en el futuro, y no en función de lo que vale contablemente en el momento presente (p. 28).

Así, en la tarea de medición han coincidido intelectuales, centros de investigación, empresas, universidades, en fin, todos aquellos que consideran que el valor de la reputación debe ser reconocido en su justa dimensión.

Según Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011),

la pionera fue la revista Fortune que hace más de dos décadas, empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre 'Las compañías más admiradas del mundo'. Posteriormente, otras instituciones han creado instrumentos de medida de este concepto, entre los que destacamos: 'Las compañías más respetadas del mundo' (Financial Times); el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco); y el Reputation Institute (New York University).

Medidas de Reputación Corporativa Propuestas por instituciones de Prestigio

| | Fortune | Financial Times | Reputation Institute | MERCO |
|--|--|---|--|---|
| Medidas de reputación corporativa propuestas por instituciones de prestigio | Encuestas a 10.000 directivos y analistas financieros. Empresas con ingresos mínimos de 8.000 millones de dólares. | Encuestas a 1.000 directivos. Población de contraste: - 100 gestores de fondos de inversión. - 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG's. | Encuesta on line y telefónica a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación. 36.000 entrevistados anuales. | 10.000 directivos y analistas financieros. Empresas que facturan más de 10.000 millones al año. |
| Ámbito de aplicación | EEUU. | 60 países | EEUU y desde 2002 de 11 países Europeos. | España |
| Dimensiones de la reputación | Calidad de dirección. Calidad de los productos. Grado de innovación. Valor de las inversiones a largo plazo. Solidez financiera. Habilidad para atraer y retener al personal. Responsabilidad social. Utilización inteligente de los activos. | Respeto. Creación de valor. Integridad. Gobierno corporativo. Responsabilidad social corporativa. | Productos y servicios. Performance financiero. Cultura y entorno de trabajo. Responsabilidad social. Visión y liderazgo. Atractivo Emocional. | Resultados económico financieros. Calidad del producto o servicio. Cultura corporativa y calidad laboral. Ética y responsabilidad social. Dimensión global y presencia internacional. I+D+i. |

(Business School y Foro de Reputación Corporativa, 2011, p. 29).

Pero, ciertamente, no son las únicas, y la inclusión y descripción de las mismas escapa al interés de la presente tesis.

Sin embargo, el hecho de que no se puedan determinar con absoluta precisión los daños potenciales a la reputación institucional, no significa que no existan ni tampoco los elimina. Por ejemplo, si el personal de primer contacto (secretarías, vigilantes, recepcionistas, encargados de atención al público) no atienden adecuadamente a visitantes, interesados o clientes, o definitivamente los tratan mal; indudablemente, esta mala experiencia habrá de multiplicarse en el ambiente familiar, laboral, profesional o social de los mismos, en detrimento de la institución de la cual se trate. Y lo mismo ocurre con mandos medios y directivos con sus respectivas consecuencias negativas. De ahí el valor del comportamiento que puede incidir en preferencias y ventas, pero que sin duda, impacta la reputación, en un sentido o en otro.

La reputación busca el comportamiento positivo para ser reconocido favorablemente, es multifacética y va desde el liderazgo hasta la forma de relación y el servicio para generar buenas experiencias; es gestionable y verificable; podemos influir en ella (pero otros también).

Al respecto, conviene retomar algunas de las variables que influyen en la llamada reputación empresarial, veamos:

| Dimensiones de la Reputación Empresarial Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011) | | | |
|---|---|--|--|
| Autor | Dimensiones de la reputación empresarial | | |
| ● Weigelt Y Camerer (1988) | Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social) | Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad) | Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa) |
| ● DOLLINGER et al. (1997) | Reputación de la dirección | Reputación del producto (calidad) | Reputación Financiera |
| ● De Quevedo (2001, 2003) | Reputación Interna (trabajadores, directivos, accionistas, clientes y aliados) | Reputación externa (sociedad en general) | |
| ● Martín Et Al. (2006) | Reputación de Negocio | Reputación Social | |
| Chun (2005) | Imagen (percepción externa de los <i>stakeholders</i>) | Identidad corporativa (percepción de los <i>stakeholders</i> internos) | Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos) |

Fuente: Martínez-León y Olmedo-Cifuentes

(p. 28)

Debemos, pues, valorar los buenos comportamientos junto con las buenas prácticas que constituyen la reputación corporativa, bien comunicada, misma que soporta los resultados esperados en instituciones financieras, empresariales, políticas, electorales, sociales, asistenciales, en fin, en organismos coherentes, eficientes y constantes, independientemente del sector donde se desarrollen.

No olvidar que como hemos establecido desde el principio, el factor relacional resulta fundamental, pues ninguna institución está sola en el escenario, sino que interactúa con las demás. Las reputaciones se construyen por la combinación de varios factores, entre los que destacan las experiencias personales con la institución, y la

intervención de los diversos actores, entre ellos medios de comunicación e Internet.

Respecto a México, conviene retomar los datos publicados por Pallares Gómez (2012) tomados del ranking Rep Trak Pulse México 2012 –elaborado por Reputation Institute e Inmarck México-, que establecen: las diez empresas con mejor reputación en México fueron Palacio de Hierro, Televisa, Sabritas, Grupo Bimbo, Coca-Cola, Lala, Walmart, Danone, Burger King y McDonalds.

3.2. Imagen, Identidad y Marca.

*Una institución no es dueña de su imagen, por extraño que pueda parecer.
Los verdaderos dueños de la imagen de una compañía son sus públicos.
Juan Pedro Molina Cañabate*

Imagen es representación y apariencia y, precisamente por ello, es un intangible de particular importancia institucional. Con frecuencia, podemos comprobar que es más lo que se quiere ser que lo que se es.

En lo que Costa Sánchez (2007) define como “sociedad de la imagen”, es muy importante la comunicación como instrumento para proyectar lo mejor de nosotros. “En el área empresarial, las empresas han dejado de vender el producto en sí y han pasado a suministrar intangibles asociados a él, un negocio en el que la publicidad, la gestión de marca y la responsabilidad social corporativa son importantes aliados” (p. 13).

De acuerdo a Capriotti (2009), “la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma” (p. 12). Y, una buena Imagen Corporativa, permitirá a la organización ocupar un espacio en la mente de los públicos; facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades; disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra; actuar como un instrumento de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor; lograr vender mejor; atraer mejores inversores; y, conseguir mejores trabajadores.

Otra buena definición es la que nos recuerda van Riel (1997), al señalar que Dowling en su artículo ‘Managing Your Corporate Image’ (1986) -siguiendo a Aaker y Myers (1982)- afirma que: “Una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona (...) resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones” (p. 81).

Como sostiene Vichique (2008), la imagen institucional es resultado de varios referentes:

1. Del pasado. La trayectoria, los rasgos distintivos, las acciones significativas y recordables. Hay una historia con datos que influyen.
2. De la autodefinition y auto descripción de lo que es y lo que quiere ser. De la suma –en proporción-, del ser y parecer. De la forma en que se desea ser visto y/o reconocido. Cualidades personales y/o institucionales.
3. Del resultado de la competencia y/o lucha entre distintos actores que la apoyan (toda o en partes); y de quienes la rechazan –también, toda o en partes-, de tal forma que suele existir tensión en el proceso de construcción de su imagen por parte del emisor –de lo que dice y lo que hace-, quien debe considerar a críticos, simpatizantes y adversarios para posicionarla. Aquí luchan y compiten procesos de significación y resignificación.
4. De la intervención de los medios de comunicación, quienes asumen posiciones diversas que directa o indirectamente influyen en la aceptación, rechazo o modificación de la imagen planteada.

De la participación simultánea de actores y del resultado cambiante -entre lo que dice que es y hace, y lo que dicen que es y hace-, de ahí resulta la imagen, misma que suele modificarse constantemente ante la valoración de la ciudadanía (pp. 58-59).

Siguiendo a Capriotti (2009), tenemos que

los conceptos de Imagen y Reputación han sido estudiados y utilizados tanto desde una perspectiva de Emisión como de Recepción (Capriotti y Losada.2009). Desde el enfoque de Emisión se observan como activos “propiedad” de la organización. Son herramientas de gestión empresarial que permiten generar diferenciación, y en última instancia, valor para la compañía. Desde el Enfoque de Recepción se presentan como representaciones perceptuales de la organización en la mente de los públicos ... (p. 4).

Un elemento importante de diferenciación es el tiempo, por ello hay que destacar que la reputación exige un comportamiento sostenido por la institución -como ocurre con los intangibles-, sin poder especificar un lapso específico. Oportuna, entonces, resulta la frase de Henry Ford respecto a que “no puedes crearte una reputación basándote en lo que vayas a hacer”.

Otro indicador importante lo encontramos en la diferencia entre forma y fondo. Para Vicente Blanco la imagen corporativa es una percepción y por lo tanto una figura, en tanto que la reputación corporativa es un fondo que hay que consolidar. Es decir, en tanto la imagen es más superficial, la reputación es más sólida porque se basa en los comportamientos de la empresa con todos sus públicos.

Resulta interesante la puntualización de García-Perrote (1999) en cuanto a que la imagen es “un bien estratégico de carácter frágil e intangible, que las compañías deben gestionar con la misma eficiencia y atención que los activos tangibles, con el objetivo de alcanzar una ‘reputación corporativa’ positiva en el entorno empresarial y social ” (p. 195).

“La ‘imagen institucional’ -de acuerdo a Chaves (1990)- aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad (...) tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (p. 26) .

Según Fombrun, los factores decisivos para la construcción de imagen – como activo institucional- son responsabilidad, confianza, credibilidad y fiabilidad.

Cabe mencionar también, como señala Sotelo Enríquez (2001), que “la noción de identidad lleva implícita la idea de realidad, mientras que el concepto de imagen no, ya que el objeto de ésta consiste en presentar simulacros, artificios sobre dicha realidad” (p. 170).

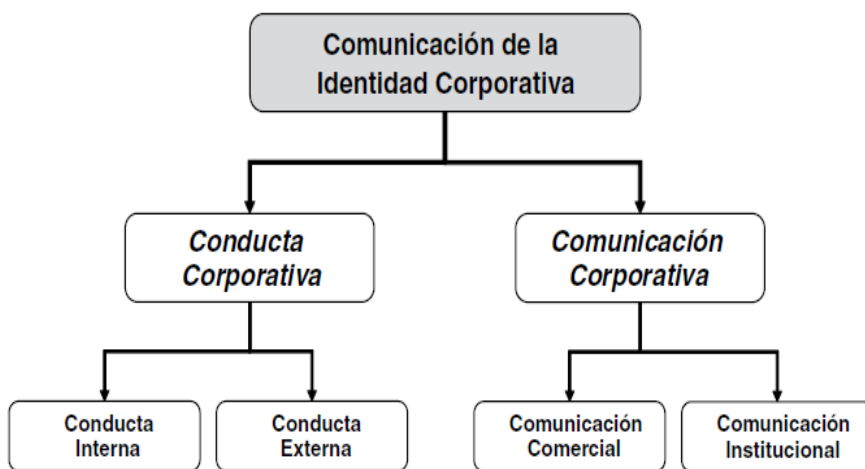
La imagen es, sobre todo, la manera en que una institución se presenta, se da a conocer, la personalidad reconocible que muestra hacia los demás. La forma como se ve a sí misma.

Ello nos lleva, inevitablemente a la identidad corporativa que siguiendo a Capriotti (2009), es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones del entorno)” (p. 21). Y, establece, entre los factores que la influyen y la conforman: personalidad y normas del fundador; personalidad y normas de personas claves (directivos); evolución histórica de la organización; personalidad de los individuos (miembros); y el entorno social.

Y continua Capriotti (2009):

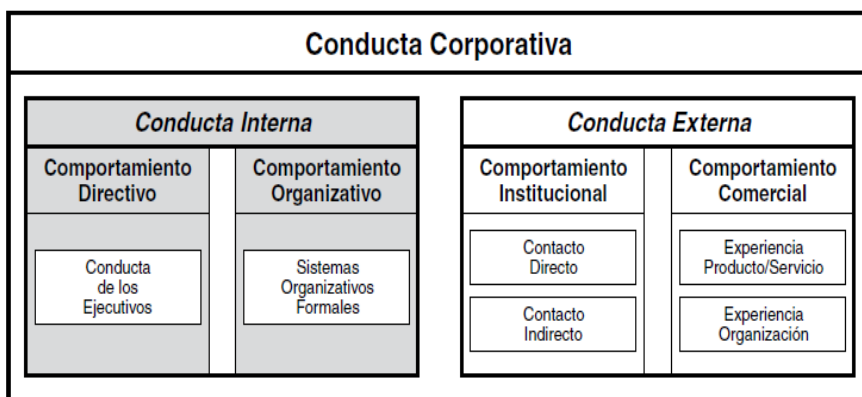
En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos de las organizaciones se centran solamente en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que la actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de ‘contacto’ de una organización con sus públicos. En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986). Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización *todo* comunica (...)

Así pues, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) la *Conducta* Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el ‘*Saber Hacer*’; y b) la *Comunicación Corporativa*, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el ‘*Hacer Saber*’.



(p. 28)

Capriotti incluye, también, otros cuadros ilustrativos de las ideas antes enunciadas y que tienden a completarlas. Veamos uno más que nos resulta útil, de acuerdo a los objetivos de la presente tesis.



(2009, p. 39).

De esta manera las conductas y las comunicaciones van de la mano. Se enfatiza el término “conductas”, dado que importa tanto la interna como la externa, en las distintas áreas de la actividad institucional. Y, además, se trata de todos, no sólo de los dueños o directivos, sino de quienes pertenecen a una institución y sus actos tienden a prestigiar o desprestigiar a la misma –en el plano público-, más allá del horario de labores.

Siguiendo a Chaves (1990), tenemos que identidad institucional es el “conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso –‘discurso de la identidad’- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo”, y, para ejemplificar “veremos aparecer cuatro dimensiones de la propia identidad: cada sujeto social tiene una idea de *lo que es* y una idea de *lo que quiere que crean que es*; tiene una idea de *lo que debe ser* y una idea de *lo que quiere que crean que él debe ser*” (p. 31).

Y, como sostiene el mismo Chaves (1990),

la comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación. Aunque existen mensajes cuya función específica y exclusiva es el aludir a la identidad institucional, esta alusión, indirectamente, está también presente en la totalidad de las comunicaciones.

En todo acto de comunicación –cualquiera que sea su contenido referencial explícito- existe una ‘capa’ de comunicación identificadora, o sea alusiva a la identidad del emisor (p. 25).

Conviene puntualizar, entonces, que la identidad institucional se pone en común en cada una de sus acciones –independientemente de la intencionalidad de comunicar o no-, más allá de la formalidad comunicativa.

Recuérdese que las instituciones nunca han controlado absolutamente el mensaje del escenario donde se mueven.

Por otra parte, la marca que antes se usaba casi exclusivamente para designar a algún producto que se comercializaba, ha evolucionado de manera fundamental hasta convertirse en un activo institucional por contener valores reconocibles por parte de públicos.

Estos elementos de identificación y diferenciación han resultado estratégicos en las políticas de posicionamiento. Los atributos radicados en las marcas, al ser aceptados, se transforman en ventajas competitivas institucionales. Y ello lo podemos constatar

en la mayoría de las áreas de comercialización del producto que se trate.

No es causal, pues, que se hable de estrategias de marca donde se integran, destacan y publicitan de manera creativa, sus elementos integradores frente a los segmentos de consumidores de interés.

Hay que recordar que el elemento central de la estrategia sigue siendo la investigación y que el fin último es obtener beneficios. Para lo cual, aparecen como condición *sine qua non*, conocimiento, prestigio y reconocimiento que fortalecen el valor financiero.

La marca es un referente de distinción y competencia que suele presentarse como nombre comercial y que, además, intenta separarse de sus competidores.

Es, también, un signo asociativo atractivo que busca ser memorable, por lo que son varias las asociaciones que pueden intentarse con los consumidores potenciales, las maneras en que se busca la identificación para la compra.

Y, todo lo anterior, es lo que explica la existencia del llamado branding.

Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011) sostienen:

La diferencia entre reputación corporativa y Marca Corporativa estriba en que la reputación es un conjunto de percepciones en la mente de los distintos *stakeholders*, resultado de la interacción de los citados grupos con la realidad de la empresa y su comunicación; la Marca tiene que ver con el despliegue de identidad, símbolos y promesas que la empresa desarrolla para diferenciar los productos o servicios de los de sus competidores. Gestionar la Reputación implica gestionar la Marca. No obstante, existen diferencias entre gestionar una y otra: diferencias relativas a la arquitectura de marcas de la empresa y diferencias relacionadas con el público objetivo. En los casos en que existe una arquitectura monolítica, de *branded house*, (por ejemplo BBVA o Virgin), la gestión de la Marca Corporativa y de la reputación corporativa están muy

relacionadas, discurriendo en paralelo, casi se puede identificar una con la otra. En los casos de arquitecturas tipo *house of brands* (por ejemplo Procter & Gamble), la Marca Corporativa suele ser menos conocida, las marcas comerciales son las protagonistas de la relación de la empresa con sus públicos objetivos y la reputación corporativa no se puede identificar ni con una marca, ni con su sumatoria de marcas; dependiendo del stakeholders (cliente, empleado, inversor, etc.) el protagonismo lo asumirá la empresa o alguna de sus marcas comerciales (p.17) .

Las marcas, pues, poseen valor, y valen en función de sus atributos y su reputación.

Como señalan Chevalier y Mazzalovo (2005),

En la actualidad, todas las grandes marcas, o casi todas, han integrado el apoyo a acciones sociales en su estrategia mundial. Son activas, de forma más o menos visible, por convicción o por necesidad, en la promoción de grandes causas de dimensión social. Citaremos algunos ejemplos, excusándonos ante numerosas marcas activas en el campo del humanismo y que no son mencionadas:

- Levi's contra el sida;
- Axa por el desarrollo de barrios en dificultad en los medios rurales;
- Air France por su apoyo a los niños desfavorecidos;
- Timberland en el servicio comunitario;
- Shiseido en la financiación de residencias de jubilación y orfanatos;
- France Telecom a favor de los autistas;
- Avon contra el cáncer;
- Shell por la protección del medio ambiente;
- Dow Chemical por la protección del medio ambiente;
- Protec & Gamble por el crecimiento sostenible;
- L'Óreal que, en colaboración con la UNESCO, ha creado el proyecto "Por las mujeres y la ciencia" para reconocer e incentivar la participación a todos los niveles de las mujeres en los campos científicos (pp. 81-82).

De la Sota (1997), destaca que "al final una política de marca incrementa realmente el valor de una compañía. En Coca Cola ¿qué

vale más: la marca o la empresa?, está claro que la marca (...) al final lo que vendes es una marca”.

Banco Santander (2007) (Como ejemplo)

Con el Plan de Imagen y Marca nos propusimos el desafío de reforzar la marca a nivel global y consolidarnos entre las diez primeras marcas financieras del mundo.

La marca Santander es uno de los principales activos del Banco. Es una marca global fuerte con la que se le identifica en todos los mercados en los que está presente y en los que goza de un alto grado de notoriedad.

La marca está asociada a una historia de éxito y a nuestros valores: vocación de liderazgo, dinamismo y flexibilidad, fortaleza financiera, innovación y orientación comercial, y ética profesional.

El liderazgo en los mercados locales refuerza la imagen global y permite competir en mejores condiciones con los grandes bancos internacionales.

(p. 56)

Respecto a la valoración de las marcas, como ejemplo tenemos el ‘ranking español de 2009, de la compañía Interbrand (considerada la consultora de marcas más importante).

Con información de Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011), a continuación las marcas más valiosas, en millones de euros, según Interbrand:

Valoración y clasificación de marcas 2009

| | | |
|---|-----------------|-------|
| 1 | Movistar | 13.03 |
| 2 | BBVA | 7.63 |
| 3 | Telefónica | 6.31 |
| 4 | El Corte Inglés | 1.62 |
| 5 | La Caixa | 1.50 |

(p. 46).

Ahora bien, para López Gregorio (1997), “debemos rescatar el binomio clave del posicionamiento de las marcas:

“CONOCIMIENTO + VALORACIÓN (evaluación y emoción)

“Estos parámetros darán lugar a la elección y a la generación de lealtad hacia la marca”.

Como indica Sheldon Green (1994),

Dentro del contexto de la gestión del riesgo de la reputación, el valor de la fama a proteger puede igualarse al valor de la marca. Este argumento puede resumirse en los siguientes puntos:

1. La reputación, a pesar de no ser la única consideración a tener en cuenta, es condición necesaria para que la marca tenga algún valor.
2. Por tanto, si se ha perdido la reputación de una marca, es porque fracasaron las condiciones necesarias para mantenerla.
3. De esta forma, la pérdida de la reputación de una marca es equivalente a la destrucción de su valor (p. 18).

Lo cierto es que la marca es un bien, un activo de la institución y, también, punta de lanza de posicionamiento.

3.3. Responsabilidad Social Corporativa

“Para lo que aún no existe un precio o formato de solicitud, es para la licencia moral. Es la más difícil de obtener y, paradójicamente, es la más fácil de perder. Y esta licencia moral sólo la otorga la responsabilidad social, el motivo: porque se trata de actuar en favor de la comunidad por encima de intereses económicos y políticos”.

*Felipe Cajiga,
director de RSE del Centro Mexicano
para la Filantropía (Cemefi).*

El dinero destinado a Responsabilidad Social (RS), Responsabilidad Social empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ¹¹ –que usamos como sinónimos aprovechando sus semejanzas-, no es un gasto, es una inversión que se reconoce como ventaja competitiva (valor agregado, intangible reconocible) y se enmarca en la estrategia institucional. Y, aún más, en el mejor de sus sentidos –como expresión voluntaria, seria y de auténtica convicción-, constituye una ampliación de lo que conocemos como la hipoteca social de las empresas -resultado de una cultura institucional comprometida- pues va más allá de las obligaciones formales jurídicas, laborales o contractuales, y también comerciales.

La Responsabilidad Social Corporativa se integra al plan estratégico porque forma parte de la reputación institucional. Ir más allá, por la sociedad, mejora la ubicación al favorecer el reconocimiento social.

¹¹ Según María José Rubio (2006), Conselleira de Sanidade da Xunta de Galicia: El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa, surge en Estados Unidos a finales de los años 60 y principios de los 70 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid.

Estas experiencias históricas despertaron el interés de los ciudadanos que comenzaron a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, podían estar colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables.

Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible. P. 9. España: Ediciones Cinca.

(El libro reúne las aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de A Coruña).

| FUENTE | RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA |
|---|--|
| WBCSD, World Business Council for Sustainable Development | ...Es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida. |
| Comisión Europea | La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. |
| World Business Council for Sustainable Development | Es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida. |
| Documentos AECA, Responsabilidad Social Corporativa: “Marco Conceptual de la responsabilidad corporativa”. | Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, y con un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa. |
| Davis (1960:70) | Las decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa. |
| Sethi, 1979; Boatright, 2003 | El concepto de RSC predominante en la actualidad hace referencia a la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales. |
| Castillo Clavero, 1986 | Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. |
| Argandoña, Antonio; Fontrodona, Joan; Pin, José Ramón; y, García Lombardía, Pilar. El Perfil Emergente del Directivo de RSC. Documento de Investigación. DI-756. Center For Business in | Es, según la define la Comisión Europea en el Libro Verde de 2001, “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus |

| | |
|--|---|
| Society. Universidad de Navarra. Julio-2008. | interlocutores”(…) La RSC se convierte así en una estrategia transversal que define, o debería definir, una nueva forma de gestionar las organizaciones, mirando más hacia la necesaria implicación de los grupos de interés y abierta al diálogo y a la sostenibilidad a largo plazo, sin renunciar por ello al beneficio. |
|--|---|

También, contribuye a la creación de valor de las instituciones y tiene un carácter estratégico pues favorece opiniones positivas en distintos públicos.

A través de ella se busca una empresa sostenible que sea reconocida no sólo por sus éxitos empresariales sino, también, por su contribución social lo que le genera aceptación.

En este sentido, Baselga (2006) reconoce que se multiplican las iniciativas que exigen a las empresas un mayor compromiso con valores éticos, sociales y medioambientales por lo que –dice- se busca responder a los nuevos desafíos empresariales con un liderazgo diferente, que “no se limita a conseguir objetivos económicos. Nos preocupamos por el ‘qué’ (el éxito empresarial y la creación de riqueza), como por el ‘cómo’ (los valores éticos con los que actuamos para la consecución de ese éxito empresarial)” (pp. 127-128).

Con la intención de puntualizar alguna diferencia importante, y simplificando, IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011) sostienen que la responsabilidad social corporativa “sería lo que ha hecho o hace la empresa, su comportamiento, mientras que la reputación corporativa es la opinión de otros, los *stakeholders*, de ese comportamiento”, o, “la reputación es una consecuencia de las percepciones de los *stakeholders*, mientras que la RSC reside en el planteamiento estratégico de la organización y su comportamiento derivado de sus valores” (pp. 18-19).

Como se ha subrayado, este concepto tiene muchos matices y, siguiendo a IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011),

no es algo nuevo, aunque se haya puesto de moda y presente en la agenda de los directivos, de un modo constante, desde no más de 20 años. Las empresas siempre han tenido una responsabilidad con los colectivos con los que se relacionan. Cumplir con accionistas, clientes, empleados, pagar impuestos, cumplir con la ley, favorecer un crecimiento sostenible, respetar el medio ambiente, comportarse éticamente, crear riqueza, son objetivos que siempre están presentes en la mente y en la estrategia de los empresarios y de las empresas, particularmente en las empresas familiares que sobreviven generación tras generación.

Otra cosa es que se haya considerado como algo prioritario que las empresas cuenten lo que hacen y que para algunos, en buena medida, la responsabilidad corporativa tenga en la actualidad un fuerte componente de estrategia de marketing y comunicación (p. 18).

Por rentabilidad, el buen comportamiento institucional también se utiliza de manera pública como carta de presentación o aceptabilidad que genera un indicador favorable de atracción y preferencia.

Amado Suárez (2008) señala que “la estrategia que usa la responsabilidad social con el único objetivo de la figuración puede convertir, como dice Lipovetsky, la ética empresarial en una ‘markética’, es decir, un lenguaje moral con el único objetivo de mejorar la imagen empresarial y conquistar nuevos lugares en el mercado” (Lipovetsky, 2000:246) (p. 29).

En este mismo sentido, Lalueza Bosch (2009) puntualiza que

cada vez que una organización pone en marcha un proyecto de RSC está emitiendo mensajes del tipo ‘soy un buen conciudadano’, ‘puedes contar conmigo’, ‘me preocupo por los demás’, ‘mi orientación no es *cortoplacista*’, ‘actúo de acuerdo con unos principios éticos’, ‘mis logros revierten en el bien común’, ‘contribuyo a mejorar la sociedad’ u otros parecidos. Y son

mensajes que calan porque no se quedan en una mera proclama; se concretan en hechos constatables. Permiten a las organizaciones mejorar su reputación, les ayudan a ganarse las simpatías de sus públicos y, en gran medida, desarman a aquellos actores sociales que pueden tener una actitud más crítica respecto a ellas y a su actividad”(p. 32). Y agrega: “Las acciones de responsabilidad social corporativa son, en esencia, acciones de responsabilidades públicas” (p. 33).

Lo cierto es que, sin duda, representa una importante ventaja competitiva que tiende a mejorar su percepción al incorporarse en su estrategia de comunicación institucional.

RSC y Fuentes de Diferenciación **Roberto Fernández Gago (2005)**

La percepción que se tiene de los productos de una compañía estará condicionada por las características del producto, de la empresa y del propio mercado. Así pues, estos serán los tres elementos que constituirán potenciales fuentes de diferenciación y habrá que ver qué relación mantienen con la RSC (...) Mientras los dos primeros son directamente configurados mediante las decisiones adoptadas por la empresa, el tercero se corresponde más bien con un elemento externo de difícil manipulación.

Las características del producto no incluyen tanto sus cualidades tangibles (tamaño, forma, color, composición, tecnología, complementos, etc.) como intangibles (consideraciones de tipo emocional, psicológico, estético, etc.). La responsabilidad social asumida por la empresa puede condicionar ciertos atributos tangibles y, especialmente, sus atributos intangibles. Así, por ejemplo, decisiones tales como la utilización de materiales y procesos que no tengan un impacto nocivo para el medioambiente, el empleo de componentes reciclados o la negativa a subcontratar actividades a empresas de dudosa reputación social, condicionarán las características físicas del producto y, en muchas ocasiones, supondrán un incremento en su coste de fabricación. No obstante, probablemente el efecto más importante de estas y otras acciones tiene lugar sobre los atributos intangibles puesto que, al ser conocidas, dotarán al producto de una imagen o proyección diferenciada.

(p. 19)

Entre las historias que ayudan a explicar la evolución de la RSC, tenemos la siguiente.

De las ONG's a las Áreas de RSC Luis Arroyo y Magali Yus (2008)

Arroyo y Yus recuerdan que hace algún tiempo Glen Peters –uno de los gurús de la gestión empresarial- invitó a las empresas a incorporar a representantes de organizaciones sociales a los consejos de administración, para ser escuchadas.

Y aseguran: “Lo que empezó siendo una reacción a las demandas (a veces al acoso) de las ONG, se ha convertido en una tendencia imparable, que se ha incorporado a las organizaciones más solventes del mundo. Lo que empezaron siendo puras relaciones públicas, ha trascendido ya los departamentos de comunicación. Ahora hay expertos en medio ambiente, viejos activistas del ecologismo, o destacados ex miembros de organizaciones sociales, dirigiendo departamentos de ‘Sostenibilidad’ . Ahora a la memoria anual financiera se le añade la memoria social. La RSC no es ya un apéndice de la compañía para evitar problemas. La responsabilidad ahora impregna toda la actividad de la empresa. Toyota hace ya todos sus coches menos contaminantes, como Renault. Hewlett-Packard pone especial cuidado en el respeto al medio ambiente, como Toshiba, y en el abaratamiento de los precios para los países más pobres. Dell recoge gratuitamente los ordenadores de sus clientes para reciclarlos. Shell, la petrolera acosada en los 90, ahora es una destacada amiga de las relaciones con la comunidad y está invirtiendo en energías renovables. Nokia está haciendo móviles para gente sin recursos o con discapacidad, y Ericson y Motorola cuidan mucho el medio ambiente en la producción. HSBC e ING asumen criterios de sostenibilidad en sus decisiones financieras. El laboratorio Roche se ha comprometido a ayudar a abaratar los medicamentos en el Tercer Mundo, como Glaxo-Smithkline ofrece tratamiento contra el sida al coste en los países pobres”.

Y, los mismos autores, añaden: “Hoy, ir por delante de la ley aporta la ventaja de estar mejor situados que los demás cuando la ley obligue. Las compañías se están preparando para tiempos más exigentes, en los que las leyes obligarán a las emisiones a la atmósfera, a reciclar, a contaminar menos, a respetar los derechos de los trabajadores en cualquier parte del mundo...Para entonces, la RSC no será ya voluntaria, sino una obligación legal, y parece que las empresas ya se están preparando para ello”.

(pp. 156-158)

La intencionalidad empresarial incluye una visión amplia que busca enfatizar la naturaleza socialmente responsable de la institución, pero también el procesamiento de la presión social.

Al respecto, Reyno M. (2006), expone que “se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- Alcance social y de desarrollo: se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa.
- Alcance solidario e igualitario: se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas.
- Alcance de autorreferencia: se considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores.
- Alcance ético sistémico: se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders.
- Alcance ético y de valores: se destaca el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa” (pp. 99-100).

En este mismo sentido, ya sea por valores, estrategia o como respuesta a presiones del entorno, conviene retomar al Grupo de Trabajo GT-RSE –en su trabajo titulado Tendencias de la RSE en España- que destaca algunos beneficios de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial:

- Mejora de la IMAGEN CORPORATIVA de la empresa en un entorno y situación determinados.
- Impacto positivo en la REPUTACIÓN de la empresa.
- Mayor EFICIENCIA o rentabilidad en los procesos, productos o servicios.
- Desarrollo de NUEVOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.
- Mejora de la CALIDAD o SEGURIDAD de los productos/servicios.
- Mejora de la relación con los STAKEHOLDERS.
- Aseguramiento de la CAPACIDAD para OPERAR.
- MOTIVACIÓN y orgullo de pertenencia de los empleados.

Denominaciones del Departamento o Unidad de RSC

Responsabilidad Corporativa
Oficina de Responsabilidad Social Corporativa.
Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.

La Dirección de Recursos asume esta función, a través de la Dirección de Organización y Calidad.
 Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.
 Dirección de Responsabilidad Corporativa.
 Comunicación y Responsabilidad Corporativa.
 Dirección de Responsabilidad Social Corporativa.
 Subdirección de Reputación Corporativa.
 Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas.
 Responsabilidad Social y Reputación Corporativas.
 Marca y Responsabilidad Corporativa.
 Dirección de Responsabilidad Social.
 Departamento de Responsabilidad Corporativa y Calidad.
 Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa.
 Dirección de Cumplimiento Normativo, RSC y Gobierno Corporativo.
 Departamento de Responsabilidad Corporativa.
 Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
 Responsabilidad Social Corporativa.

Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2009 (p. 28).

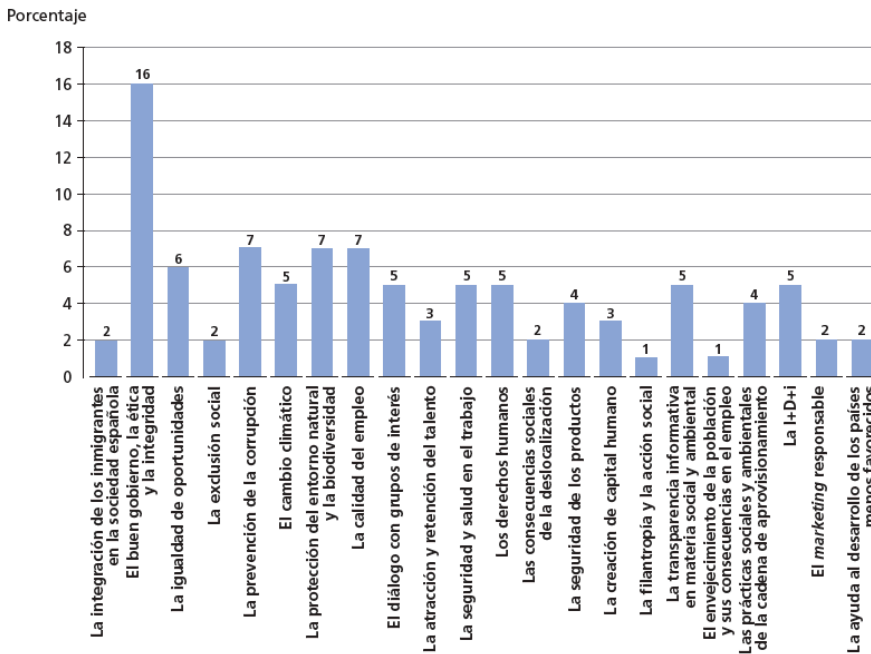
Algunas Funciones Asignadas al Departamento de RSC (según sus responsables)

Impulsar la RSC.
 Coordinar las acciones de las unidades y negocios.
 Seguimiento e información de la RSC.
 Definir la estrategia.
 Elaborar información pública y acciones de comunicación.
 Aplicar la RSC en todas las áreas de la compañía.
 Asegurar la integración de la RSC en el modelo de gestión.
 Definir la estrategia y posicionamiento respecto a las tres dimensiones de la RSC.
 Coordinar, seguir y evaluar los planes de RSC.
 Seguimiento y cumplimiento de las normas de ética e integridad.
 Confeccionar informes de desempeño.
 Dialogar con *stakeholders*.
 Gestionar el plan estratégico y la política en la materia.
 Gestionar la Política de Responsabilidad Corporativa.
 Formar, sensibilizar e integrar a las personas en los proyectos de RC.
 Elaborar y seguir el cuadro de mando integral de la RC.
 Comunicación interna y externa de la RSC.

Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2009 (p. 29).

Asuntos a considerar en la agenda RSC de las empresas

Asuntos que deberían estar en lo más alto de la agenda RSC de las compañías



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

(Fundación Alternativas, Informe 2009, p. 55)

Claves de la Comunicación Responsable

(Conclusiones de Cuaderno monográfico,
editado por Dircom, coordinado por MediaResponsible)

1. La comunicación es un ejercicio inherente a la RSE.
2. Aporta confianza y reputación.
3. El diálogo con los grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido, continuado en el tiempo.
4. La Comunicación Responsable hace referencia tanto a comunicar la RSE como a que las herramientas y canales sean responsables.
5. Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible en el tiempo.
6. Antes de seleccionar las herramientas de comunicación hay que determinar qué se va a decir, por qué y a qué grupo de interés va dirigido el mensaje.
7. Es preciso diversificar los mecanismos de diálogo y que sean adecuados

- y eficientes.
8. Es necesario tener en cuenta a los empleados en todas las políticas y estrategias de RSE.
 9. Las empresas deben promover entre sus proveedores la RSE, excluyendo a los que no se adecuen a las mejores prácticas.
 10. Comunicar implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa.
 11. El papel del director de comunicación es clave para el desarrollo de la RSE en la compañía, al ser una de las funciones más transversales en las organizaciones.
 12. Los medios de comunicación deben cumplir con su doble Responsabilidad Social, ayudando a divulgar la RSE y aplicando el modelo de gestión empresarial a sus propias organizaciones.
 13. Es prioritario convencer a las cúpulas directivas de los medios para eliminar sus resistencias ante la RSE como elemento informativo.

(Dircom. Anuario 2010, p. 69)

Telefónica RC y Sostenibilidad

La asume de manera clara y transparente.

Telefónica entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés.

En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa.

En definitiva, se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en la que se obtienen estos resultados.

La RSC implica hacer aquello que la institución no está obligada a hacer, además de que no es casual que el crecimiento en RSC coincida con el incremento de riesgos que se asumen en la sociedad de la información y el conocimiento.

Además, atinadamente registra la Fundación Alternativas (2009) que

la RSC sólo sobrevivirá si las compañías entienden que se trata de algo que aporta valor (...) Aquellas compañías que hayan adoptado criterios de RSC tan sólo por considerarlos un aditivo meramente cosmético, serán las primeras en las que podrá observarse una pérdida de interés en estas cuestiones.

La RSC es una manera eficiente de enviar al mercado señales que ayuden a las compañías a generar confianza entre sus grupos de interés concurrentes (pp. 20-21).

De particular importancia resulta el cuadro de Clarkson (2005) en cuanto a la postura adoptada por las empresas respecto a la RSC.

| Categoría | Postura o Estrategia | Actuación |
|--------------|--|-----------------------------|
| Reactivo | Negar Responsabilidad | Hacer menos de lo Requerido |
| Defensivo | Admitir la responsabilidad pero luchar contra ella | Hacer el Mínimo Requerido |
| Acomodaticio | Aceptar la Responsabilidad | Hacer Todo lo Requerido |
| Proactivo | Anticipar la Responsabilidad | Hacer Más de lo Requerido |

(p. 6).

Como se puede observar, la posición mezquina no suele ser la mejor en el horizonte de mediano y largo plazo. Negar la responsabilidad social y las demandas de grupos de interés terminará comprometiendo su posición en el escenario.

La avaricia aparece como mal consejera, luego de reconocer las tendencias que exigen mayor compromiso y solidaridad institucionales. A menor compromiso real, mayor complejidad en el entorno.

Por otro lado, Lalueza (2009) menciona que, ciertamente, la fórmula de la RSC se ha estado desgastando y surgen nuevas alternativas, como la que se conoce “por las siglas GRC (*governance, risk management, and compliance*). La GRC conlleva la integración de las buenas prácticas directivas (gobernanza) con la gestión del riesgo y el cumplimiento estricto de las normas” (p. 41).

La responsabilidad social de la institución –corporativa o empresarial- cuando es verdadera y verificable, es una manera voluntaria en que la se devuelve a la sociedad un pequeño porcentaje de lo obtenido, generando simpatía y aceptación para quien lo hace.

3.4. Hacia un Sistema Integral de Reputación Institucional

“La última protección contra el riesgo de reputación consiste en asegurarse de que en cada rincón de la organización no haya ningún trato, venta, préstamo, cliente u oportunidad de negocio para la que no se valore si compromete el buen nombre y la reputación de la organización”.
Marcos Vizcaíno González

Es común constatar que buena parte de la bibliografía norteamericana –por ejemplo- relativa a reputación, inicie asegurando que los ejecutivos saben la importancia de la reputación para las empresas que representan o dirigen; sin embargo, esto que se da por hecho, en la experiencia mexicana – y en buena parte de Latinoamérica-, no es así. Precisamente porque no existe una cultura amplia sobre la importancia de la gestión reputacional para las instituciones, es que enfrentamos verdaderas dificultades en ciertos sectores respecto a la generación de reputación como creación de valor y blindaje institucional frente a las crisis. Y, como se puede deducir, ello complica la posibilidad de establecer sistemas integrales de reputación institucional.

Sin embargo, si es posible generar un sistema de calidad integral, también lo es establecer un sistema integral de reputación. Se podría decir que es una inversión segura y de retorno garantizado, siempre y cuando parta del autoconocimiento, de las posibilidades y limitaciones propias, así como de su actitud y aptitud.

Un sistema integral de reputación institucional tiene que tener como objetivos fundamentales: 1) generar reputación de manera permanente como valor a través de prácticas ordinarias y extraordinarias que redundará en ventajas competitivas y beneficios múltiples; y, 2) proteger la reputación generada como patrimonio institucional.

Para ello, deberá realizar actividades coordinadas para cerrar favorablemente la distancia entre percepción y realidad mediante la coherencia entre intenciones y acciones y, también, cumplir más y mejor las expectativas generadas o, en su caso, procesarlas con oportunidad y acierto para ajustarlas a las posibilidades reales de cumplimiento.

En este sentido, resulta importante considerar las necesidades y aspiraciones –implícitas y explícitas- de la institución, así como las expectativas de sus públicos.

Un modelo de gestión de reputación –establece García-Meca (2005)- exige buena coordinación “entre los diversos departamentos internos, líneas de negocio y sedes geográficas de la compañía, puesto que la reputación debe considerarse como un objetivo global, más allá de la cuenta de resultados o del nivel de ventas”.

Si queremos generar reputación debemos considerar a la comunicación como una aliada estratégica en esta materia. Para ello, como indica Schroeder (2011),

la reputación no nos pertenece: es lo que otros piensan de nosotros (...) es posible construir una buena reputación pero sobre la base de factores controlables y con el conocimiento de todos aquellos que no controlamos. No podemos controlar lo que otros piensan pero sí podemos influir de modo que los juicios que se realizan sean favorables” (pp. 40-41).

Por ello, debemos dirigir con especial énfasis y eficiencia lo que sí podemos controlar, lo que depende directamente de nosotros.

Conviene establecer un sistema integral de reputación basado en todas las actividades comunicativas, desde la emisión, pasando por la circulación, la recepción y la retroalimentación informativas.

Elementos para un Sistema Integral de Reputación

- Considerar a la reputación como condición insustituible para el logro de los objetivos institucionales. Es decir, de carácter estratégico, parte fundamental de la cultura institucional.
- Junto con la eficiencia y la calidad (además de otros bienes intangibles), reconocerla como parte fundamental del patrimonio institucional, como ventaja competitiva y factor de identificación y diferenciación.
- Asumirla como política integral y transversal en toda la institución, y responsabilidad de todos quienes la conforman.
- Incluirla como factor constitutivo de todas las relaciones y todos los procesos institucionales (servicios, trámites, atención, etc.).
- Tiene que ser integral, es decir, atender suficiente y eficientemente el mapa

de públicos y/o grupos de interés.

- Incluir, de manera complementaria, posibilidades de Responsabilidad Social.
- Debe ser realista. Partir de las capacidades y recursos reales con visión de largo plazo.
- Requiere monitorear el entorno y actuar de manera flexible y adaptativa.
- Formar y capacitar a todos en ella, así como en los procesos de supervisión y control. El capital más importante son las personas.
- La generación de reputación debe significar mejoramiento personal y familiar.
- Establecer capacitación y sanciones para quienes no respondan con profesionalismo, oportunidad y acierto, debido a que ello daña el comportamiento general de la institución.
- Actuar con la convicción de que todos los días se gana o se pierde reputación institucional, por lo que la creación de valor debe ser una prioridad permanente e insustituible.
- Reconocida como elemento fundamental de blindaje ante situaciones críticas y crisis.
- Debe ser periódicamente evaluable (tanto en percepción como en resultados).
- Reconocer y promover el mérito y el éxito en las tareas.
- Compartir la información (retos, resultados, beneficios y nuevas oportunidades).

(Elaboración propia)

Para Sheldon Green (1994), la reputación tiene un valor tangible, y éste debe ser ‘asegurado’ contra el peligro mediante un programa de gestión de riesgo de la reputación, y, afirma que “el precio de la reputación se calcula:

- evaluando su valor ‘monetario’
- evaluando los niveles de riesgo (p. 21).

Continuando con Sheldon Green (1994), tenemos que “la percepción de la reputación es vulnerable a las amenazas reales e imaginarias; ambas son igualmente peligrosas”, y, “la gestión del riesgo de reputación debería:

- identificar y atajar las amenazas evitables
- controlar y minimizar las amenazas inevitables” (p.27).

Y aún más, explica, podemos tener una idea del gasto necesario para proteger la reputación, “considerando:

- la cuantía del valor del activo a proteger;
- el grado y la extensión del riesgo implicado;
- la inversión existente dedicada, o potencialmente dedicada, a la protección de la reputación”(p. 58).

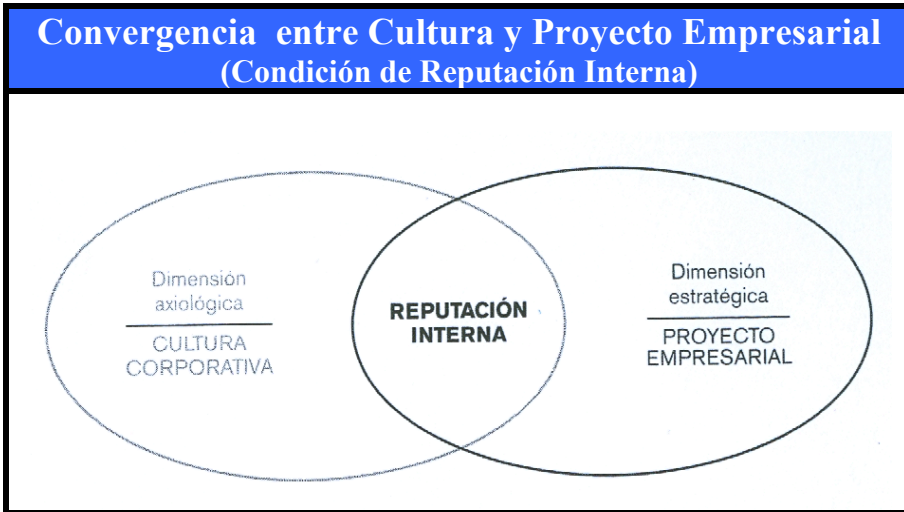
A final de cuentas, como sabemos, entre las responsabilidades del llamado gobierno corporativo, destaca la gestión de riesgos y ello incluye al reputacional por considerarse prioritario.

Becchio (2009) manifiesta que

La reputación es la respuesta, el *feed back* que la opinión y el mercado dan a un triple comportamiento de la institución, a saber, aquello que la corporación es (cómo se define, aquello que propone como su misión, su posicionamiento y sus valores) más aquello que la corporación hace (su oferta en ideas, servicios y productos, su Know-how) más aquello que la corporación dice de sí misma (su comunicación e información al mercado). Ese triángulo de posicionamiento debe dar como resultado una respuesta, una recuperación, una ganancia que es la reputación. Reputación es casi el todo, el soporte último de todo un sistema, entendida la institución o corporación como tal. Se trata por ello del refugio último en situaciones de crisis en modo tal que el más complejo, ajustado e inteligente programa de comunicación de crisis se identifica con el programa de reputación. La reputación con sus derivadas de responsabilidad social y similares se curan y justifican como baluarte definitivo y último frente y para las crisis (p. 324).

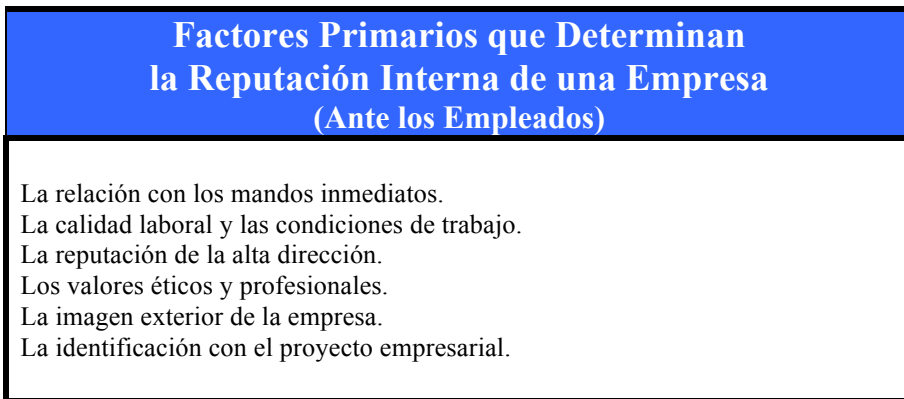
Sí, pero también, como puntualiza Pulido (2012), la reputación se funda “en el conjunto de actividades que ésta desarrolla y añadiría también las que no desarrolla. La omisión también afecta a la reputación. La falta de gestión y comunicación de la RSC impacta directa y proporcionalmente en la reputación corporativa”.

Como hemos insistido, el público interno es prioritario, debido a que se convierte en una caja de resonancia. Por ello toma relevancia la propuesta de Villafañe (2006) sobre la reputación interna, entendida como “los hechos o circunstancias de una empresa que son objeto de admiración para sus empleados, o para quienes quieren llegar a serlo, y que la convierten en un lugar ideal para trabajar” (p. XI).



(Villafaña, 2006, p. 27).

La segunda condición, expone Villafaña, *es la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer de la organización.*



(Villafaña, 2006, p. 39).

El sistema integral propuesto deberá aspirar a incluir el conjunto de posibilidades comunicacionales, entre las que se encuentran, también, las relativas a Internet y las redes sociales.

3.4.1. Gestión de Reputación en la Red

“La sociedad de Internet, cada vez más global, se caracteriza por el crecimiento del control civil de las decisiones y la exigencia creciente de un desarrollo sostenible que trasciende las fronteras de cada país”.
Justo Villafañe

Sabemos que en Internet cualquiera puede convertirse en emisor privilegiado –fuente de información-, con posibilidades multiplicadoras para su mensaje, con amplia cobertura, y casi incontrolable. Por lo que ahí, también, se construye o destruye la reputación institucional.

En cuanto a la gestión de reputación, aprovechando Internet, ésta incluye las normas básicas de comunicación con relación a objetivos, contenidos y públicos, además de intentar comunicar la identidad corporativa a través de las redes sociales y las otras posibilidades que brinda Internet.

Del Santo (2011) expresa que

la gestión de la reputación online (en inglés *Online Reputation Management u ORM*) trata precisamente sobre las técnicas y herramientas que utilizamos para en primer lugar crear y fortalecer y cuando proceda defender y/o reparar la reputación de una persona, empresa u organización en Internet y las redes y medios sociales o *social media* (p.7).

Lecciones de Reputación en Internet Del Santo (2011)

En reputación online más vale prevenir que curar.

La Era Digital ha supuesto un salto evolutivo que han cambiado las reglas en cuanto a la comunicación y la gestión de la reputación.

El branding (‘hacer marca’) contribuye a la construcción de la reputación online.

La forma cómo aparecemos en Google, así como las opiniones sobre nosotros en los social media, son dos ejes de nuestra reputación online y deben ser monitorizados.

Es muy recomendable contar con una estrategia de monitorización online, utilizando las herramientas adecuadas, aunque ésta por si misma no nos proteja de las crisis.

La reputación online sólida es resultado de una serie de efectos acumulativos, consecuencia directa de nuestros valores, interacciones con la comunidad y, también, de nuestros conocimientos digitales.

Existen personas –personalidades- cuya reputación online es particularmente sensible por su impacto para toda la institución y exige una atención especial.

Los community managers son fundamentales para la gestión de reputación online. Es vital que estén excepcionalmente formados dada la importancia y repercusión de su labor.

Todos estamos expuestos a comentarios negativos y críticas; es importante contar con una estrategia flexible pero sólida y probada de respuesta.

El advenimiento de la Organización 2.0 y de la Web 3.0 supondrá una intensificación de la importancia de la reputación online (personal e institucional). Debemos prepararnos ya.

Conviene puntualizar que el hecho de no contar con nuestra presencia en Web (cuentas de redes sociales, blogs, páginas webs, etc.) no evita ni ataques ni comentarios adversos, no nos hace invisibles, aunque sí más vulnerables por no tener elementos de control sobre ello. En cambio, con la presencia online podemos influir –aunque a veces sea parcialmente- en el contacto, la respuesta o retroalimentación.

Y sobre lo que considera “los siete peldaños que debe escalar una organización para tocar cielo en el universo 2.0”, Del Santo incluye: interacciones positivas, consistencia, credibilidad, diferenciación, autenticidad, confianza y lealtad.

(p. 7).

Ahora bien, en el plano online no sólo se defiende sino también se atacan reputaciones. Al respecto, de particular importancia resulta el testimonio del consultor Del Santo (2010):

¡Ah! Y no creáis que me dedico sólo a defender la reputación de terceros y que de vez en cuando no me gusta *dar caña a los malos* cuando veo una injusticia patente y manifiesta. Junto con otras personas, he sido instigador de al menos dos crisis de comunicación online de repercusión nacional en la que conseguimos desprestigiar la actitud insolidaria de un colectivo y obtener una compensación

económica para una persona cuya imagen había sido utilizada de forma torticera por un famoso periodista sin su consentimiento (p. 7).

Trascendencia de la Gestión de la Reputación Online Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011)

En primer lugar hay que desarrollar herramientas de monitorización, con el objetivo de saber qué se dice de nosotros en la red. Por un lado, las mejoras en los motores de búsqueda permiten obtener resultados de las búsquedas en poco tiempo y, además, puede hacerse mediante suscripción.

Por otro lado, no hay que centrarse sólo en los motores de búsqueda: además hay que incidir en otros puntos y lugares, como las redes sociales, los foros, los blogs y otros tipos de páginas no necesariamente indexadas por los buscadores.

La monitorización es muy sensible al tiempo: las posibilidades de gestión de los problemas son muy distintas si se tienen noticias en minutos o se detectan trascurridas horas o días. No olvidemos la posibilidad, si el tiempo se juega a nuestro favor, de convertir una amenaza en una oportunidad.

Las métricas utilizadas en una parte de la gestión de la reputación corporativa: en la red, la medición resulta mucho más directa y fiable, se mide mejor, siendo muy importantes las estadísticas externas como las internas, las de página web corporativa. En cualquier caso, se trata de una fuente complementaria para el estudio de la reputación.

Hay que plantearse la presencia en alguno de esos lugares, por ejemplo una red social, ya que los interesados están cambiando sus hábitos y estrategias de búsqueda y no esperan resultados pasivos, sino lugares conversacionales donde se pueda pulsar la opinión de terceros, sea buena o mala. Por ello, la correcta gestión de la presencia de la empresa en estos lugares se ha convertido en un elemento determinante de la gestión de la reputación corporativa en la red.

El punto anterior significa que la empresa no debe tener sólo oídos (saber lo que dicen) sino también boca (tener opinión, participar); un blog corporativo, que permita una participación dinámica y con un protocolo que regule el modo de relacionarse y de participar, parece conveniente. En este sentido, un blog restrictivo, con poco sentido crítico o limitaciones a la participación conseguirá, simplemente, dispersar a los internautas.

Es importante que la empresa asuma que debe participar en las conversaciones ejerciendo el liderazgo, no dejándose intimidar por el hecho de que en la red tiendan a predominar las menciones negativas sobre las positivas. Consecuentemente, hay que medir el tipo de menciones que cosechamos.

En la red, el contenido es la clave, por lo que es vital desarrollar un espacio dinámico, interactivo, conversacional, con información actualizada y perdurable, y con consultas, opiniones y respuestas.

Al mismo tiempo, los contactos son clave: una mala respuesta es negativa, pero peor es no responder. La red se basa en principios simples: si me dejas un comentario, te dejo el mío, si me enlazas, te correspondo.

La correcta gestión de las comunidades se revela como una tarea esencial a la hora de mantener la reputación en red. Desarrollar contactos duraderos tiene una gran importancia.

La gestión de la reputación corporativa en la red va más allá de hacer búsquedas y contestar: se trata, en el fondo, de trasladar los principios de CRM (Customer Relationship Management) a la red, considerando que cada persona es, potencialmente, un medio de comunicación.

(pp. 21-22).

La gestión de reputación por Internet debe ser una labor permanente debido a la necesidad de mantener solidez y continuidad en el proyecto, independientemente de la creciente importancia de su utilización por parte de más y más personas que tiende a incluir esta práctica participativa en sus hábitos o costumbres.

Un planteamiento importante a considerar es el propuesto por Halpern (2008), respecto a ciertas diferencias comparativas al abordar las crisis:

| Crisis Habituales | Crisis originadas en la plataforma 2.0 |
|--|---|
| Se responde a la teoría de atribución de responsabilidades. | El conflicto se ubica en la masificación y descontextualización del mensaje |
| Toda estrategia postcrisis señala que, una vez analizado lo sucedido, la defensa intenta alinear la explicación del problema y la forma en que realmente se quiso actuar, la identidad, con lo que esperaban los públicos de interés, la imagen. | El problema es de otra naturaleza, pues el mensaje que lo originó es coherente con la identidad de quienes lo emitieron. Aquí el conflicto no está en el mensaje en sí, sino en la descontextualización y en las nuevas audiencias que alcanzó (...) Las crisis son producto de un mensaje que fue ideado para un público íntimo dada la sensibilidad de su contenido, pero que al masificarse afecta la relación con sus audiencias. Tanto éstas como el 'afectado' por el mensaje esperaban |

| | |
|--|--|
| | otro comportamiento. |
| Deberían modificarse las estrategias preventivas. | Deberían modificarse las estrategias preventivas. |
| El rol informativo de los medios está presente desde el inicio y son éstos los que generalmente destapan el conflicto. | El rol de los medios pasa a ser interpretativo, pues deben esforzarse por entregar aspectos novedosos: gran parte de la audiencia está enterada del problema antes de que los noticieros reaccionen. |
| <p>Las crisis 2.0 surgen gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, donde no se requieren altos niveles de conocimiento técnico (...) Esta nueva clase de crisis podría ser definida como la difusión de un mensaje privado que, dada la sensibilidad de su contenido contra una tercera parte, es capaz de alterar el equilibrio de relaciones que existían con la organización o individuo aludido. Y esa alteración se produce al masificarse (...) El conflicto está en el cambio de contexto que sufre el mensaje, ya que, si bien en un comienzo es perfectamente compatible con la identidad de la fuente y la imagen que proyecta bajo un público íntimo o reducido, una vez que se masifica ésta se distorsiona desencadenando la crisis.</p> <p>Asimismo, “la teoría de la inoculación se basa en la idea de que tratamientos de refutación, capaces de amenazar las actitudes de individuos, pueden motivarlos a desarrollar argumentos para fortalecer sus actitudes en contra de futuros ataques (Szabo & Pfau, 1998) Siguiendo la idea de la analogía médica, los tratamientos inoculativos juegan el mismo rol que una vacuna. Las audiencias primero reciben una leve dosis de contraargumentos para que sientan amenazadas sus creencias y luego, producto de la amenaza, los individuos reaccionan protegiendo sus actitudes, lo que los lleva a alcanzar un nivel superior de resistencia frente a futuros ataques (Mcquaire, 1984)”.</p> <p>Finalmente, Halpern recomienda “a los comunicadores corporativos integrar estrategias de inoculación a sus modelos de prevención de crisis, dado que ofrece herramientas capaces de reducir los efectos negativos en caso de que mensajes se masifiquen a través de la plataforma web 2.0”.</p> | |

(pp. 28-56).

4. Riesgo Reputacional

*La gestión del riesgo de la reputación,
“se ocupa tanto de no tener que gestionar una crisis
como de la gestión de la crisis”.
Sheldon Green*

Lo primero que conviene tener claro es la necesidad de contar con un programa institucional que abarque todas las posibilidades importantes de gestión de riesgo reputacional para evitar que fenómenos procesables se conviertan en crisis o, bien, en situaciones complejas y/o críticas.

“Por supuesto- indica Green (1994)- que tal programa es, esencialmente, un tipo de seguro. Es un seguro propio y no ofrece compensaciones plenas, sino tan sólo la minimización de los daños” (p. 12).

La reputación no sólo se crea, también se destruye. Hacia uno u otro signo, positivo o negativo, se transforma. No es, necesariamente, un valor estático, fijo, inamovible. Al contrario, en un mundo cambiante, también variable resulta este valor estratégico.

Como asevera Sheldon Green (1994),

La reputación no sólo se puede ver amenazada durante una crisis. En la práctica, existe un proceso continuo de prevención que funciona en paralelo a los esfuerzos por construir la reputación. Existen, no obstante, dos diferencias fundamentales entre crear una reputación y protegerla. Normalmente, crear una reputación puede ser una tarea de mucho tiempo, mientras que destruirla puede ser cuestión de días, e incluso horas (p. 221).

El riesgo reputacional es una realidad, está presente. Y, ciertamente, puede llegar a convertirse en una de las peores amenazas para cualquier institución.

Parte de lo que definiríamos como el conocimiento necesario, saber qué tipo de riesgos enfrenta, y que ocasionalmente no tiene a alguien directamente responsable. De ahí la importancia de que el mapa de riesgos (específicos, sectoriales, globales), incluya a todas

las áreas de la institución, pero con determinadas variables y niveles de conocimiento.

El creciente reconocimiento de la importancia de la reputación en el mundo empresarial, la ha colocado como preocupación estratégica, aunque no siempre ocupe la misma prioridad en la actividad cotidiana, olvidando su fragilidad permanente. No es difícil comprobar que existen instituciones que invierten grandes sumas de dinero para generar reputación y no invierten un solo centavo en capacitarse para protegerla.

Reconocida ventaja comparativa, la reputación representa también una capa de alta sensibilidad institucional, sobre todo ahora que la globalización también ha globalizado los riesgos, y los acelerados avances tecnológicos la difusión de causas y efectos.

Es difícilmente cuantificable por dos razones: 1) Por la importancia de la reputación misma (aunque parcialmente condicionada por el valor que le reconoce la propia institución –recuérdese que se protege cuando se está convencido de que existe algo valioso que puede deteriorarse, o perderse-; y, 2) porque –como hemos visto- no existe fórmula única para tasarlo con exactitud ni en el mundo empresarial ni en el sociopolítico, ni en ningún otro.

Business School y Foro Permanente de Reputación (2011) definen riesgo reputacional como “el impacto, favorable o desfavorable, que en un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa” (p. 51), pérdidas o ganancias. Aunque otros enfatizan el factor negativo y la condición de daño.

También recuerdan lo siguiente:

Así, por ejemplo, según manifestó en el año 2002, Leslie A. Thompson, supervisora de la National Credit Union Administration, el riesgo de reputación es el ‘riesgo asociado a una opinión o percepción pública negativa en relación con una pérdida de confianza o con la ruptura de una relación’.

Entre las consecuencias negativas de la ocurrencia de eventos de riesgo reputacional se destacan las siguientes (Vizcaíno, 2010):

- Pérdida de confianza y de lealtad de los empleados.
- Reducción de la satisfacción del consumidor.
- Coste de capital más elevado.
- Mayor volatilidad de los resultados de la empresa.
- Mayor dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis.
- Incapacidad de explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles (p. 52).

El Riesgo Reputacional (desde el sector financiero)

“Daño que para al entidad resulta de una publicidad negativa en relación con sus prácticas de negocio, sea cierto o no, y que pueda afectar a su base de clientes, a sus costes de litigación o a sus ingresos’. Este ‘daño’ para la entidad debe considerarse en términos relativos (por ejemplo, un hecho que afecta a una entidad igual que al resto del sector implicaría un menor impacto reputacional que en caso de ser una entidad afectada de manera exclusiva)’. Banco de España.

“El riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa. Afecta la capacidad de la institución de establecer nuevas relaciones o servicios, o continuar sirviendo a las relaciones ya existentes. Este riesgo puede exponer a la institución a juicios, pérdidas financieras o a una disminución en la base de clientes’. Superintendencia de Instituciones Financieras de Uruguay.

“El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en una disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos. El riesgo reputacional puede producir falta de liquidez y caídas en la cotización bursátil de la entidad, tal como ha ocurrido con algunas organizaciones durante la crisis *subprime*’. Financial Stability Institute” (2011, pp. 52-52).

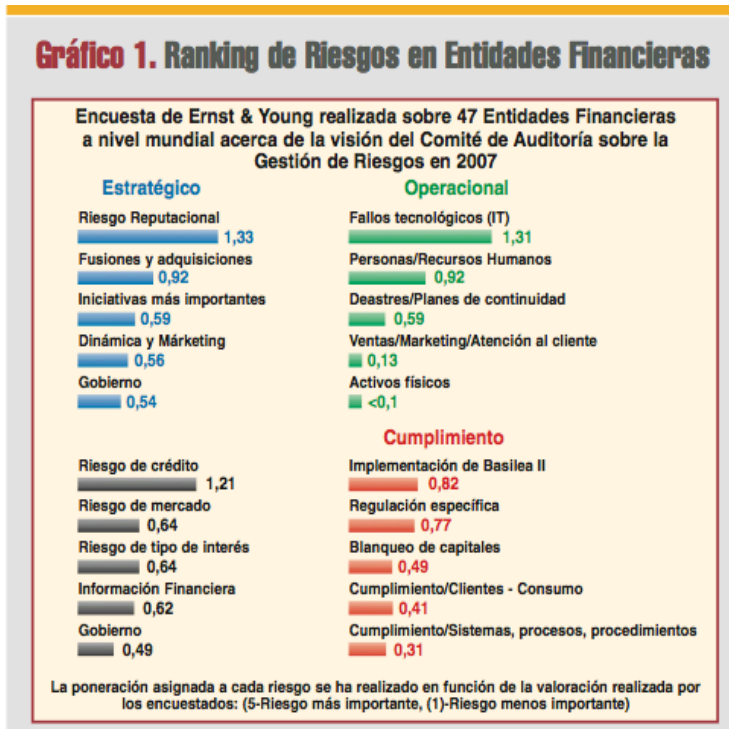
“Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por **desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no**, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales”,¹² Según la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como vemos, en cualquier caso queda claro que se trata de una pérdida potencial, de un asunto desfavorable que puede tener

¹²

www.
iuai.org.uy/documentos/noticias/Como%20gestionar%20el%20riesgo%20reputacional-%20Deborah%20Durlacher. Pdf (Consultado el 3 de abril de 2011).

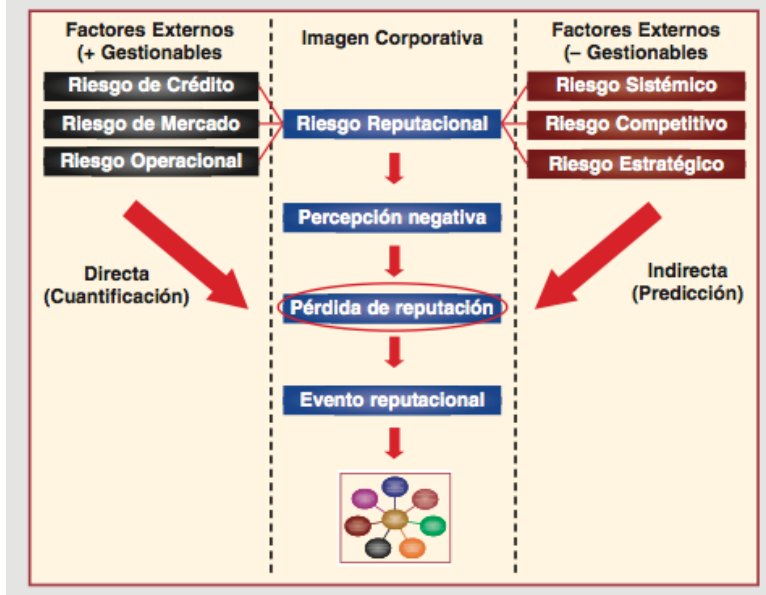
diversas consecuencias desde publicidad negativa hasta pérdidas de imagen, credibilidad, clientes, ventas, ingresos, etc.; incluso, podrían considerarse consecuencias legales.



(Ruiz García, 2008, p. 22)

Esta gráfica ayuda a comprender la importancia del riesgo reputacional en las entidades financieras. Podemos ver que dentro de los riesgos considerados como “estratégicos”, el riesgo reputacional es el más alto de todos los apartados, con 1.33, que es la mayor calificación.

Figura 1. Riesgo Reputacional - Orígenes/Causas



(Ruiz García, 2008, p. 22).

Esta gráfica se refiere a una forma de gestión reputacional que considera la necesidad de cerrar la brecha entre percepción y realidad, así como el posible origen multicausal de una pérdida de reputación.

Como se puede observar, existen factores externos más gestionables que otros, mismos que influyen en la pérdida de reputación.

En la columna central –misma que tendrá continuidad en la siguiente gráfica–, podemos ver algunos de los riesgos que inciden en el riesgo reputacional hacia una percepción negativa que a su vez lleva a pérdida de reputación.

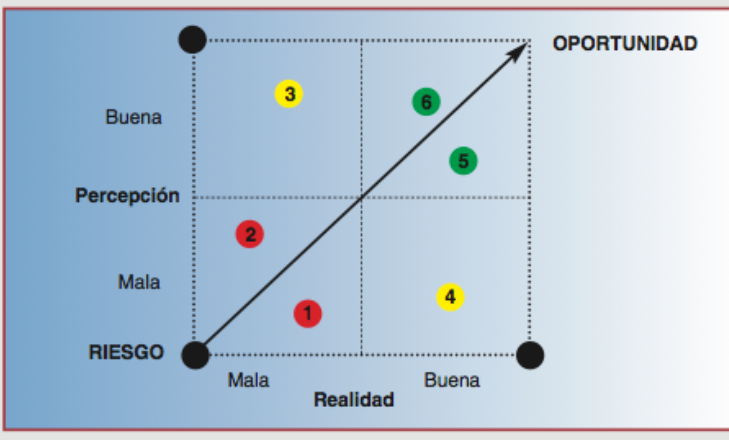
Figura 2. Riesgo Reputacional - Consecuencias



(Ruiz García, 2008, p. 23).

Aquí vemos algunas de las consecuencias de no haber gestionado prudentemente el riesgo reputacional.

Figura 3. La Gestión del Riesgo Reputacional



(Ruiz García, 2008, p. 23)

Esta es una figura sencilla, pero muy útil. Observamos cómo, en la visión de Ruiz García, el riesgo puede convertirse en oportunidad si se transita de percepciones y realidades consideradas como “malas” hacia “buenas”.

Vemos, también, tres grupos de círculos de diferentes colores en un sentido parecido a la lógica del semáforo: rojos (los más peligrosos), ubicados en coordenadas de “mala” percepción y “mala” realidad; amarillos (calificados como buenos), ubicados en percepción y realidad consideradas “buenas”; y, verdes (que representan oportunidad) porque superan los cuadrantes buenos y se asumen alejados de los factores de riesgo y cercanos a las oportunidades.

Becchio (2011) precisa que

el riesgo reputacional surge cuando la forma de conducir un negocio no satisface las expectativas de los grupos de interés (...) Si alguna de las acciones de la empresa no cumple con las expectativas de alguno o todos los grupos de interés (*stakeholders*) la reputación se verá afectada negativamente

Otra definición de riesgo reputacional es que el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa. Afecta a la capacidad de la institución de establecer nuevas relaciones o servicios, o continuar sirviendo a las relaciones ya existentes. Este riesgo puede exponer a la institución a juicios, pérdidas financieras o a una disminución en la base de clientes.

La pérdida de reputación trae como consecuencia desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios.

Por eso la importancia de administrar el riesgo reputacional junto con los demás riesgos que existen en el manejo de una empresa (p. 36).

Del Acuerdo de Basilea II...

Aunque ciertamente no es la intención del presente trabajo abordar de manera detallada ni la historia ni las actividades de Basilea II¹³ –ni de sus antecesores-, son útiles algunas referencias para destacar la importancia del riesgo reputacional, desde esta óptica.

Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011) afirman que “al excluir explícitamente el riesgo reputacional del operacional, contribuyó a legitimar el término y a popularizar su inclusión en los mapas de riesgos de las organizaciones, así como en libros y artículos académicos recientemente publicados (e.g. Larkin; Neef 2003; Rayner 2003; Eccles et al. 2007)” (p. 52).

El “Consolidated KYC Risk Management” (de Basilea II), establece: La adopción efectiva de los estándares de Conozca a su Cliente (KYC) es una parte esencial de las prácticas de gestión de riesgos de los bancos. Bancos con inadecuados programas de gestión del Riesgo de KYC pueden estar sujetos a importantes riesgos, especialmente de riesgo legal y de reputación” (Navarro Martínez, 2010, p. 8).

Sabemos que entre las consecuencias de pérdida de reputación tenemos el daño en la credibilidad e imagen institucionales, debido a que es muy probable que la organización no se vea como confiable o sana. Ciertamente, “un escándalo en los medios de prensa, por haber sido utilizada por las organizaciones criminales para la consecución de sus actos delincuenciales presentaría a la institución como insegura y posible cómplice en actividades ilícitas, un ‘boom’ contra la imagen” (Navarro Martínez, 2010, pp. 14-15). Además, “al identificar riesgos tanto en los colaboradores como en las áreas de trabajo, las instituciones financieras deberán enfocar sus esfuerzos a mejorar los controles y establecer medidas estrictas que permitan subsanar las deficiencias encontradas, asimismo reforzar aquellas áreas que puedan ser sensibles o susceptibles de ser permeadas por la delincuencia” (Navarro Martínez, 2010, p. 20).

Como podemos observar, existe un interés por evitar que las empresas bancarias puedan ser utilizadas –intencional o involuntariamente, como sostienen- por agentes delictivos. Incluso, en un apartado titulado “Personas del medio político”, entre otros asuntos, se establece:

“41. Las relaciones de negocios con personas que ocupan cargos públicos

¹³ Se considera la organización internacional que agrupa a los supervisores bancarios de 14 países como Canadá, Bélgica, Alemania, Francia, Japón, Países Bajos, Suiza, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos, España y Luxemburgo. También es conocido como Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (en inglés: BCBS). En 2004, basado en la administración integral de riesgos, emitió el documento “Consolidated KYC Risk Management” (Administración Consolidada de Riesgos de Conozca a su Cliente).

importantes y con personas o sociedades claramente relacionadas con ellas pueden exponer al banco a riesgos de reputación o legales considerables. Dichas personas del medio político (PEP, por sus siglas en inglés) son personalidades que cumplen o han cumplido funciones públicas destacadas, incluyendo jefes de estado o de gobierno, líderes políticos de larga trayectoria, altos cargos del gobierno, del poder judicial o de las fuerzas armadas, importantes ejecutivos de empresas del Estado y miembros influyentes de los partidos políticos. Siempre existe la posibilidad, sobre todo en los países en que la corrupción es generalizada, de que dichas personas abusen de su poder para su propio enriquecimiento ilícito a través del soborno, malversación de fondos, etc.

“42. El hecho de aceptar y administrar fondos recibidos de estas personas corruptas dañará seriamente la reputación del banco y puede socavar la confianza del público en las normas éticas de todo un centro financiero, ya que los escándalos de este tipo son objeto de una extensa cobertura en los medios de comunicación y una fuerte reacción política. Aun cuando el origen ilegal de los bienes sea difícil de probar. Además, el banco podría verse sometido a costosas solicitudes de información y órdenes de embargo de bienes por parte de las fuerzas del orden o las autoridades judiciales (incluyendo procedimientos de asistencia mutua internacional en asuntos criminales) o enfrentarse a juicios por daños y perjuicios interpuestos por el Estado o las víctimas de un régimen. En ciertas circunstancias, el banco o sus propios dirigentes y empleados pueden estar expuestos a acusaciones de lavado de dinero si sabían o deberían haber sabido que los fondos provenían de la corrupción u otros delitos graves” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001, p. 17).

Por su parte, Banco Santander (2007) –en su Memoria de Sostenibilidad-, tras señalar que “la gestión del riesgo reputacional es un elemento fundamental de nuestra política de sostenibilidad”, manifiesta como compromiso: “Mantener una prudente y estricta política de riesgos que permita conservar un perfil de riesgo bajo y predecible, con especial atención al riesgo reputacional” (p. 60).

Y agrega:

Se entiende por riesgo reputacional el derivado de la percepción que tienen del Banco los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, en el desarrollo de su actividad (incluye aspectos jurídicos, económico financieros, éticos, sociales y ambientales, entre otros).

Tanto el riesgo de cumplimiento como el reputacional pueden causar un impacto material adverso en los resultados, el capital o las expectativas de desarrollo de los negocios del Banco (p. 60).

El Banco Santander (2007) explica que sabedor de la importancia de “la lucha contra el blanqueo de capitales y contra las vías de financiamiento del terrorismo, mantiene su compromiso de colaboración con los gobiernos y autoridades de todos los países donde está presente” (p. 62).

Tomemos ahora el Banco HSBC, considerando el llamado Riesgo Operacional, como el que puede generar pérdidas como consecuencia de inadecuación o fallos en las personas, procesos o sistemas internos, o bien por causa de determinados eventos externos. Veamos:

| Riesgos Internos | | | Riesgos Externos | |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| Personas | Procesos | Sistemas | Externos | Físicos |
| Conspiración/fraude | Errores contables | Calidad de datos | Legal | Incendio |
| Errores de empleados | Riesgo de capacidad | Errores de programación | Lavado de dinero | Desastre natural |
| Fechorías | Riesgo de contrato | Brecha de seguridad | Consultoría | Seguridad Física |
| Leyes laborales | Fallas | Riesgo estratégico | Político | Terrorismo |
| Seguridad y salubridad | Productos complejos | Capacidad de sistemas | Regulatorio | Robo |
| Acciones industriales | Riesgo de proyecto | Compatibilidad de sistemas | Reservas para pago de impuestos | |
| Falta de conocimiento/habilidades | Error de reporte | Entrega de sistemas | | |
| Pérdida de personal clave | Errores de liquidación/pago | Fallas | | |
| | Errores de transacciones | Sistema idóneo | | |
| | Errores de | | | |

| | | | | |
|--|-----------|--|--|--|
| | valuación | | | |
|--|-----------|--|--|--|

(HSBC México, Dirección de Análisis y Medición de Riesgo).

Si observamos con detenimiento, tenemos que el riesgo reputacional es considerado como efecto, no causa, del llamado riesgo operacional.

El riesgo reputacional está directamente vinculado al cambio de percepción -de positiva a negativa, y de variación de posicionamiento y atributos-. De ahí la importancia de identificar, evaluar y gestionar tendencias, conflictos y eventos que pueden generar posicionamientos negativos que, a su vez, signifiquen pérdida de credibilidad y confianza. De esta manera, el riesgo reputacional representa la posibilidad de que se genere e instale una imagen negativa en la opinión pública.

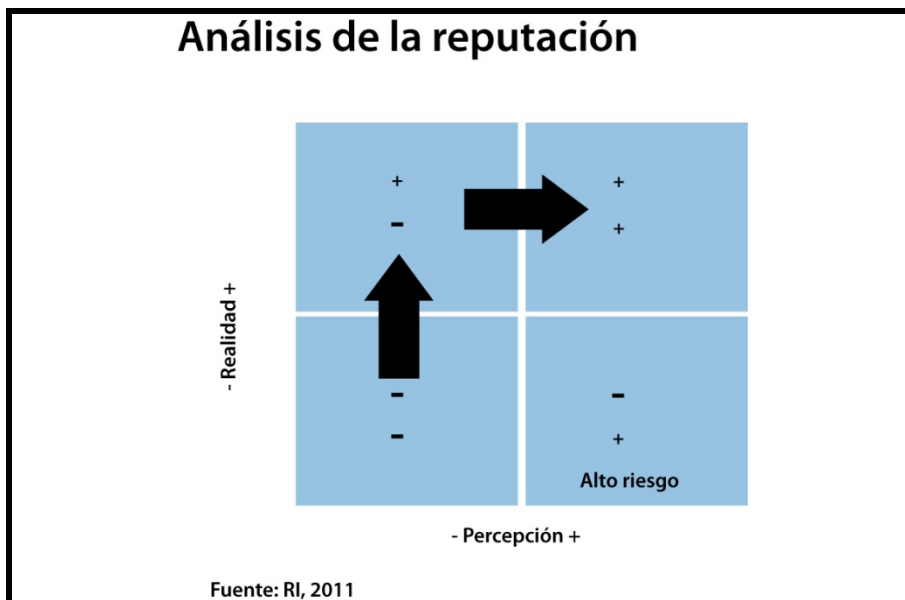
Se sabe que las consecuencias mediáticas –por crítica, publicidad o propaganda adversas- pueden constituir efectos negativos temporales y duraderos e, incluso, irreversibles.

Ciertamente es uno de los *riesgos comunes* de las instituciones - como el legal, el sanitario o el fiscal-, y aunque está interrelacionado, como los demás, posee una característica particular: depende, en buena medida, de la buena gestión de los otros riesgos.

Es permanente y dinámico. Su existencia está indisolublemente unida a la existencia de la misma institución, en la lógica de ser y parecer. Es dinámico en cuanto que la propia realidad lo es, es decir, el riesgo reputacional depende de un buen número de variables dependientes e independientes; factores controlables e incontrolables; cambios de lealtades e intereses, etc.

“El riesgo cambia a medida que una empresa cambia –puntualiza Sheldon Green (1994)-. Esto puede ser debido a la introducción de nuevos productos o nuevas prácticas (...) a cambios en el entorno económico y social en el que la empresa opera” (1994, p. 63).¹⁴

El Reputation Institute presenta un gráfico de Análisis de Reputación que favorece tanto la percepción como la realidad de la misma. Veamos.



(Business School y Foro de Reputación Corporativa. 2011, p. 17)

Este ejercicio permite ubicar a la entidad en su circunstancia.

Como podemos observar en la matriz, tenemos dos elementos fundamentales: realidad y percepción. Y, de los cuadrantes, el mejor es el superior derecho debido a que coinciden realidad y percepción positivas. Este es el que, preferentemente, se busca desde la institución.

En el cuadrante inferior izquierdo, encontramos percepción y realidad negativas. La situación es más que complicada y obliga a mejorar la realidad para, simultánea o posteriormente, mejorar la percepción.

Respecto al cuadrante superior izquierdo, realidad positiva y percepción negativa, éste exige más y mejores medidas de comunicación con relación a sus stakeholders.

El último de los cuadrantes, el inferior derecho, el de percepción positiva con realidad negativa, es considerado de alto riesgo y, por

supuesto, no deseable. Demanda actuaciones acertadas y rápidas para modificar esta ubicación.

La gestión del riesgo reputacional precisa mantener el rumbo institucional, a partir de una visión de conjunto para mantener esta ventaja competitiva. Su gestión debe ser especializada y exige la combinación de conocimientos diversos y experiencias múltiples.

Ocasionalmente se busca procesar algunos riesgos –que no todos- de la institución. Habrá que destacar la visión integral, pues si realmente se quiere CUIDAR TODO EL PATRIMONIO, las personas y los bienes –instalaciones, equipos y herramientas-, entonces resulta obligada la atención y priorización de los riesgos reputacionales. La protección debe ser total y ello exige cuidar NO TAMBIÉN, SINO FUNDAMENTALMENTE reputación, credibilidad y confianza.

Y esto es tan cierto que el riesgo reputacional es común a todas las instituciones, independientemente de que éstas se dediquen a la producción o comercialización de automóviles, galletas o muebles; o bien, brinden servicios de cualquier tipo.

Todas deberían cuidar su valor reputacional –como bien intangible que se desdobra en aceptación, aprobación, credibilidad, etc.- si en verdad desean evitar pérdidas graves. Y, se subraya ‘deberían’ porque todavía hay quien: o no entiende la importancia de la reputación para la institución, o dice entenderla, pero no hace lo necesario para conservarla y mejorarla.

Como expresa Vizcaíno González (2010),

Ha de tenerse en cuenta que la gestión del riesgo de la reputación sólo se puede lograr con éxito si su gestión se realiza de modo integrado con los demás riesgos de la empresa, ya que todos los riesgos tienen impacto en la reputación lo que, a su vez, puede afectar a la marca, a las ganancias y al capital. De modo que el riesgo de reputación no se puede gestionar de forma aislada respecto de otras formas de riesgo.

Además, uno de los retos fundamentales de la gestión de riesgos consiste en relacionar riesgo y beneficio, pues la mayor parte de las

decisiones en materia de riesgos vienen condicionadas por el beneficio que se espera obtener de ellas, y el riesgo de reputación no puede ser ajeno a esta dinámica (p. 15).

Es importante destacar que es, al mismo tiempo, un riesgo efecto y causa. Esto es, resulta como consecuencia de eventos anteriores –en el tiempo- o iniciales, pero también puede generar – y produce- otras consecuencias lamentables o, al menos, no deseadas.

Depende de la institución y de factores externos, y tiene varias fuentes potenciales, mismas que podíamos dividir en tres principales: 1) las que se refieren a la atención y satisfacción de sus grupos de interés (cliente-consumidor, simpatizantes, inversionistas, trabajadores, directivos, etc.) y en general de los que se les vincula o asocia directa o indirectamente; 2) la trasgresión de normas, leyes, reglamentos, acuerdos o “reglas no escritas”, por parte de alguno o algunos de sus miembros –principalmente tomadores de decisión importantes, aunque no exclusivamente-; y 3) la intervención directa o indirecta de distintos actores, entre ellos periodistas y medios de comunicación.

Es importante destacar que en ciertas propuestas empresariales se destaca la gestión preventiva *en* la institución (dentro), descuidando el *de* la institución, lo que necesariamente incluiría valorar suficiente y ampliamente el escenario (actores independientes) y sus circunstancias.

Sus consecuencias también son múltiples y diversas.

Vale la pena señalar la importancia de realidad y percepción –lo cual se abordará más adelante-, pues los efectos negativos se pueden deber a verdades, mentiras o a una combinación de ambas. He aquí, una razón más de la importancia de actuar y comunicar de bien en mejor.

Son muchos los instrumentos que se presentan y/o utilizan –según sea el caso-en contra de la reputación de una institución, entre los que encontramos: críticas, acusaciones y señalamientos negativos mediatizados; rumores; filtraciones; etc.

El Capital de Reputación

Marcos Vizcaíno González (2010)

El capital de reputación se expone a riesgos cotidianamente en la interacción con los grupos de interés: se crea cuando los directivos convencen a los empleados para trabajar con compromisos, a los consumidores para adquirir sus productos y a los inversores para comprar sus acciones; crece cuando los directivos convencen a los analistas y a los medios para elogiar la empresa y recomendar sus participaciones; y, finalmente, se destruye cuando los grupos de interés pierden su confianza en los directivos, en los productos, en las expectativas o en los puestos de trabajo. Cuando las expectativas no se cumplen, la reputación se ve dañada, lo que ocasiona peores resultados económicos y menor generación de valor.

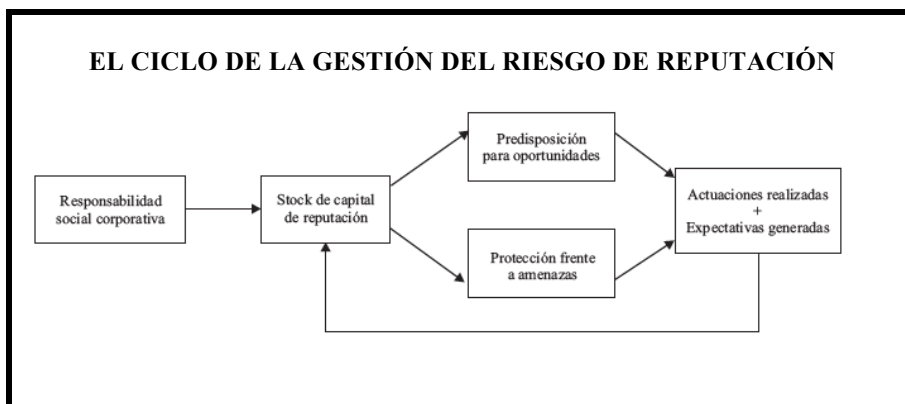
El riesgo de reputación, por lo tanto, va más allá de los tradicionales conceptos de fraude o conducta impropia por parte de la directiva, ya que se extiende hasta incluir todas las actividades de la empresa, así como la reputación de los consumidores, de los proveedores y de otros agentes relacionados con ella.

(p. 3)

Siguiendo a Vizcaíno González (2010), con carácter general,

podemos afirmar que las empresas se enfrentan a dos tipos de riesgo de reputación:

1. *El riesgo de reputación situacional*, que se caracteriza por ser inmediato, es decir, es imposible anticiparse a él para controlar la situación. Por ejemplo, un atentado terrorista.
2. *El riesgo de reputación previsto*, al que la empresa puede anticiparse para planear las estrategias de comunicación que empleará con la finalidad de minimizar las consecuencias. Así, una empresa que planea el cierre de una planta llevará a cabo campañas comunicativas con la suficiente antelación para explicar los motivos y tratar de minimizar las reacciones adversas (p. 3).



Vizcaíno González (2019) ofrece este cuadro explicativo – extraído y adaptado de Fombrum *et al.* (2000)- , y señala:

Tradicionalmente, el riesgo de reputación no ha sido gestionado con gran detalle por los responsables de riesgos, porque lo consideraban demasiado intangible. Sin embargo, el valor del ‘buen hacer’, del que la reputación forma parte, está adquiriendo cada vez mayor importancia. Aquellos equipos directivos que entiendan esta dinámica estarán entre los referentes que abran camino en el esfuerzo para construir una confianza sostenible que infundir a los inversores en particular y a los grupos de interés en general.

La comunicación es la clave para alcanzar el liderazgo en este campo, pues la protección de la reputación empresarial ha de realizarse anticipando, planeando y gestionando lo que la organización debe decir en cada situación. Todos los departamentos y todos los niveles de la pirámide directiva deben estar alerta y vigilantes respecto de los potenciales riesgos en sus áreas particulares de actuación. El comportamiento directivo es crítico para evitar eventos catastróficos o, en caso de que ocurran, para resolverlos adecuadamente (p. 7).

El Riesgo Reputacional PricewaterhouseCoopers (2005)

Hace ya algunos años, en 2005, Javier Garilleti, director de PricewaterhouseCoopers, afirmó que sólo “un 20% de las principales compañías mundiales afirman disponer de alguna estrategia formal para gestionar el riesgo reputacional” y tras destacar la importancia de enfoques preventivos, señaló : “El riesgo reputacional surge de la incapacidad de la organización para anticipar o prever importantes demandas regulatorias, legales, éticas, sociales y de los consumidores, lo que genera una profunda insatisfacción de las expectativas de los principales grupos de interés de una organización, así como del fracaso a la hora de gestionar y mitigar las crisis”(IPMARK 15.06.2005, en Foro de Reputación Corporativa), cuando el riesgo reputacional ha pasado de la amenaza a la realidad.

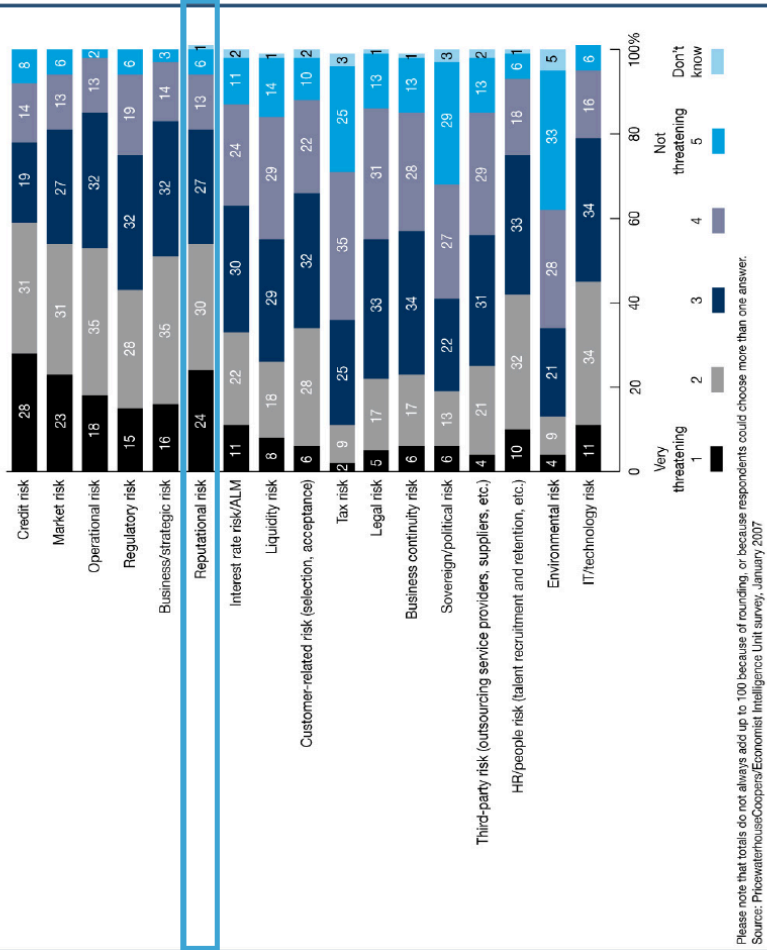
“Respecto a la gestión del riesgo reputacional, las empresas, por lo general, han venido considerando que se trata de un riesgo externo a la compañía y difícilmente previsible, por lo que se tiende a gestionarlo una vez que se ha producido el evento que ha generado una crisis con repercusión en la marca y la imagen de la compañía. Frente a esto, las compañías deben plantearse enfoques preventivos de identificación de amenazas y mitigación de riesgos.

“Como en cualquier ámbito de la gestión de riesgos empresariales, la clave está en la identificación temprana, valoración y gestión permanente de aquellos aspectos que pueden ser focos de amenazas para la reputación, sin olvidar la necesidad de prestar especial atención a nuestros focos emergentes de riesgo, para lo cual es necesario desarrollar sistemas que permitan detectar y evaluar nuevas tendencias sociales, legales y regulatorias”.

A continuación, algunos datos reveladores de la encuesta realizada en 2007 por Pricewaterhouse Coopers. Al abordar el entorno empresarial de entonces, particularmente el de las instituciones financieras, al preguntar la opinión sobre cuán bien las instituciones financieras gestionan ciertos riesgos, los encuestados demostraron tener un mayor nivel de confianza sobre su habilidad para gestionar riesgos tradicionales de la industria financiera y usualmente cuantificables como crédito y mercado. Veamos.

Entorno actual de las Instituciones Financieras

8. Which of the following types of risk are the most threatening to your organisation's earnings? Rate on a scale of 1 to 5, where 1 = Very threatening and 5 = Not at all threatening.

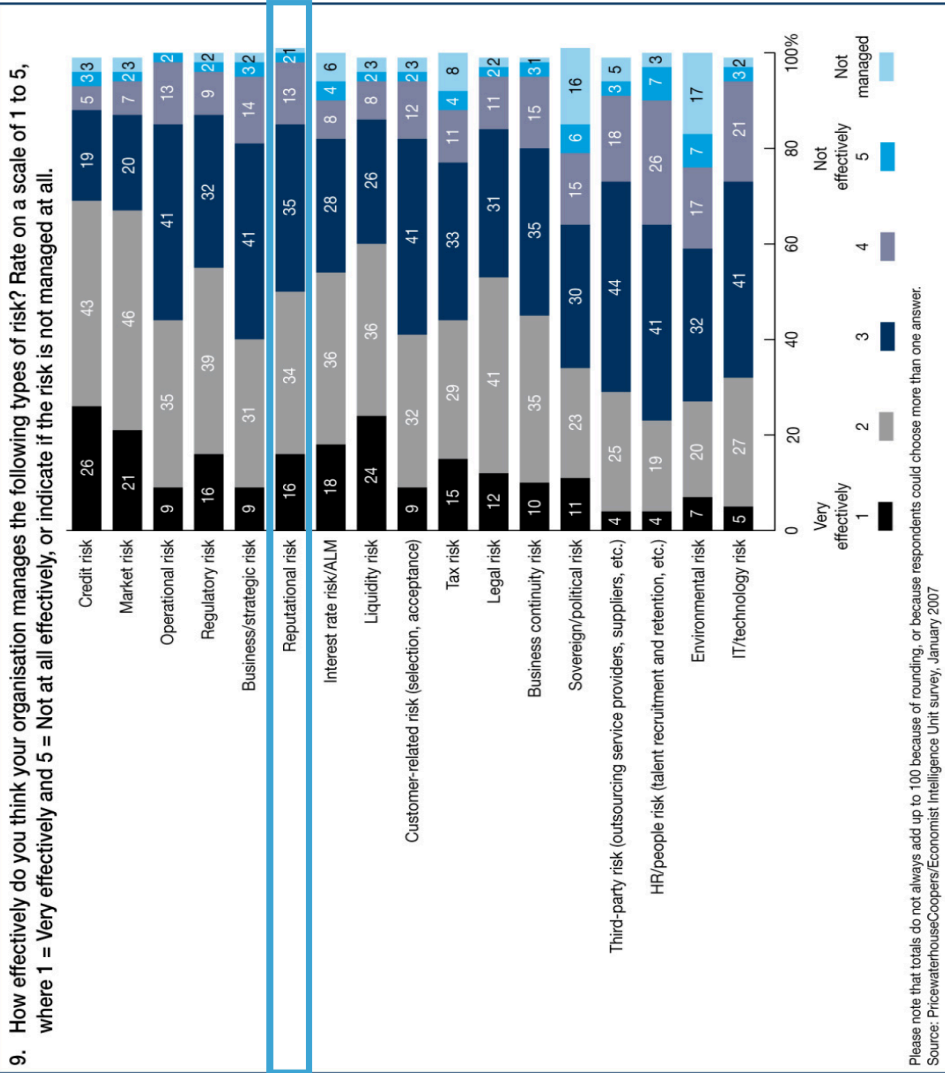


Please note that totals do not always add up to 100 because of rounding, or because respondents could choose more than one answer.
Source: PricewaterhouseCoopers/Economist Intelligence Unit survey, January 2007

Creating value: effective risk management in financial services, 2007

El Riesgo Reputacional es reconocido como uno de los más amenazantes para el Valor de Mercado y las ganancias de las IF

Al preguntar la opinión sobre cuán bien las IF gestionan ciertos riesgos, los encuestados demostraron tener un mayor nivel de confianza sobre su habilidad para gestionar riesgos tradicionales de la industria financiera y usualmente cuantificables como crédito y mercado.



Creating value: effective risk Management in financial services, 2007 (2009)

¿Qué incide en el Riesgo Reputacional?



(2009)

Como podemos observar en esta gráfica, son múltiples y diversos los factores que inciden en el riesgo reputacional, en este caso de una empresa. De esta forma, vemos que influyen elementos externos, del entorno, como internos, los propios de la organización.

Elementos básicos de la Conducción del Negocio que inciden en su Reputación

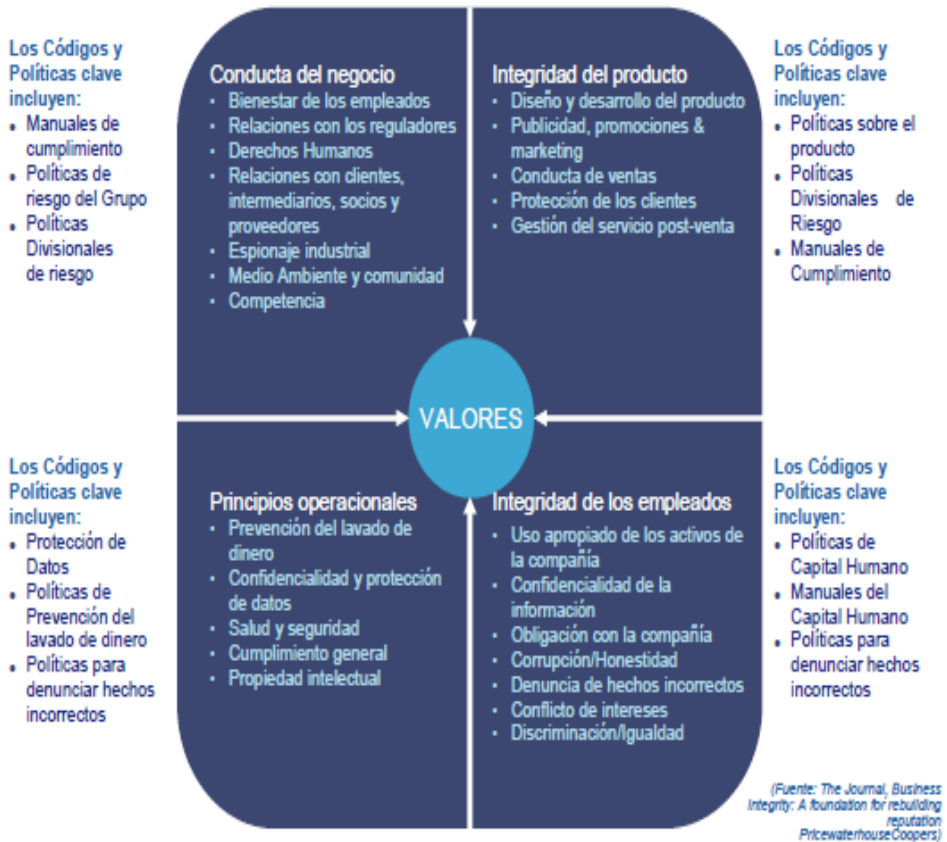
Elementos básicos de la Conducción del Negocio que inciden en su Reputación



(Fuente: *The Journal, Business Integrity: A foundation for rebuilding reputation, PricewaterhouseCoopers*)

(2009).

Elementos básicos de la Conducción del Negocio que inciden en su Reputación



(2009).

Vale la pena aprovechar, también, la forma en que PricewaterhouseCoopers afirma gestionar el riesgo reputacional:

1. Definir el riesgo reputacional y la expectativas de los grupos de interés.
2. Identificar y evaluar las fuentes de riesgo reputacional.
3. Desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta los riesgos.
4. Definir claramente roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.

5. Adoptar un enfoque de monitoreo basado en riesgos (2011, p. 39).¹⁵

En tanto para G. Eccles, C. Newquist y Shatz (2007), la gestión de este riesgo considera los siguientes pasos:

1. Evaluar la reputación de su empresa entre los stakeholders (resultan fundamentales los medios de comunicación);
2. Evaluar el verdadero carácter de la empresa (los ejecutivos tienen una tendencia natural a sobreestimar sus propias capacidades y las de sus organizaciones (...) tienden a creer que su empresa tiene una buena reputación si no hay indicios de que ésta sea mala, cuando de hecho la empresa no tiene una reputación en esa área (las expectativas son manejadas: a veces se fijan bajas para garantizar el logro de los objetivos de desempeño, y otras veces se fijan en forma optimistamente alta en un intento por impresionar a los superiores o al mercado);
3. Cerrar las brechas entre reputación y realidad;
4. Monitorear creencias y expectativas cambiantes (las empresas deben entender la forma en que los medios moldean las creencias y expectativas del público, al plantear nuevos asuntos o restar énfasis a los antiguos); y,
5. Poner a cargo a un alto ejecutivo con rango inferior al CEO (esta persona puede identificar todas las partes de la organización cuyas actividades pueden afectar o plantear riesgos a su reputación global y mejorar la coordinación entre sus funciones y unidades).

¹⁵ Ver: Becchio, Javier. La Gestión del Riesgo Reputacional. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. P. 39. I Diciembre 2011.

Tipos de Riesgos Reputacionales

De acuerdo con el resumen de
The Chartered Institute of Management Consultants (CIMA, 2007),
incluido en Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011).

| | Riesgos Culturales a evitar | | Riesgos Gerenciales a gestionar | | Riesgos Externos a mitigar | |
|-----------------|--|--|---|--|--|---|
| | Legal | Ético | Ejecutivo | Operativo | Asociaciones | Entorno |
| | <i>Cumplimiento</i> | <i>Expectativas stakeholders</i> | <i>Indicadores de rendimiento</i> | <i>Expectativas de rendimiento</i> | <i>Marcas relacionadas</i> | <i>Impredecible</i> |
| Influencias | <ul style="list-style-type: none"> - Estándares comerciales - Códigos de prácticas - Leyes locales - Reguladores | <ul style="list-style-type: none"> - Ciudadanía responsable - Responsabilidad - Sostenibilidad - Valores locales | <ul style="list-style-type: none"> - Valor/beneficio añadido - Dividendos pagados - Liderazgo - Plan de sucesión - Animar a los inversores | <ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad - Servicio al cliente - Seguridad e higiene - Entrega de producto / servicio | <ul style="list-style-type: none"> - En el mismo grupo - Socios - Proveedores / agentes - Subsidiarias - Subcontratistas - Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en mercado/sector - Nuevo competidor - Cambios en la tecnología - Mercados globales - Cambio medio ambiente / entorno |
| Riesgos Típicos | <ul style="list-style-type: none"> - Malversación o negligencia - Fraude | <ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencia con valores declarados - Prácticas en el límite pero no ilegales | <ul style="list-style-type: none"> - Fracaso del cumplimiento de los objetivos financieros - Pérdida de confianza del cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Contaminación o producto fallido - Rotura del servicio o accidente | <ul style="list-style-type: none"> - Contaminación de la reputación - Clientes decepcionados por un tercero | <ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de continuidad del negocio - Viabilidad del negocio cuestionable |
| Ejemplos | <ul style="list-style-type: none"> - Enron - Barings Bank | <ul style="list-style-type: none"> - Google - The Body Shop | <ul style="list-style-type: none"> - Equitable life - Dasani | <ul style="list-style-type: none"> - Perrier - Cadbury | <ul style="list-style-type: none"> - BA/Gate Gourmet - Jarvis | <ul style="list-style-type: none"> - Internet shopping - Online booking |

Según este enfoque se pueden agrupar en tres grandes grupos culturales, gerenciales y externos.

A) Riesgos culturales:

Estos riesgos tienden a no ser identificados porque están imbricados en la cultura y relacionados con las prácticas y políticas de la empresa. En concreto, están relacionados con los códigos de conducta y con las reglas operativas, algunas de ellas impuestas por terceros de modo imperativo, otras impuestas internamente.

Existen dos tipos básicos: el legal y el ético.

Riesgo legal: debido a códigos y normas impuestas por el regulador (obligaciones legales diversas). Suelen ser normas, sistemas y procedimientos de cada sector (por ejemplo, el sector financiero), aunque no produzcan, por sí mismos, una protección de la reputación corporativa. Lo importante es cómo se aplican y se controlan internamente.

Riesgo ético: estándares auto-impuestos para asesorar/orientar sobre normas de comportamiento y ética (por ejemplo: códigos de conducta). El riesgo se manifiesta cuando hay una incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

B) Riesgos gerenciales:

Normalmente son los que están dentro del ámbito de responsabilidad del Comité de Riesgos/Auditoría interna. Son los también llamados operacionales. Suelen suponer un daño considerable para la empresa, por lo que es importante una gestión adecuada de los mismos. Se trata no sólo de disponer de sistemas y procedimientos, sino de que éstos sean eficientes. Existen dos tipos básicos: ejecutivos y operativos.

Riesgo ejecutivo: indicadores de comportamiento (KPIs) relacionados con objetivos financieros y de satisfacción de clientes (a veces causado por un comportamiento arrogante, por ejemplo Coca Cola vendiendo agua de grifo embotellada, o Bechtel vendiendo su propia agua a los bolivianos).

Riesgo operativo: tiene que ver con las expectativas de rendimiento o comportamiento del producto: cómo ‘funciona’ en realidad.

C) Riesgos externos:

Se trata de riesgos de procedencia externa. Pueden ser próximos (socio, proveedor, agente, etc.) o

distantes (desastre natural). No pueden ser controlados ni evitados, pero sí mitigados.

Existen dos tipos básicos que son los de asociación y los del entorno.

Riesgos de asociación: por ser parte del producto o servicio que se entrega (por ejemplo, una línea aérea y el servicio de catering).

Riesgos del entorno: pueden ser del entorno natural o del comercial (por ejemplo, tecnologías que alteran el mercado o un nuevo competidor de otra área geográfica que entra en el mercado, datos vitales perdidos por un virus informático). Se trata de riesgos difíciles de identificar. A veces no es suficiente con el seguro.

(pp. 54-55)

Entre otras muchas clasificaciones, resulta útil retomar la de Deloitte que distingue tres categorías principales: entorno, procesos e información para la toma de decisiones:

- Del entorno:
Competencia, pérdidas catastróficas, políticos, legales y de regulación, sector y mercados financieros.
- De procesos:
De operaciones: Satisfacción del cliente, recursos humanos, obsolescencia, precios de materia prima, medioambientales, laborales, de erosión de marcas.
De dirección: Liderazgo, autoridad, subcontratación, incentivos, comunicación.
Financieros: Divisas, tipos de interés, derivados, clientes, créditos, garantías.

Tecnológicos y de información: Acceso, relevancia, disponibilidad, innovación.

De integridad: Fraude de la gerencia, fraude de empleados, actos ilegales, reputación.

- De información para la toma de decisiones:

Operativas: Determinación de precios, compromisos de contratos, medición, alineamiento con estrategia, información regulatoria.

Estratégicas: Evaluación del entorno, diversificación del negocio, valor del negocio, estructura de la organización, ciclo de vida del producto/negocio, asignación de recursos.

Financieras: Planificación y presupuestos, información errónea, información contable, impuestos, fondos de pensiones, evaluación de inversiones (2011, p. 56).

De hecho, existen varios Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional, entre ellos: de Eccles et al, Larkin, Villafañe & Asociados, Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Ernest & Young, y Cima, entre los más importantes.¹⁶

Conclusiones del Análisis de Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional (mismas que revelan características generales de ciertas tendencias gerenciales)

Luego de revisar los Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional, presentados por Business School y Foro de Reputación Corporativa -trabajo obligado para estas materias-, denominado Introducción a la Gestión de los Riesgos Reputacionales, encontramos indicadores que se presentan de alguna manera –y en distinta proporción-, constituyendo importantes constantes. Veamos:

1. Prevalece la visión empresarial sin abrirse suficientemente a otras realidades institucionales.
Desde esta visión queda clara la importancia de la reputación, la preocupación por evitar distancias entre ésta y la realidad, la importancia de conocer y satisfacer las expectativas de los stakeholders, además del procesamiento interno del riesgo reputacional.

¹⁶ Ver el **Anexo No. 1 Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional (Cuadro Resumen)** donde, en forma breve, se exponen los principales elementos de cada uno de ellos.

2. Parecen análisis “contenidos” por enfoques técnicos-organizacionales, de manera intencionada.
El encuadre se reconoce muy bien delimitado.
3. Existe un propósito aparente de no mostrar demasiada vulnerabilidad o fragilidad en cuanto a factores externos a la institución.
4. Las reflexiones tienden a centrarse en factores internos donde la institución tiene mayor control.
5. No se muestran muy abiertos en cuanto al peso e influencia de factores ajenos.
6. Existe una evidente amplitud y profundidad en el análisis interno, mismo que no se observa respecto a elementos y actores externos.
7. No se aborda suficientemente la influencia recíproca entre el entorno y la institución, y viceversa.
8. En el enfoque prevalece la visión de management, así como influencias directivas y gerenciales, sin asumir la naturaleza y particularidades de los ámbitos políticos, mediáticos, culturales y sociales en general.
9. Convendría analizar estas empresas dentro un sistema determinado, con sus interrelaciones y problemáticas (como se hace en la presente investigación)

(Elaboración propia)

La sana ambición de contar con una buena reputación debe ser un objetivo permanente, aunque difícil de lograr pues, como sabemos, se tarda mucho tiempo en conquistarla y es posible perderla rápidamente.

Además, como sostienen Business School y Foro de Reputación Permanente (2011),

es difícil, si no imposible, cuantificar el daño antes de que se produzca (a posteriori, la cuantificación es más fácil), porque la magnitud del daño depende de múltiples factores. En principio, el daño causado dependerá de la naturaleza del negocio y de en qué se basa la confianza del stakeholders (...) No obstante, resumiendo, existen tres factores principales, que siempre conviene recordar, que influyen en la magnitud del daño en la reputación corporativa:

- El nivel previo de reputación corporativa.
- La naturaleza de la amenaza.
- El modo de gestionar la situación (p. 60).

De acuerdo con el Institute of Risk Management – citado por Business School y Foro de la Reputación (2011)-, incluye tres fases en cuanto al análisis del riesgo reputacional: identificación, descripción y evaluación.

La probabilidad del riesgo se mide en términos del número de veces que se puede presentar el riesgo en un año.

Alta significa al menos una vez al año; media, al menos una vez en los próximos dos años; baja, al menos una vez en los próximos cinco años. El impacto se mide en términos de la repercusión económica que puede producirse si se materializa el riesgo. Alto, significa que se reduce sensiblemente la capacidad de lograr los objetivos de la organización; medio, significa que tendría un efecto limitado en la consecución de los objetivos de la organización (aunque podría reducir la capacidad de alcanzar los objetivos de un megaproceto); bajo, significaría un efecto limitado sobre objetivos de negocio (aunque podría afectar al logro de algún proceso principal). El modo de actuar de la organización dependerá del cuadrante de riesgo en el que nos encontremos:

- Riesgo Alto: la dirección debe actuar inmediatamente.
- Riesgo Medio: la dirección y el responsable deben actuar y adoptar un plan en un plazo razonable.
- Riesgo Bajo: el responsable debe actuar y adoptar un plan en un plazo razonable.

En todo caso, los cuadrantes ‘alto’, requerirán una vigilancia y actuación continua, los ‘medio’, una monitorización continua y los ‘bajo’ asegurar el control por excepción.

En el proceso de evaluación y jerarquización del riesgo, es importante establecer controles que tengan en cuenta el principio coste-beneficio. Se pueden establecer dos tipos de controles:

- Controles preventivos: sirven para mitigar el riesgo.

- Controles de detección: sirven para identificar la materialización del riesgo.

Una vez definidos los controles, se establecen dos tipos de indicadores:

- De rendimiento: ratios, coeficientes y variables que permiten medir el logro de los objetivos.
- De control: ratios, coeficientes y variables que permiten medir la efectividad de los controles.

Evaluados los riesgos, se determina como se va a responder a los mismos. Las respuestas pueden ser:

- Evitar: abandonar las actividades que generan riesgos (abandonar una línea de negocio, por ejemplo).
- Reducir: realizar acciones que reduzcan el impacto o la probabilidad, o ambas a la vez. La mayor parte de las decisiones operativas en la gestión de los riesgos son de este tipo.
- Compartir (o transferir): trasladar o compartir el riesgo, por ejemplo mediante seguros, coberturas o subcontratación.
- Aceptar: no se realiza ninguna acción que afecte al impacto o a la probabilidad.

Es importante recordar aquí la definición de riesgo inherente y de riesgo residual. Riesgo inherente es aquél al que se enfrenta la empresa en ausencia de acciones para modificar la probabilidad y/o el impacto de riesgo. Riesgo residual, es aquél que permanece después de que la empresa haya desarrollado acciones para modificar la probabilidad y/o impacto del riesgo (pp. 61-62).

Sobra decir que la matriz citada líneas arriba, como algunas otras, no se consideran exactas aunque sí útiles como ejercicios de aproximación que brindan jerarquización y ubicación (importante y urgente).

Como se puntualizó en la gestión de reputación –donde quedó claro que no hay un modelo único para ello–, hay varias formas de encarar la responsabilidad de la reputación institucional o corporativa, lo mismo sucede en cuanto al riesgo reputacional.

En muchas empresas –informan Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011)-, existen dos funciones que suelen tener que ver con la reputación corporativa. La Secretaría General, quien tiene adjudicada la tarea de proteger la reputación, y la Dirección de Comunicación, que suele encargarse de promover y reforzar la reputación, incluso contando con ayuda externa.

En todo caso, parece claro que la reputación corporativa debe ser un tema cuyo responsable último debe ser el CEO y, por encima de él, debe existir una función de supervisión y control responsabilidad exclusiva del Consejo de Administración.

Por lo tanto, conviene considerar tres niveles a la hora de hablar de ‘propiedad’ del riesgo reputacional:

- Nivel de supervisión y control, de contenido estratégico, que debe residir en el Consejo de Administración (normalmente a través del Comité de Auditoría, considerando la supervisión del sistema de control de riesgos como una de sus funciones básicas, aunque pueden existir otros Comités que también se ocupen del tema dejando al Comité de Auditoría los aspectos relacionados con el riesgo).
- Nivel directivo de gestión y control del riesgo: será la dirección la encargada de diseñar y aplicar un sistema de gestión del riesgo (pueden estar implicados el director de riesgos, la dirección de control de gestión y la auditoría interna).
- Nivel operativo: actividad de identificación, monitorización e información que desarrollarán las unidades de negocio y las funcionales (p. 63).

En situaciones de crisis, claro que hay otras prioridades urgentes que atender-como la protección y cuidado de las personas e instalaciones-, pero no niega ni pospone el especial cuidado demandado por la reputación.

Como sostiene Sheldon Green (1994),

Los perjuicios a la reputación de una empresa dependen de una serie de percepciones entre su público más importante. Tales

percepciones no se basarán solamente en hechos, sino en el nivel en que tales hechos hayan sido eficientemente comunicados. Las percepciones críticas en este aspecto son:

- El grado en que la empresa ha intentado protegerse contra este tipo de crisis y, por lo tanto, su carácter de víctima o de causa de la crisis.
- La efectividad de la respuesta de la empresa ante la crisis.
- Los puntos que se perciben prioritarios para la empresa en su respuesta a la crisis.
- La calidad humana de la empresa ante la crisis.

Para la supervivencia de un negocio ante una crisis, manteniendo su reputación intacta, no es suficiente gestionar bien, sino que también debe dar la imagen de que lo está haciendo (pp. 112-113).

Por su parte, Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership incluye una entrevista a Alberto Castilla, Senior Manager de Consultoría de PricewaterhouseCoopers, quien tras recomendar la necesidad de identificar las expectativas de los grupos de interés, establece con acierto que

hay que diferenciar entre controlar y tener medidas de control del riesgo reputacional y gestionar el riesgo reputacional.

Controlar el riesgo reputacional es tener determinadas medidas que te ayuden a mitigarlo y a paliarlo. Pero tener un sistema global integrado en el sistema de gestión de riesgo de la compañía, todavía son muy pocas.

Antes de ver algunos efectos de ciertas trasgresiones o daños relativos al riesgo reputacional, es importante reflexionar brevemente sobre algunas de las sanciones que provocan efectos negativos en la reputación.

Para ejemplificar, tenemos las sanciones jurídicas y las llamadas sanciones sociales.

Con relación al incumplimiento de un deber, acciones violatorias o conductas que infringen normas, las instituciones enfrentan el estado de derecho y –como veremos-, además del juicio legal, el juicio mediático.

De acuerdo al carácter noticioso de los dichos y/o de los hechos, hay un seguimiento para observar si finalmente cumple o no con los deberes jurídicos. Conforme a ello, y de acuerdo con el cumplimiento forzoso, podríamos incluir multas, indemnizaciones, restituciones, reparaciones, etc., junto con la consideración de “infractor” o “trasgresor” ante la llamada opinión pública.

Pero no siempre se trata de actos calificados como ilegales, sino de comportamientos asumidos como inaceptables por parte de líderes y grupos diversos que suelen tener presencia pública a través de medios de comunicación y que, con sus actuaciones, generan sanciones sociales. Es decir, reacciones de oposición en contra de actitudes dañinas para el conjunto social.

Nos referimos a la exteriorización de desaprobaciones ante posiciones o modos de proceder inaceptables o contrarios al beneficio general. Ejemplos hay muchos, pero de entre ellos podríamos citar: tirar la basura en la puerta de entrada de un jardín de niños; verter desechos tóxicos en un río que rodea a una pequeña comunidad y que envenena a los pobladores; o, quemar llantas enfrente de un hospital. En fin, podemos decir que la sanción social es una forma de castigar y/o desautorizar actos que son calificados inadecuados o inconvenientes y que atraen consensos en su favor.

A veces las sanciones jurídicas se acompañan de sanciones sociales y ocupan la agenda mediática por lo que se comunican ampliamente –con su correspondiente exhibición- dañando seriamente la reputación de las instituciones que se encuentran en estas circunstancias.

Estos planteamientos preliminares habrán de ser ampliados más adelante, pero sirvan por el momento para contextualizar el riesgo reputacional frente a las sanciones que al publicarse propician el juicio público de la institución.

De particular interés resulta la siguiente tabla (CIMA, 2007) –citada por Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011)- que muestra un esfuerzo interesante por aproximarse a las reacciones de los distintos *stakeholders* cuando se pierde la confianza.

| Nivel | Reacción <i>stakeholder</i> | Originada por | Daño en la confianza |
|-------|---|---|---|
| 5 | <i>Outrage</i> (escándalo, atrocidad) | Fraude, actividad ilegal, malversación | Perdida por completo. No recuperable |
| 4 | <i>Disgust</i> (repugnancia, indignación) | Incompetencia, decisiones directivas inadecuadas | Severamente dañada. Nunca totalmente recuperable |
| 3 | <i>Concern</i> (preocupación, inquietud) | Accidentes, seguridad, reclamaciones producto | Disminuida. Recuperable con alto coste |
| 2 | <i>Surprise</i> (sorpresa) | Juicio/control pobre, problemas cadena suministros | Afectada. Recuperable con buenas Relaciones Públicas |
| 1 | <i>Disappointment</i> (decepción, desilusión) | Comportamiento inconsistente, (gap entre política y realidad) | Cuestionada. Pero recuperable rápidamente |

(p. 58).

Después de haber analizado el riesgo reputacional resulta fundamental enfatizar la vinculación reputación-confianza, por lo que el riesgo reputacional también tiene que ver con la posibilidad de pérdida de confianza.

Reputación y Confianza

Luciano H. Elizalde (2009)

El primer paso de reconstrucción o construcción de confianza se debería dar sobre la base de cierto nivel de reputación de quienes dirigen y toman decisiones que afectarán a la sociedad como colectivo. En segundo lugar, para que descienda la incertidumbre y la no cooperación entre los jugadores sociales, es necesario que aparezcan jugadores creíbles en relación con la solución de ciertos problemas (por ejemplo, financieros, políticos o de seguridad). Y finalmente, en tercer lugar, sólo sobre una base más o menos persistente de reputación y de credibilidad de los jugadores sociales se llegaría a un estado social de cierto nivel de confianza. El modo de corroborar que se está en este estadio de confianza es observando que las creencias comienzan a transformarse en certezas, es decir, se convierten en algo indudable, en parte del sentido común. De este modo, la confianza se desarrolla y afecta el plano existencial de la vida social de los seres humanos.

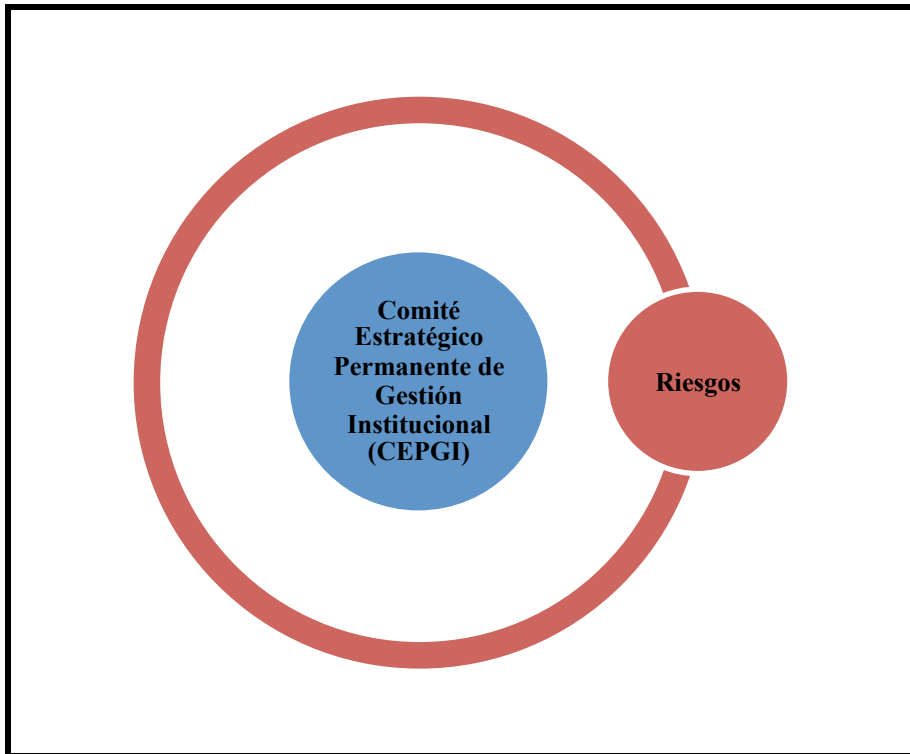
La conmoción que genera la experiencia de pérdida de confianza en algo o en alguien está determinada por la desaparición de una certeza existencial, es decir, se disuelve la prueba que indicaba lo que es real o lo que no lo es.

En definitiva, mientras que la credibilidad y la reputación solo establecen relaciones cognoscitivas, la confianza consolida o asegura la misma experiencia de seguridad existencial, muy difícil de abandonar.

(p. 136)

5. Gestión Institucional de Riesgos

*A la hora de prepararse para una crisis,
resulta aleccionador recordar que Noe
comenzó a construir el arca
antes de que empezase a llover.
Norman R. Augustine*



La gestión institucional de riesgos exige conocimiento, identificación, análisis y decisión sobre los mismos, y debe estar incorporada a la estrategia general de la institución para anticiparse y tener mejores posibilidades de procesamiento para la disminución de daños. Incluye, también, la auditoría de riesgos que exige conocerlos, detectarlos, priorizarlos y procesarlos (eliminarlos o disminuirlos).

De acuerdo a Coombs (2010), frecuentemente los riesgos son difíciles de prevenir. La prevención puede tomar una de estas tres

formas: 1) Eliminar el riesgo, 2) reducir la probabilidad de manifestación del riesgo, y 3) reducir la amenaza de el riesgo (p. 100).

Como acertadamente establece COSO (2004):

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos (p. 169).

Por otro lado, recuerda Lalueza Bosch (2009),

el departamento de comunicación y relaciones públicas de una organización en efecto, puede impulsar la realización de una auditoría de riesgos ya sea de la mano de otros departamentos asignados a dicha labor o contribuyendo a concienciar a la coalición dominante de la necesidad de llevarla a cabo. Estas son algunas de las labores que puede asumir en esta línea:

- Recabar información de nuestros públicos.
- Aplicar el aprendizaje observacional.
- Situarse en el peor escenario posible.
- Monitorizar el entorno virtual (p. 19).

De entre lo citado líneas arriba, de suyo importante, conviene puntualizar que las crisis de otros nos sirven para aprender de ellas y no esperar a que sucedan en nuestra institución. Pues, como apunta Marín (2009), “la gestión de riesgos es una actuación en el presente con visión de futuro” (p. 29).

Al destacar la importancia de ponerse en los zapatos de otro, Lalueza Bosch (2009) también recuerda:

Cuando Nike tuvo que mejorar las condiciones de trabajo de sus fábricas asiáticas y poner coto al trabajo infantil porque las denuncias reiteradas de diversas ONG habían empezado a generar un boicot contra sus productos, Adidas y Reebok no esperaron a

sufrir la misma penalización en sus propias carnes para reaccionar, sino que se apresuraron a exigir a sus proveedores radicados en países emergentes que garantizaran unas condiciones más aceptables a los trabajadores de sus plantas (p. 21).

Luego de analizar estas crisis ajenas, deberíamos preguntarnos si nos pudo ocurrir a nosotros y si estamos preparados para ello, o bien, cómo hubiéramos reaccionado y cuáles hubieran sido los resultados finales.

Asimismo, como explica Bechmann (2009),

hay numerosas indicaciones de que la sociedad moderna realmente percibe su futuro en la forma de un riesgo actualmente existente. Sólo se necesita pensar en la posibilidad de *asegurarse* uno mismo contra los numerosos accidentes. Los seguros no crean la certeza de que el accidente no tendrá lugar. Sólo garantizan que la propiedad de la persona afectada no cambiará. La industria proporciona la posibilidad de *asegurarse*. Sin embargo, uno tiene que decidir al respecto. De esta manera, los *peligros* contra los que es posible asegurarse son transformados en *riesgos*. El riesgo está en la decisión de asegurarse o no (p. 23).

Y el mismo Bechmann (2009) puntualiza que

los riesgos son situaciones donde el posible daño futuro puede atribuirse a la decisión propia de un individuo, mientras que los peligros se relacionan con el daño y la amenaza de origen externo sobre el cual el individuo afectado no tiene ningún control. Aunque hoy todos los peligros de naturaleza técnica o ecológica son causados por acciones deliberadas y decisiones de agentes identificables –ésta es la esencia de la tesis según la cual la sociedad moderna plantea un peligro para sí misma- los peligros tecnológicos y ecológicos son percibidos por algunos como riesgos y por otros como peligros– y las personas se comportan de acuerdo con esto (p. 24).

Por su importancia, no podemos dejar de lado, como antecedente fundamental, el libro titulado La Sociedad de Riesgo: Hacia una Nueva Modernidad, del sociólogo alemán Beck Ulrich -fechado en

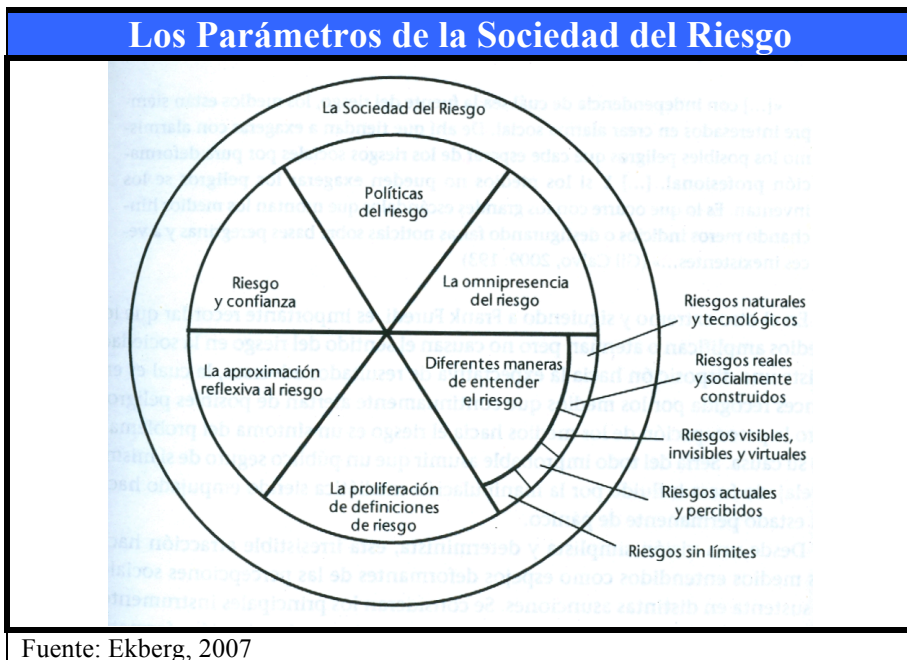
Bamberg en mayo de 1986-, que relanzó el tema de riesgo al debate internacional.

Afirma Beck (1998):

Los peligros invisibles se vuelven visibles. Los daños y destrucciones a la naturaleza ya no se consuman solamente fuera de la experiencia personal en la esfera física, química, o biológica de las cadenas de efectos, sino que, cada vez, saltan con mayor claridad a la vista, al olfato y al oído (...) Nunca queda claro si los riesgos se han intensificado o nuestra *visión* sobre ellos. Ambos aspectos convergen, se condicionan y se fortalecen mutuamente y, porque los riesgos son riesgos *en el conocimiento*, los riesgos y su percepción no son dos cosas diferentes sino una y misma cosa (pp. 61-62).

Se impone la utilización de metodologías inductivas y deductivas para encuadrar el fenómeno y facilitar la comprensión y el procesamiento de este indicador por parte de la institución.

Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011), -citando a Ekberg-, presentan el siguiente esquema:



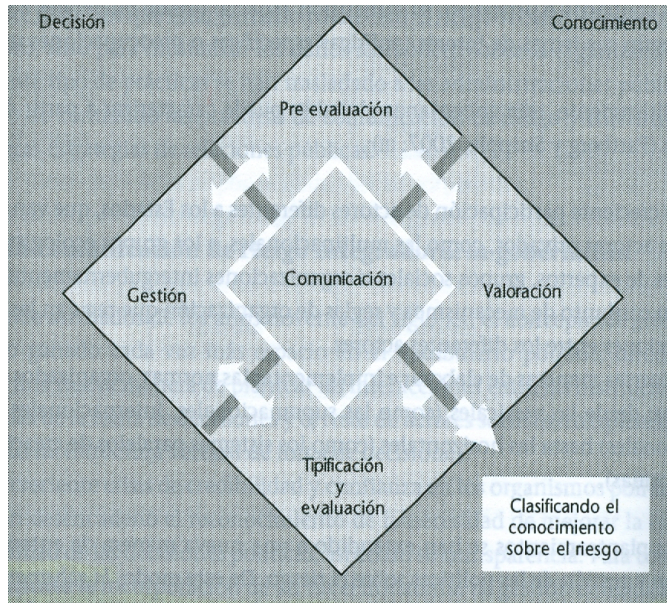
(p. 33).

Otro factor de interés, dentro de la gestión institucional de riesgos, es lo que se ha dado en llamar “La Gobernanza del Riesgo”.

Gobernanza es un concepto equívoco, y se equipara con la calidad, dirección y eficacia de la intervención o participación del Estado en la dirección de la sociedad, en tiempos de globalización. Aunque algunos la consideran sinónimo de gobernabilidad, quienes buscan distinguir el término señalan la visión inclusiva de ésta que agrupa, además del sector público, a la sociedad civil y al sector privado. Así, según la última edición del diccionario académico, gobernanza es “el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.

La Gobernanza del Riesgo **Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011)**

Partiendo de una perspectiva más democrática y amplia se considera que ningún actor puede otorgarse unilateralmente la capacidad para solucionar por sí mismo las cuestiones relacionadas con la definición y la gestión del riesgo y que, por tanto, es necesaria una coordinación e, incluso, una reconciliación entre los diversos intereses, perspectivas y maneras de ver el mundo (en este caso, en relación al riesgo)



La comunicación se posiciona en el centro de las cuatro fases de la gobernanza. Se sitúa como el actor vertebrador desde las etapas iniciales de la creación de políticas de riesgo (conocimiento, pre evaluación y valoración) hasta las más avanzadas (tipificación, evaluación y gestión). El modelo funciona como una espiral donde la gestión no es el punto final y culminante. De hecho, se pueden producir dinámicas que obliguen a poner de nuevo en funcionamiento todo el marco en un proceso permanente, sin principio ni final.

La gobernanza del riesgo asume que los riesgos actuales se caracterizan por la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre de sus factores asociados y de sociedad en la que se desarrollan. Por tanto, se hace necesario llegar a una definición integral del concepto. Una posible ordenación de los riesgos se plantea a través de sus características las cuales, paradójicamente, se presentan como imprecisas e indefinidas (Renn, 2008):

- **Complejos:** se refiere a la dificultad de identificar y cuantificar los vínculos causales entre una multitud de agentes de riesgo potenciales y determinados efectos observados.
- **Inciertos:** un estado de la evaluación del riesgo en la cual, a pesar de que los factores que influyen están identificados, no se pueden prever de manera precisa los efectos particulares o su probabilidad.
- **Ambiguos:** se puede distinguir entre la ambigüedad interpretativa entendida como las diferentes maneras de interpretar los resultados de una evaluación, y la ambigüedad normativa que serían los diferentes criterios que se pueden utilizar para determinar qué se considera como tolerable (ética, calidad de vida, balanza entre riesgos y beneficios, etcétera).

Estas características se hacen más evidentes a la hora de entender los riesgos actuales como un concepto cambiante, complejo e híbrido. Los riesgos contemporáneos pueden emerger o modificarse al interactuar con contextos o variables muy diversas que obligan a un replanteamiento continuo y a un amplio apoyo de las políticas de gestión.

Dentro de la arquitectura de la gobernanza, también podemos encontrar una clasificación de los diferentes actores que pueden participar según el nivel en el cual se sitúan:

- El nivel vertical incluye los actores relevantes clasificados en función de su situación geográfica (local, regional, nacional, supranacional o global).
- El nivel horizontal sirve para ordenarlos según el espacio que ocupan en la arena pública (gobiernos, industrias, científicos, sociedad civil, etcétera).

Estos actores más representativos se constituyen en comunidades de riesgo. A través de la gobernanza ponen en común sus posiciones o estructuran sus interacciones internas y externas para llegar a acuerdos tanto en la definición del riesgo, como en las medidas de control a adoptar.

Desde un punto de vista ideal, la gobernanza busca evitar los conflictos de poder, y mejorar el debate democrático sobre el riesgo, así como las relaciones en los gobiernos, el público y los interlocutores sociales. En definitiva, pretende servir como guía para enfrentarse a los riesgos contemporáneos y para mejorar las relaciones entre los diferentes actores que conforman la estructura poliforme de toma de decisiones.

(pp. 113-116)

Para redondear este apartado conviene incluir que en la prevención –procesamiento o reducción intencionada de riesgos-, como propone Dumazert (2000), “es necesario obtener resultados en estos campos:

- pasar del inmediatismo a la prevención dentro de la cultura,
- pasar de la descoordinación a la programación estratégica y
- pasar del individualismo a la participación responsable” (Annex D/90).

5.1. Riesgos

“El riesgo nos hace conscientes de la contingencia de la vida social –todo podría ser diferente y apunta al mismo tiempo al pasado que al futuro. Cualquier decisión puede tener impactos buenos y malos”.
Gotthard Bechmann

En cuanto al concepto de riesgo, éste parece destacar antes de que se realice la acción (aunque también posteriormente); es decir, como un elemento de inseguridad que puede representar una desgracia o daño, pero que pudiera tener otro desenlace –en algunos casos positivo- y significar una posibilidad de desarrollo o beneficio.

En este sentido, lo contrario de riesgo sería certeza, entendida como el conocimiento evidente, seguro, de que los hechos van a ocurrir como se piensa debido a que se conocen todos sus datos.

Tanto los riesgos como las crisis se presentan en un ambiente de incertidumbre y desconcierto, donde no se conoce suficiente o totalmente lo que va a ocurrir ni se sabe bien a bien lo que hay que hacer. Pero, como indica Alfaya, “una gestión solvente del riesgo es el principal indicador de una empresa con vocación de largo plazo (...) anticiparse a lo que te depara el futuro y adaptarte de manera preventiva (...) clave de lo que llamamos ‘buen gobierno’ de la empresa”.

Riesgo es una de las siete unidades básicas –las otras son vulnerabilidad, resiliencia, circunstancia, situación, decisión y tiempo- para comenzar a entender la crisis. Significa, nos dicen los diccionarios: “contingencia o proximidad de un daño o peligro”.

La definición de riesgo –nos dice Golden (2010)- “pondera la probabilidad de que ocurra algo con el coste que supondría si ocurriera (...) Una estrategia útil (...) es la previsión de los diferentes escenarios de riesgo posibles, el cálculo de sus costes respectivos, y el diseño de posibles respuestas“ (p. 64).

Riesgo es, a la vez: una posibilidad a elegir, misma que puede tener resultados diversos pues, según Mascareñas Pérez-Iñigo (2004), “sólo significa que el resultado obtenido puede ser distinto (mayor o

menor) del previsto” (p. 15); parte del acto de decidir; así como condición (natural) interna y externa a la que está expuesta cualquier institución y, por tanto, sus participantes.

De acuerdo a ello, no olvidemos que una institución es, esencialmente riesgo, y que sus acciones son arriesgadas.

Parece haber consenso sobre las diferencias más notables existentes entre riesgo e incertidumbre.

Se afirma que se trata de riesgo cuando ciertamente se desconoce el resultado de una acción, pero se cuenta con datos importantes que permiten realizar un cálculo de probabilidades. Se podría decir que el riesgo, también, se nutre de las experiencias anteriores, lo que genera aprendizaje y permite su aprovechamiento para la toma de decisiones.

Ahora bien, se habla de incertidumbre cuando resulta imposible el cálculo de probabilidades –y de contingencias que determinan el resultado-, y quien decide tiene que acumular información pero, sobre todo, termina basándose en su criterio e intuición.

Riesgo, de acuerdo a Diccionario Enciclopédico de Sociología (2001),

es un “concepto que se aplica a aquellas situaciones en que debe tomarse una decisión sin la información debida o con información insuficiente. En teoría de juegos y en teoría de la elección, se distingue entre riesgo (cuando se conoce la distribución de probabilidades de los resultados posibles) e incertidumbre (cuando dicha distribución no es conocida)” (p. 784).

Cada institución tiene varias fuentes de riesgos y enfrenta muchos de ellos desde su nacimiento hasta su momento actual, independientemente de que los seguirá encarando mientras exista. Su realidad es y será de multirriesgo. Pero, además, su existencia y/o actuación representa de suyo un riesgo para otras instituciones.

Sus decisiones, en buena medida, se producen sobre riesgos e incertidumbres. Y de manera natural, las instituciones tienden a buscar las formas de reducir sus efectos, identificándolos y tratando

de aproximarse a mediciones que les permitan conocer más acerca de su naturaleza y peligrosidad.

Así, realiza diversas actividades en torno a ellos, entre las que conviene subrayar: la preparación para gestionarlos; los ajustes institucionales necesarios para que un riesgo tenga un marco previsto de afectación en sólo una parte de la misma, cuando esto es posible; el aseguramiento ante algunos de ellos, es decir, el pago por la cobertura de riesgo o riesgos ante la probabilidad de ocurrencia; la búsqueda de garantías para disminuirlos, etc.

Cuando se busca el contrato de seguro, de alguna forma se quiere una protección y ésta se ofrece –a cambio de dinero–, si el riesgo es asegurable.

Esta aversión al riesgo, junto con la necesidad del sentimiento de seguridad ante un daño patrimonial o personal, así como el dinamismo, la multiplicación y regulación de actividades, ha extendido y ampliado los contratos de seguros.

En cuanto al grado de incertidumbre, tenemos que -para algunos- a mayor amplitud de temporalidad de la planificación es mayor el grado de incertidumbre.

La verdad es que el riesgo -como una proximidad de peligro o daño- así como la incertidumbre, no desaparecerán porque se encuentran en la vida misma y porque suelen escapar al conocimiento y control de los hombres de tal forma que, por ejemplo, la política es una ciencia de condiciones, acciones, acontecimientos y resultados inciertos.

Como los hombres, las instituciones permanecen en riesgo de perjuicios y de perder sus bienes, sus oportunidades o hasta su existencia. Por ello, a través de la gestión institucional se busca prevenir y minimizar o suprimir riesgos (cuando esto es posible) y ganar seguridad, incluso mediante el seguro asumido como “el antídoto o el anticuerpo del riesgo” porque -como señala Garrigues (1973)-, “pone lo seguro en lugar de lo inseguro” (p. 13).

En cuanto al Estado de Riesgo, resulta oportuno seguir a Garrigues (1973):

El riesgo es un estado (‘estado de riesgo’) que se produce por consecuencia de un hecho, v. gr., el transporte de la mercancía o la explotación de la fábrica o, simplemente, el hecho de vivir, siendo mortal. Soportar el riesgo querrá decir sufrir las consecuencias económicas de la realización del hecho previsto como posible. Se confunde el riesgo con el siniestro cuando por riesgo se entiende no el estado de riesgo (periculum), sino el hecho mismo que provoca la necesidad patrimonial” (p. 14).

Cabe mencionar que la probabilidad es considerada como concepto próximo al de posibilidad, debido a que esta última siempre está presente.

Respecto a la intensidad y medida del riesgo, es preciso recuperar que, como establece Garrigues (1973),

La posibilidad se traduce en un estado de riesgo y éste, a su vez, en una mayor o menor verosimilitud de que se produzca el siniestro; en una mayor o menor peligrosidad. A esto se le llama ‘intensidad del riesgo’. Ejemplo: la verosimilitud del incendio aumentará si se deposita pólvora o dinamita en una casa; la del robo si no se adoptan las medidas de conservación segura de las cosas. Ello estará en relación con las condiciones subjetivas de prudencia o negligencia del asegurado. De aquí una gradación en la posibilidad de que se realice el hecho dañoso, o dicho en otros términos, una mayor o menor probabilidad o verosimilitud (medida del riesgo). El riesgo aumenta cuando la posibilidad se aproxima a la probabilidad y disminuye cuando se aleja (p. 15).

Ahora bien, conviene tener presente a Veiga Copo (2009) en cuanto a que “el riesgo se compone a su vez de dos elementos a saber, la posibilidad y el evento dañoso” (p. 101).

Por otro lado, con relación a ‘la Ley de Murphy’, según Golden (2010):

si algo puede ir mal, irá mal (con su corolario: si algo puede ir mal de más de una manera, irá mal de la peor manera posible). La versión popular de esta estrategia para gestionar los riesgos son los planes ‘A, B, y C’(o más), o los escenarios más optimistas (best-

case scenario) y más pesimistas (worse-case scenario). El análisis puede ser cuantitativo o cualitativo, o una combinación de los dos. En el caso del análisis cuantitativo, los factores que deben considerarse son probabilidad y coste; en el caso cualitativo, son las amenazas, las vulnerabilidades y los controles y las contramedidas. Un caso aparte es la incertidumbre, una fuente de riesgo que no se presta al cálculo. Hay tres actitudes posibles hacia el riesgo: aversión al riesgo (risk aversión), indiferencia al riesgo (risk neutral) o atracción al riesgo (risk seeking) (p. 64).

Asimismo, sentencia Garrigues(1973),

la incertidumbre es un concepto intermedio entre el de necesidad y el de imposibilidad. La imposibilidad excluye totalmente la realización del siniestro. La necesidad lo hace inevitable.

En la incertidumbre, que es esencial al seguro, hay diversos grados según se afecte a todos los datos que definen la realización de un hecho: el si, el cuándo y el cómo ('incertidumbre absoluta', propia de los seguros contra daños; ejemplo: el incendio no se sabe si ocurrirá, ni cuándo, ni cómo ocurrirá en caso de que suceda); o afecte solamente a alguno de esos elementos ('incertidumbre relativa' que es suficiente para el seguro; basta con que sea incierto el 'cuándo' ocurrirá el hecho previsto).

La incertidumbre afecta no sólo la realización del hecho temido, sino también a la cuantía del daño sufrido. Aquí caben dos posibilidades: la cuantía del daño puede estar limitada por datos objetivos o puede ser ilimitada (p. 16).

Diferencias entre Incertidumbre y Riesgo **Carlos Lozano Ascencio (2009)**

Hay que tener en cuenta que tanto la incertidumbre como el riesgo son situaciones de inestabilidad, sin embargo, son muy diferentes entre sí. La incertidumbre se caracteriza por ser una situación en la que los sujetos involucrados sólo detectan la irresolución de lo que sucede o la resolución de lo que no sucede porque cuentan con poca información escaso conocimiento para saber contrarrestar la desazón que experimentan. En tales circunstancias los sujetos no tienen certezas de lo que puede pasar, y de llegar a tenerlas desconocen las probabilidades de su ocurrencia, no lo pueden calcular. En cambio, en una situación de riesgo, los sujetos involucrados cuentan con más información y

conocimiento para saber salir de dicha situación, tienen más certezas de lo que puede pasar y, de no contar con certezas, tienen más conocimiento de las probabilidades de lo que puede ocurrir, es decir, pueden calcular el desenlace más probable. Hay que decir que si en una situación de riesgo los sujetos involucrados pueden prever la ocurrencia de un trastorno perjudicial se debe, exclusivamente, a la información y conocimientos acumulados con los que disponen en ese momento; por consiguiente, la ubicación de las situaciones de riesgo es una delimitación estrictamente perceptiva de atribuciones especulativas que realizan los sujetos al intentar interpretar la inestabilidad o anormalidad de los entornos circundantes y más concernientes. Así, si el grado de importancia de los riesgos viene determinado directamente por los niveles de información y conocimiento de los sujetos observadores se puede afirmar que sin éstos, sujetos informados y conocedores, no puede haber riesgos. El riesgo es la medida consensuada de la incertidumbre. Medir la incertidumbre es una manera de especificar, delimitar, conocer y reconocer con más detalles los indicadores de la fragilidad, es decir, la existencia y detección de un riesgo implica el conocimiento necesario para establecer una articulación entre las posibles causas de la vulneración, las situaciones vulnerables y las consecuencias que inevitablemente tendrán la condición de haber sido vulneradas con respecto a su estado inmediatamente anterior. Hablar de riesgos compromete a los interlocutores porque es posible deducir que algo saben a propósito de que algo peligroso (o catastrófico) puede suceder.

(p. 239)

Hay que hacer notar que la prevención y preparación institucionales o la ausencia de estas, es lo que muchas veces propicia que un riesgo pase de posible a probable, o bien que su probabilidad transite de baja a media o de media a alta (por señalarlo de manera ilustrativa). Esta conducta podría ser calificada como negligente.

Cabe mencionar, ciertamente, que los riesgos no amenazan a todos ni de la misma forma, por lo que resulta útil una clasificación inicial –aunque sea breve- de los mismos:

- Inherentes (los que son propios de la actividad, sector o decisión) y agregados (los que por algún motivo se adoptan o eligen).
- Internos y externos.
- Asegurable o no asegurable. (¿Quién podría “asegurar” una institución contra el riesgo “mediático” o “político”?, ¿es posible?).

- Genéricos y específicos.
- Directos e indirectos.
- Materiales o tangibles e inmateriales o intangibles (como la confianza, reputación, credibilidad, etc.).
- Estratégicos u operacionales.
- Cuantitativos y cualitativos.
- Percibidos y no percibidos.
- Por su magnitud (grandes, medianos, pequeños).
- Por sus efectos (leves, regulares y graves).
- Por nivel de impacto (bajo, medio, alto).
- Por su previsibilidad (previsibles e imprevisibles).
- Por su probabilidad (improbables, probables, muy probables, frecuentes).
- Por su evitabilidad (evitables e inevitables).
- Por su conocimiento (conocidos y desconocidos).
- Por su duración (permanentes, temporales o eventuales).
- Por su nivel de visibilidad (muy visibles, visibles, poco visibles).
- Por repercusión mediática (alta, media o baja).
- Por temática propia del área de competencia (por ejemplo en el sector económico-financiero: riesgo de coste; riesgo de crédito; riesgo de mercado; riesgo de interés; riesgo de cambio; riesgo de inflación; riesgo de liquidez; riesgo de negocio; riesgo operativo; riesgo legal; riesgo fiscal, etc.).

- Por clasificación externa (social, económico, político, cultural, etc.).
- Por sus responsables (quién o qué).
- Por su origen (descuido, accidente, error, etc.).
- Por su condición de eliminabilidad (eliminable o no eliminable).
- Por su conocimiento (conocidos o desconocidos).
- Por proceso y/o tarea desarrollada (informática, comunicación, ventas, atención ciudadana, etc.)
- Por extensión (de afectación, ya sea personas, espacios, cosas, animales, etc.):
- Gravedad (ubicarlo para aproximarse a su medición en cuanto a probabilidad e impacto).

Es importante considerar los riesgos porque ello nos permite anticiparnos a crisis potenciales, al identificarlos y procesarlos con toda oportunidad.

Amplias Categorías de Riesgos Potenciales a los que se puede Enfrentar una Empresa Sheldon Green (1994)

Desastre natural. Por ejemplo, un accidente de aviación causado por un rayo, o bien el incendio de un pozo petrolero tras un terremoto.

Desastre por fallo humano. Por ejemplo, un accidente de aviación causado por un error del piloto, o el incendio de un pozo de petróleo debido al fallo de los sistemas(...)

Fallo en el diseño, fabricación o embalaje del producto. A menudo sucede cuando el producto no ha sido adecuadamente probado y los errores salen a la luz años después del lanzamiento de tal producto.

Sabotajes al producto por parte de usuarios o terroristas, por razones políticas o fraudulentas.

Fuga de información hacia la competencia o hacia una amplia audiencia, ya sea deliberado o accidental.

Riesgos legislativos. Hay productos y servicios que pueden ser prohibidos o restringida su venta. Las regulaciones sobre publicidad y otras técnicas de marketing pueden dar al traste con campañas creativas. La legislación sobre el embalaje puede forzar a un cambio completo en el diseño.

Aspectos medioambientales que pueden amenazar en su totalidad a una industria, así como a una empresa y sus productos.

Aspectos sanitarios que no sólo atañen a la industria alimentaria. Engloban las prácticas de trabajo y se solapan en alguna medida con las funciones de sanidad y seguridad de una organización.

Relaciones Industriales como las huelgas y otras acciones laborales severas; la pérdida de personal clave para la empresa que quizá se ha ido a trabajar a la competencia; los empleados enfadados son motivo de un alto porcentaje de los sabotajes de productos y sistemas.

El comportamiento individual de altos cargos, normalmente sólo afecta a las grandes empresas; las consideraciones erróneas en el caso de que la industria se guíe por el culto a una personalidad; comportamientos inaceptables: los escándalos sexuales pueden en ocasiones proporcionar beneficios, los fraudes nunca.

Posicionamiento financiero o corporativo. Por ejemplo el fracaso en la preparación o la información adecuada de los accionistas; las repercusiones dentro de las empresas grandes cuando una parte del negocio está en peligro (de nuevo el 'Tylenol' y la saga Maxwell).

Mala prensa, debida a malicia, pereza o mala información.

Acciones gubernamentales, cuando se rompen las relaciones diplomáticas o los acuerdos comerciales con los países que son socios comerciales claves de la empresa, o donde ésta ha invertido mucho dinero en una planta de fabricación, o el caso de las declaraciones sobre listeria en los quesos suaves.

Otros.

El subrayado es nuestro debido a que parece fuera de lugar –y no explica el autor citado–, la referencia de que “los escándalos sexuales pueden en ocasiones

proporcionar beneficios...”, si esto es así, durante la investigación no se encontró un solo caso que lo mostrara.

(pp. 31-33)

Una empresa alimentaria inglesa- retoma el mismo Sheldon Green (1994)- incluía en su lista de riesgos que pueden afectar al conjunto de la empresa:

- 1.- **Terrorismo de consumidor.** Acciones de grupos políticos o pseudopolíticos;
- 2.- **Extorsión.** Los chantajes basados en amenazas de envenenamiento de productos han sido importantes en algunos países, especialmente en Japón. La mayor cantidad exigida nunca en Gran Bretaña fue de 15 millones de libras.
- 3.- **Falsificación vengativa.** Normalmente es causada por un empleado en activo o por un ex empleado de la empresa. Representa el 25% de los incidentes que afectan al producto.
- 4.- **Imitación** basada en el conocimiento por parte del público en general de algunos incidentes previos. Esto le ocurrió al ‘Tylenol’ como consecuencia de la amplia publicidad que se le dio al caso.
- 5.- **Demandas fraudulentas** por parte del público con el propósito de conseguir un beneficio económico. Los datos deliberados a niños por parte de sus progenitores se encuentran dentro de este contexto.
- 6.- **Deterioro del producto** debido a las condiciones de almacenamiento por parte del distribuidor o del minorista.
- 7.- **Contaminación del producto** durante su fabricación o distribución.
- 8.- **Defecto de fabricación durante el embalaje.** Este caso puede parecer consecuencia de un sabotaje, pero es resultado de un error de la línea de embalaje.

Ninguno de estos ocho casos es improbable. En realidad, todos han ocurrido alguna vez en la industria alimentaria británica en un período de tiempo relativamente corto. Sólo los dos últimos puntos podrían asignarse directamente a errores del fabricante. No obstante, todos ellos ponen en peligro su reputación (p. 30).

Es importante puntualizar que hay riesgos que, a su vez, constituyen conjuntos de riesgos.

El riesgo país tiene varios índices de valoración entre los que destacan estabilidad política, conflictos, violencia, aceptación pública, cumplimiento de compromisos económicos y financieros, etc.

“Las empresas –advierte Pérez-Iñigo (2004)- deberán valorar a la luz del riesgo político imperante si invertir en un país determinado o no, y, de hacerlo, cómo hacer que dicho riesgo les afecte lo menos posible.” (p. 151.)

Los riesgos son múltiples y variados, y se ubican conforme a la realidad, a la naturaleza de la institución, así como a sus circunstancias. Por ejemplo, veamos el tratamiento de riesgo en un caso de administración pública.

Gobierno Corporativo Secretaría de la Función Pública (2005)

Existen diferentes definiciones de *gobierno corporativo* que tienen en común las siguientes características: es un proceso basado en principios afines a la ética y la transparencia, se enfoca en las responsabilidades de los órganos de gobierno y de la administración de una organización o de un grupo de ellas, busca el mejoramiento del desempeño institucional, fortalece el proceso de rendición de cuentas y genera valor de los accionistas y del interés público.

En el mundo se observa que lo fundamental de cualquier estructura de *gobierno corporativo* es que cuente con la mayoría de los siguientes elementos:

Clasificación y fortalecimiento de las responsabilidades de los órganos de gobierno y de la administración cuyos miembros posean atributos de independencia, experiencia y habilidades directivas adecuadas a la naturaleza y magnitud de las instituciones.

Compromiso con la integridad y los valores éticos e institucionales, que influya de manera determinante en la implementación de estrategias, en el mejoramiento del desempeño y en la toma de decisiones afines al desarrollo sustentable.

Responsabilidad con respecto a la información financiera y operacional confiable y oportuna.

Revelación de los hechos materiales que afectan o pueden afectar el desempeño institucional, incluyendo el reconocimiento de los riesgos que pudieran dañar el logro de los objetivos y su administración.

Reconocimiento de los derechos de los accionistas y de los distintos sectores

sociales vinculados al desarrollo de las organizaciones.

Establecimiento y mantenimiento de un sólido sistema de control interno que fortalezca la capacidad directiva de quienes deben lograr los resultados.

Establecimiento de un sistema o mecanismo de administración de riesgos que mejore tanto la efectividad de los órganos de gobierno como de la alta dirección.

Reconocimiento de interés público sobre la gobernabilidad institucional.

Evaluación de la efectividad de la estructura de *gobierno corporativo* y establecimiento de estrategias que le den sostenimiento para lograr sus propósitos.

(...)

Los siguientes son algunos factores que explican la necesidad de estructuras de *gobierno corporativo*:

La sociedad y los diferentes actores económicos que interactúan con las instituciones públicas insisten en la importancia de que se observen altas normas éticas y de desempeño.

La sociedad espera que las instituciones estén preparadas para prevenir situaciones que puedan afectar su patrimonio y efectividad. También tiene la expectativa de que existan mecanismos efectivos de prevención y combate a la corrupción.

Acceso a la información relativa al manejo adecuado de los recursos.

Presión de los organismos internacionales para adoptar normas y prácticas afines al Buen Gobierno.

Mayor protección de los activos públicos.

El *gobierno corporativo* en la Administración Pública Federal también significa rentabilidad y eficiencia, competitividad en el largo plazo y capacidad de crear valor agregado en beneficio de la sociedad, así como estabilidad y credibilidad en el aparato gubernamental, y una relación apropiada con la ciudadanía, los usuarios de sus servicios y el personal.

En casi todos los países desarrollados se han implementado estructuras, modelos o códigos de *gobierno corporativo*. Esta práctica se ha aplicado en la mayoría de los casos en el ámbito privado, pero se empieza a observar en el sector gubernamental.

Por otro lado, conviene hacer presente que en la administración pública la gestión está en transición hacia un esquema de gerencia pública. El paradigma tradicional de la gestión pública se basa en el control aplicado a la forma en que se ejecutan las acciones, en detrimento del interés en la calidad y en la efectividad de los resultados. La gerencia pública, por el contrario, sin dejar de interesarse por los aspectos de cumplimiento, se concentra en los resultados en los términos de su calidad y costo, así como de la satisfacción de la ciudadanía.

La base para que la estructura opere obliga a reconocer que en la convergencia de los intereses de la sociedad y el Gobierno Federal, así como en la responsabilidad de los servidores públicos de mayor rango en sus respectivos ámbitos de competencia, se identifican los siguientes elementos:

Órganos de gobierno.
Comités de control interno (o de auditoría)
Órganos internos de control y auditoría externa.
Códigos de conducta y de comportamiento institucional.
Transparencia y acceso a la información.
Normas generales de control interno.
Medición y efectividad de desempeño y rendición responsable de cuentas.
Modelo de administración de riesgos.
Programa operativo de transparencia y combate a la corrupción.
Servicio Profesional de Carrera.

Estos elementos, fundamentados en distintas disposiciones, están presentes en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y operan simultáneamente logrando una sinergia que favorece el mejoramiento del desempeño gubernamental.

(pp. 185-188).

Asimismo, de acuerdo a la Secretaría de la Función Pública (2005),

la administración de riesgos en el sector público federal se entiende como un proceso estructurado, sustantivo y permanente, que se pone en marcha en todos los ámbitos de una institución con el fin de identificar y evaluar riesgos que pueden impedir el logro de sus objetivos, así como la implementación de estrategias y programas para su control y administración.

La aplicación de estrategias para situaciones de riesgo es responsabilidad de quienes dirigen las instituciones, pero los órganos internos de control tienen la responsabilidad de colaborar con ellos en la tarea de administrarlos.

El papel de los órganos internos de control con respecto a la administración de riesgos es apoyar a los responsables de las dependencias, entre otros, en los siguientes aspectos:

- Evaluar las estructuras de administración de riesgos.
- Opinar si los riesgos están razonablemente identificados y evaluados.
- Revisar los principales procesos y los riesgos inherentes a ellos y si los controles internos funcionan adecuadamente para mitigarlos.

- Evaluar las estrategias de respuesta a los riesgos.
- Promover una cultura afín a la administración de riesgos.

La administración de riesgos no es un aspecto del todo nuevo en las instituciones federales, particularmente en las entidades de los sectores de energía, de finanzas, y de salud, donde desde tiempo atrás se han instrumentado mecanismos específicos para manejar los riesgos inherentes a su naturaleza operativa, lo cual no siempre evitó que pasaran a la fase de problemas (pp. 193-194).

Modelo de Administración de Riesgos (MAR) Secretaría de la Función Pública (2005)

Todas las dependencias de la Administración Pública Federal tienen la obligación de establecer planes y programas para cumplir con sus atribuciones e implantar sistemas de control para dirigir los esfuerzos que conduzcan a lograr los objetivos con eficacia y eficiencia. No obstante lo anterior, el cumplimiento de tales objetivos puede ser influido por el impacto y la probabilidad de que un evento no deseado o no esperado pueda afectar la calidad de los resultados. Así, la segunda norma general establece que todas las instituciones inicien y consoliden la administración de riesgos con el mismo interés que lo están haciendo organizaciones públicas y privadas en todo el mundo. La comprensión de los riesgos, así como la estrategia para enfrentarlos y controlarlos, mejora sustancialmente la gobernabilidad y repercute en la elevación de la credibilidad tanto de la ciudadanía como de los sectores económicos, especialmente de los inversionistas.

Dentro de las estrategias y herramientas que ha desarrollado la SFP (Secretaría de la Función Pública) se encuentra el Modelo de Administración de Riesgos (MAR), que ayuda a identificar y evaluar los riesgos que enfrentan las dependencias para tratar de evitarlos y, por consiguiente, garantizar el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos.

El MAR, sin embargo, va más allá de la identificación de riesgos y considera también los elementos de control que contribuyen a mitigarlos.

Para una mejor comprensión de la importancia de los riesgos, en su mapa se puede apreciar una clasificación a través de diferentes cuadrantes que apoyarán la oportunidad de su atención por parte de las personas que tienen que ver directamente con ellos.

Las instituciones públicas, debido a la variedad de sus objetivos, están expuestas a múltiples riesgos y el mapa les ayuda a identificar mejor las medidas de control que hacen falta.

La evaluación de riesgos debe llevarse a cabo una vez al año con la participación de los titulares, los mandos superiores y medios de cada institución y con el apoyo de los órganos de control internos de control. El propósito es que los mandos directivos reconozcan la trascendencia de establecer mecanismos para la administración de riesgos y que orienten sus prioridades de trabajo hacia áreas o procesos de mayor riesgo, con la finalidad de aportar valor a la gestión de los resultados.

La secuencia general que se aplica en los riesgos es la siguiente:

Identificación de riesgos. Esta tarea se debe realizar tanto a nivel general como a nivel de función, y considera las interacciones entre instancias internas y externas. Este proceso se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos:

planeación estratégica (análisis de fortalezas y debilidades), métodos cuantitativos o cualitativos, proyecciones y tendencias, y análisis de recurrencia de factores que afectan el logro de los objetivos.

Evaluación de riesgos. Una vez identificados, los responsables deben medir la probabilidad de que se materialice el riesgo, la forma en que se puede manejar y sus repercusiones.

Administración de riesgos. En esta etapa, una vez identificados y evaluados los riesgos, se deben establecer mecanismos que respondan a ellos oportunamente. Su manejo implica que los responsables tomen decisiones para evitarlos (situación poco probable) o enfrentarlos mediante su transferencia a un tercero (por ejemplo: fortalecimiento del control interno para su adecuado manejo, seguros o fianzas, y tercerización o redistribución de funciones).

Los cambios en el entorno económico, político y social, así como los correspondientes a procesos, sistemas y personal, entre otros, implican riesgos que pueden afectar la efectividad de la gestión pública”

(pp. 199-200)

Esto nos lleva a recordar que si bien existen políticas preventivas que consideran varios riesgos, algunos de ellos exigen políticas y estrategias específicas. Incluso, especializadas.

Respecto al ‘nivel o umbral de riesgo tolerable’, según Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011),

se trata de la cantidad de riesgo, en un sentido amplio, que una organización está dispuesta a aceptar o asumir. No obstante, otra definición lo considera como el grado de incertidumbre que un inversor está dispuesta a aceptar con respecto a cambios negativos en sus activos o en sus negocios.

Para determinar el nivel de riesgo tolerable se consideran tres elementos:

- El impacto del riesgo.
- La probabilidad del mismo.
- El umbral aceptable.

Es importante desarrollar un sistema de Indicadores Clave del Riesgo (KRI,s o *Key Risk Indicators*, en terminología anglosajona), a los que se llegará mediante un proceso de tres pasos:

- Identificación de los '*value drivers*' relevantes para la empresa o para la unidad del negocio.
- Seleccionar la métrica de indicación de riesgo.
- Establecer umbrales apropiados para cada riesgo.

Desde una perspectiva más práctica, a la hora de determinar el nivel de riesgo aceptable, los distintos modelos consultados consideran las siguientes categorías:

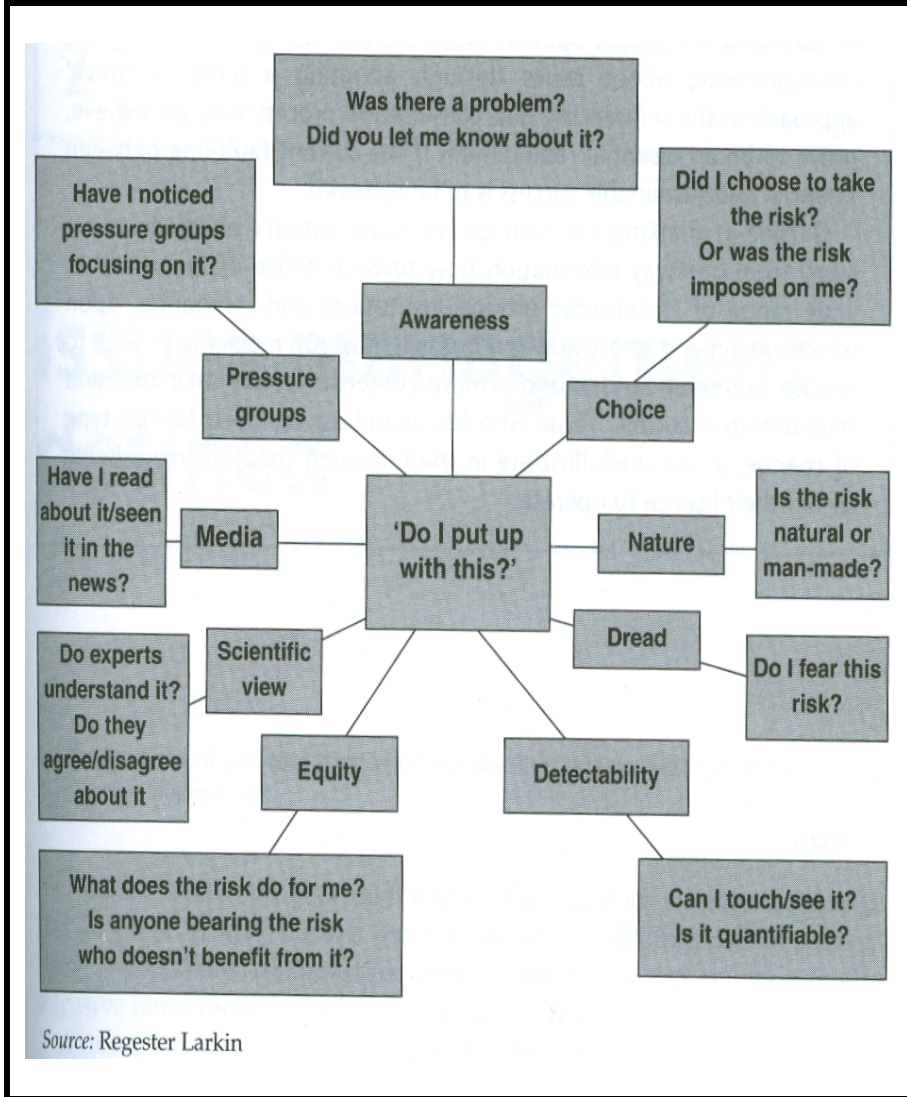
- Capacidad de riesgo (*'risk capacity'*): la capacidad máxima de riesgo que puede soportar la organización.
- Nivel de riesgo aceptado (*'risk appetite'*): la cantidad de riesgo que se está dispuesto a aceptar.
- Tolerancia de riesgo (*'risk tolerance'*): el máximo riesgo específico que se puede asumir en cada riesgo relevante.
- Objetivo de riesgo (*'riesgo target'*): el nivel óptimo de riesgo que se quiere asumir en cada riesgo relevante.
- Límite de riesgo (*'risk limit'*): umbral de riesgo que se desvía del objetivo de riesgo pero que está dentro de la tolerancia.

Así, una vez establecido el nivel de riesgo tolerable, el sistema de gestión utilizado debe mantener el riesgo dentro de ese nivel (p. 59).

Aunque, ciertamente, un asunto es el riesgo y otra la percepción del mismo. A continuación Douglas (1996) nos ofrece un ejemplo de ello:

Según la investigación sobre la percepción pública, la gente subestima de ordinario los riesgos en situaciones familiares y los riesgos de baja probabilidad. Le impactan con fuerza los sucesos relatados por los medios de comunicación que parecen dramáticos (una catástrofe aérea con estrellas de cine a bordo) y se siente menos impresionada por pérdidas no dramáticas (tales como muertes por asma) (p. 105).

Rueda de Percepción del Riesgo Michael Regester y Judy Larkin (2008)



(p. 37).

De esta manera, podemos afirmar que no todo riesgo real es necesariamente percibido, por el sólo hecho de ser un riesgo para la propia institución.

Asimismo, como sabemos y nos insiste Olivé (2009), “puede haber distintas formas legítimas de percibir y de evaluar riesgos, pero *no todo lo percibido como riesgo lo es objetivamente*. Ciertamente

podemos equivocarnos en nuestra percepción privada o en las percepciones públicas del riesgo” (p. 291).

A esto habrá que añadir que los riesgos no son estáticos sino que también sufren transformaciones, cambian.

Como manifiestan Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011),

la sociedad del riesgo mundial presenta una serie de ironías que Beck (2006) generaliza afirmando que cuanto más se niega su existencia mayores son las posibilidades de que se convierta en realidad puesto que la ignorancia de la globalización del riesgo no hace más que incrementarlo. El carácter ambivalente del riesgo y su omnipresencia nos deja frente a tres posibles respuestas: la negación, la apatía o la transformación (p. 32).

5.1.1. Riesgos e Issues Management, Public Issues Management y/o “Riesgo Comunicacional”.

Resulta evidente que cualquier institución no sólo desea conocer los riesgos reales y latentes, sino también otros factores como los contenidos en el llamado Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). De ello dependerá, en cierta medida, su toma de decisiones por lo que habrá que aprovechar oportunidades y fortalezas -para conservar y acrecentar su capital reputacional-, y conocer debilidades y amenazas asumidas como riesgos a procesar.

De acuerdo a lo anterior, la ubicación preventiva de temas adversos, críticos o contrarios resulta vital cuando de anticiparse se trata como condición de ventaja para su atención y gestión. En medio de escenarios cambiantes, conocer a tiempo –en forma temprana- estos riesgos ayuda a contener y mitigar sus daños.

Es por ello que para Ruiz Balza y Coppola –quienes se pronuncian por definirlo como “riesgo comunicacional”-, destacan issues como tema clave, asunto público y factor de riesgo.

La Gestión del Riesgo Comunicacional

A. Ruiz Balza y G. Coppola (2011)

No es lo mismo conceptualizar la gestión de riesgo corporativo, tal como lo viene desarrollando las teorías de la administración (orientado a lo económico, financiero, de seguros o salud), que la gestión de riesgo en comunicación. La matriz que determinará el conjunto de factores será diferente, como así su *management*.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los peligros y oportunidades que afectan a la reacción de valor o su preservación. Una de sus definiciones: *‘es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos’*.

Mientras que la gestión de riesgo comunicacional *es el resultado de la participación institucional de una organización, grupo o individuo en la sociedad al estar en interacción con diferentes actores sociales*. La misma atraviesa todas las áreas de la compañía, y en este sentido, da origen a la interacción entre la gestión comunicacional y el *management*. De este modo se presenta como una metodología estratégica que permite la prevención, monitoreo y gestión de factores de riesgo para las organizaciones. En síntesis, la prevención media entre decisión y riesgo.

En la dinámica social emergen temas clave sociales, económicos, políticos, etc., que pueden impactar en las organizaciones, y los comunicadores, directores y CEOs deben tener las herramientas para poder pronosticarlos y desarrollar reacciones predeterminadas que puedan preparar a la organización y logren mejorar la toma de decisiones ante estos factores.

De este modo, mirar el ambiente, determinar los problemas y las oportunidades valorando su impacto, estableciendo las prioridades para el diseño de las estrategias y las tácticas y medir los resultados, son solamente componentes de la GRC, que gestionados desde la comunicación, permiten poner en marcha estrategias y planes eficientes/eficaces en pos de lograr los resultados esperados.

Dada nuestra formación, somos partidarios de las observaciones teóricas que adhieren a las propuestas de imprevisibilidad e inestabilidad del contexto, donde los espacios de intervención se van redefiniendo con efectos de múltiples consecuencias y repercusiones en diferentes dimensiones: económicas, sociales, políticas, financieras, tecnológicas y culturales.

Siguiendo a Nassim Nicholas Taleb, el impacto de lo altamente improbable es probable. Por eso la dinámica de la realidad resulta inaprensible en su totalidad y sólo podemos dar cuenta de una parte. Esa parte, aunque pequeña, nos prepara para lo que no percibimos.

De este modo, para una gestión eficiente y eficaz, es necesario que las organizaciones monitoreen e identifiquen factores de riesgo y de esa forma se preparen para desarrollar respuestas sobre el tema en cuestión y que éste no desarrolle una situación de crisis. Buscar una respuesta con anticipación es actuar a favor de la promesa de la empresa y mantener su posicionamiento y reputación.

(pp. 15-17)

De esta manera, con una visión flexible y adaptativa –manteniendo los propósitos con visión de mediano y largo plazos-, se mejora la gestión al asumir los cambios del entorno para ajustarse con oportunidad.

Como recuerda Xifra (2009),

Cutlip *et al.* (2006) señalan que la esencia de la GCP se resume en dos extremos: la identificación anticipada de los temas de impacto potencial para una organización y una respuesta estratégica diseñada para mitigar o sacar partido a sus consecuencias.

De esta dualidad se desprende que, a pesar de su origen en el contexto de las políticas públicas, la GCP se puede aplicar, respecto de su concepto y planteamiento, cuando debemos enfrentarnos a cualquier problema de comunicación estratégica en general y de relaciones públicas en particular, es decir, de relaciones con los públicos que componen el entorno de las empresas. La GCP, así planteada, se convierte en el modelo ideal de comunicación proactiva, esto es, de la comunicación excelente que previene la aparición de conflictos entre las organizaciones y sus públicos (p. 7).

Y dentro del modelo estratégico, Xifra establece las siguientes etapas: 1) identificar los temas potencialmente conflictivos – investigación prospectiva, método Delphi, matriz de impactos cruzados, método de escenarios-; 2) fijar prioridades (jerarquizarlos); 3) posicionarse (declaración, postura, respuesta); 4) desarrollar/implantar un plan de acción (objetivos –lo que la empresa pretende conseguir-, estrategias –la manera en qué logrará sus objetivos-, técnicas y tácticas (las actividades concretas que hay que realizar o pasos específicos que cabe emprender, seguimiento y

control-, y evaluación –resultados y valores numéricos que determinarán los avances-; 5) hacer el seguimiento y volver a valorar. El organismo responsable directo es el Gabinete de Conflictos Potenciales.

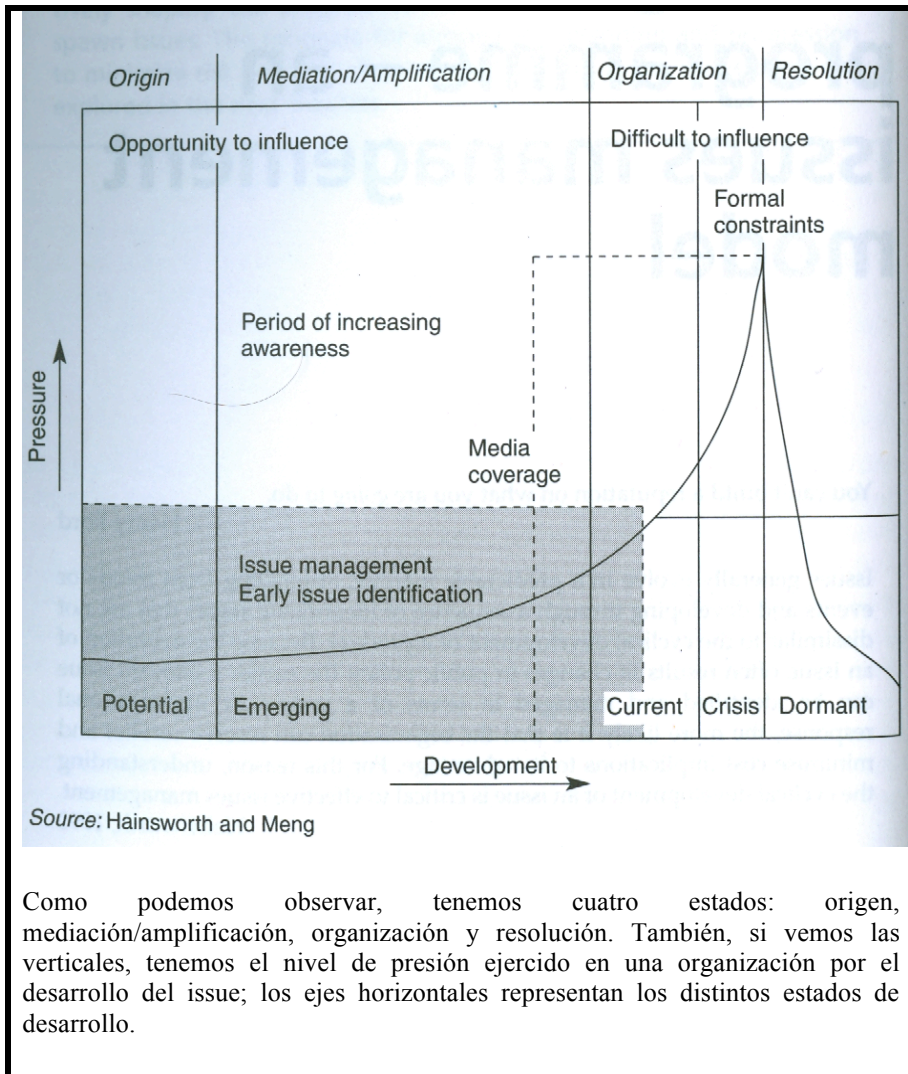
Por su parte, Matilla (2012) sostiene “un modelo constituido por cinco etapas: Identificación del conflicto potencial (*Issue Identification*); Análisis del conflicto potencial (*Issue Analysis*); Opciones Estratégicas (*Issue Change Strategy Options*); Plan de acción (*Issue Action Programming*); y Evaluación de los resultados” (p. 43).

En cambio, para Ruiz Balza y Coppola (2011), existen siete pasos para la gestión de lo que llaman “riesgo comunicacional”: 1) Conformación del Comité de Gestión de Riesgo Comunicacional; 2) identificación y clasificación de los temas clave; 3) Valorar el tema clave; 4) Fijar las prioridades; 5) Desarrollo de la Posición; 6) Desarrollo y puesta en práctica de un plan de acción; y, 7) Trayectoria y monitoreo de los temas clave.

Y, como registra González Herrero (1998), finalmente Chase y Jones (1979) –con el modelo inicial y básico-, proponen cinco componentes:

identificar, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar a la empresa en el futuro; estimar las probabilidades de que dichos asuntos ocurran y analizar las consecuencias que podrían ocasionar sobre la organización; elaborar una estrategia de actuación sobre cada asunto; poner en práctica dichas estrategias; y, evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones oportunas en la estrategia adoptada si fuera necesario (p. 124).

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">Ciclo de Vida del Issue Hainsworth y Meng</p> |
| |



Como podemos observar, tenemos cuatro estados: origen, mediación/amplificación, organización y resolución. También, si vemos las verticales, tenemos el nivel de presión ejercido en una organización por el desarrollo del issue; los ejes horizontales representan los distintos estados de desarrollo.

(citados por Regester y Larkin, 2008, p. 50).

Como sabemos, lo importante de la identificación –con una visión clara sobre su origen y evolución, así como su proximidad, intensidad y gravedad- es la acción temprana.

Ante la resistencia que han detectado investigadores como Regester y Larkin, explican que tratan de desarrollar argumentos en términos de impacto de ejecución financiera y riesgo de mantener una organización con licencia para operar. Estos mensajes son frecuentemente más poderosos que el daño a la credibilidad y la reputación.

Los Temas Clave

A. Ruiz Balza- G. Coppola (2011)

Los temas clave relevantes son aquellos que tienen un potencial impacto sobre la organización. Esto significa observar datos de una variedad de orígenes –siempre ceñidos a una matriz de información pertinente que permitirá su clasificación-, entre los cuales podemos concluir: entrevistas a directivos de alta gerencia, investigaciones de mercado, el plan estratégico de la organización, las tendencias, sociales, políticas, económicas y competitivas, investigaciones académicas, análisis de megatendencias, declaraciones y movimientos de los grupos de presión, legisladores y reguladores.

El enfoque variará dependiendo del tamaño y la complejidad de la organización, el estilo de la dirección, la cultura y la amplitud de los temas clave que enfrenta. Robert Moore en su artículo de 1979, en la *Conference Board*, lista siete enfoques para abordar temas clave*:

El CEO, debe pensar en la dirección estratégica y el ambiente operativo e identificar y fijar las prioridades entre los distintos temas clave.

La alta dirección, como parte de la estrategia debe plantear encuentros o discusiones informales que pueden cubrir los temas clave de interés.

La alta dirección puede ser consultada y recibir el pedido para que clasifique una lista de temas con el propósito de avanzar en el desarrollo estratégico y la planificación, realizado por el departamento de comunicación, consultores u otras personas.

El departamento de comunicación u otra unidad monitorean los temas clave y recomienda las prioridades para la consideración de alta dirección.

Los temas clave son monitoreados, inicialmente, por una división de gestión o por los directores.

La organización extrapola las tendencias sociales, políticas, económicas y desarrolla escenarios futuros alternativos.

Los medios de comunicación son escaneados para producir discusiones, eventos o conciliar ideas sobre escenarios y tendencias que podrían afectar a la organización.

(* Citado por George B. McGrath “*Issues Management anticipation and influence*”, IABC, Estados Unidos, 1998.)

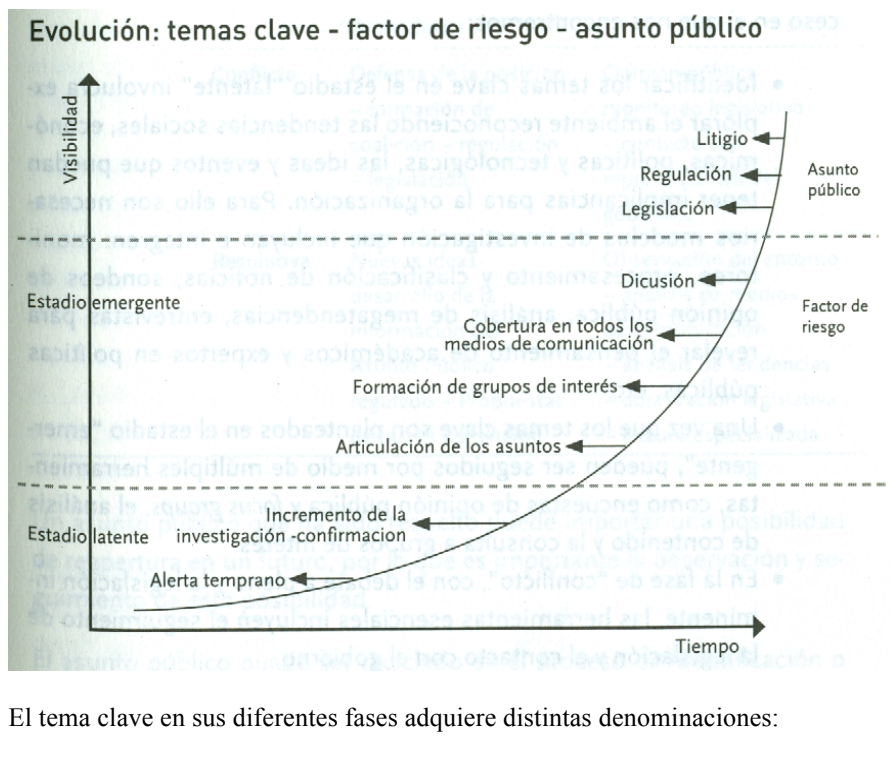
Estadios de los temas clave

Los temas clave se desarrollan en distintos estadios a través de su tiempo de vida. Describiremos dos etapas distintas en la evolución de un tema clave:

- El estadio “latente”: este es el escenario más temprano de la evolución. Los factores existen solamente como parte de una tendencia, que aparece identificada o articulada por académicos o como enfoques de problemas futuros que son inadvertidos por la gran porción de la sociedad.
- El estadio “emergente”: es la visibilidad de la tendencia y el aumento de la implicancia de la misma; la definición del tema clave y otros componentes empiezan a definir la posición competitiva

El conflicto entre diferentes defensores aumenta la visibilidad del tema; comienza a ser cubierto por los medios de difusión y se expone públicamente. A partir de este punto, el tema clave se desarrolla en dos fases:

- Fase de conflicto: Los grupos de interés compiten por resolver el asunto y crear una política pública –un consenso público sobre “lo que debería ser hecho” y cómo expresarlo en una legislación o normas. Esta acción conduce a la siguiente fase.
- Fase de resolución: Las nuevas reglas están en juego, de este modo el comportamiento organizacional cambia con el encuentro de nuevos patrones y la atención del público se mueve hacia otras cuestiones.



El tema clave en sus diferentes fases adquiere distintas denominaciones:

En su fase de conflicto se define como factor de riesgo. Allí se expresa en toda su individualidad el impacto que tendrá en la organización.

En su fase resolutive se define como asunto público. Esta denominación permite que cuando sea reabierto e inciten a un nuevo debate a partir de nueva información, nuevos argumentos o renovadas coberturas periodísticas, como así también por los cambios dados a partir de nuevas actitudes en los públicos, el tema clave pueda diferenciarse.

(pp. 65-68).

Además, como señala Xifra (2009),

La función principal de la GCP es *vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas mediante la detección de sus primeros indicios*. Una noción que se halla, por tanto, en estrecha relación con el concepto de gestión de crisis y donde la comunicación estratégica, especialmente a través de las relaciones públicas, desempeña un papel esencial.

Un repaso a las denominaciones de los departamentos responsables de la GCP en la práctica empresarial norteamericana arroja un panorama que más bien parece indicar que la actividad se halla dispersa a lo largo de toda una variedad de áreas. Así, la encontramos dentro de las áreas de *public affairs* (Dow Chemical; Bank of America), de *executive communications* (DaimlerChrysler), de *issue prevention and management* (Intel Corporation), de *governmental relations* (Whirlpool Corporation), de *corporate social and environmental responsibility* (HP), de *global issues management* (Nike), o del area de *issues and crisis management* (Shell) (p. 61).

Ventajas del Uso Efectivo de las Técnicas de Issues Management

Michael Regester y Jude Larkin (2008)

- incremento de la porción de mercado;
- aumento de la reputación corporativa;
- ahorro de dinero;
- construcción de relaciones importantes;
- protección de la continuidad del negocio; y
- mitiga el riesgo y regula los impactos.

(p. 43).

Sin embargo, vale la pena subrayar que para actuar con prudencia se debe reconocer la naturaleza del ‘issue’, pues es de todos conocido que ocasionalmente algunas instituciones emplean criterios técnicos o relativos a su tipo de actividad o sólo a sus intereses, sin reconocer las implicaciones de la percepción, mediatización, politización y costos sociales.

El proceso de gestión de conflictos potenciales es un planteamiento proactivo y sistemático, según Wilcox et. al (2012) para: “(1) predecir problemas, (2) anticipar amenazas, (3) minimizar sorpresas, (4) resolver temas potencialmente conflictivos y (5) prevenir crisis” (p. 265).

Como se puede ver, la identificación de riesgos dejó de ser un asunto relativo para convertirse en una necesaria prioridad institucional que exige conocer para decidir y actuar. No obstante, habría que destacar ciertas resistencias iniciales, como lo demuestra el siguiente cuadro.

| <p style="text-align: center;">Planificación Estratégica y Gestión Estratégica de Conflictos Potenciales A. González Herrero (1998)</p> |
|---|
| <p>Los primeros llamamientos a combinar la planificación estratégica corporativa y el seguimiento de conflictos potenciales (<i>issues</i>) ocurrieron ya a mediados de los años 70. Durante esos años, la planificación estratégica corporativa y la vigilancia o seguimiento del entorno llegaron a ser compañeros inseparables –al menos en la teoría, si no en la práctica-, aun cuando por el estado de desarrollo del concepto de planificación estratégica corporativa y la vigilancia o seguimiento del entorno autores como Lorenge y Vancil (1976) todavía no incluyeran el entorno sociopolítico como factor a tener en cuenta en el proceso de planificación corporativo.</p> <p>Es así como no será hasta 1979 cuando la revista <i>Business Week</i> (Capitalizing, 1979) haga referencia explícita a una nueva práctica empresarial consistente en utilizar los datos del entorno para mejorar los planes empresariales y alertar a sus directivos sobre las actitudes públicas existentes en torno a los procedimientos operativos de la empresa. Más tarde, autores como Post (1979) y Buchholz (1982,</p> |

1985) publican obras defendiendo la necesidad de reconocer la importancia que la política y el debate público juegan en los esfuerzos de planificación estratégica.

Hoy en día, de hecho, los planificadores estratégicos a menudo reclaman su ámbito de actuación sobre ambas funciones –la gestión de conflictos potenciales y la planificación estratégica- al equipar ambos conceptos. Así, Ansoff (1984) y Hanna (1985) denominan al proceso resultante, *gestión estratégica de conflictos potenciales*.

La base del desarrollo tanto de la gestión de conflictos potenciales como de la planificación estratégica se encuentran en un esfuerzo sistemático por anticipar acontecimientos a partir de tendencias pasadas y cambios que se prevén en un futuro.

(...)

Según Edwing (1987), la gestión de conflictos potenciales se ocupa de identificar los planes que grupos ajenos a la organización están realizando en el entorno sociopolítico o económico y que pueden llegar a afectar a la organización, al tiempo que también se ocupa de los planes que la propia organización debe poner en marcha para intervenir en el proceso de debate público. El objetivo de la gestión de conflictos potenciales sería, por tanto, intervenir en dicho proceso de manera temprana antes de convertirse en una víctima del mismo.

La planificación estratégica, por el contrario, se ocupa de la planificación interna de la organización en relación con su futuro empresarial (económico).

(...)

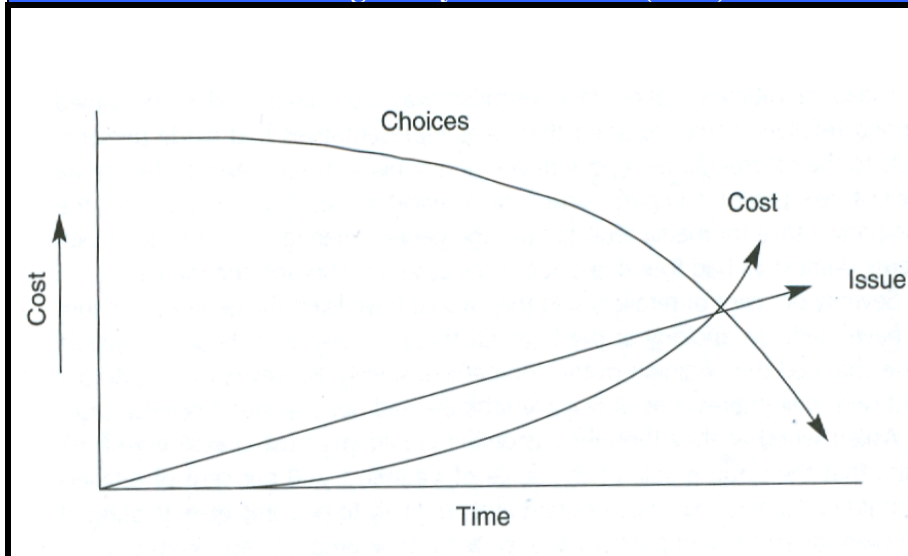
Nosotros pensamos, pues, que la gestión de conflictos potenciales encuentra su sentido pleno bajo el marco conceptual de la gestión de crisis al ser su función fundamental detectar posibles conflictos y servir así de sistema de planificación de precrisis o no-crisis.

(pp. 113-115).

Para redondear este apartado, habrá que considerar –además- que como hemos desarrollado, resulta fundamental el tiempo y la decisión, los costos y las opciones.

Costos y Opciones

Michael Regester y Jude Larkin (2008)



(p. 72).

Como se muestra en el cuadro, a medida que pasa el tiempo, hay menos opciones y continúan los costos, pues el issue no procesado sigue su ciclo -no espera-, de ahí la importancia de identificación y valoración, así como de decisiones tempranas.

5.1.2. Sistemas de Detección y Alerta

*Porque lo malo de una crisis
es la velocidad con la que se transmite
y la intensidad con la que se produce.
María Luisa Sánchez Calero*

Para aspirar a un sistema de detección y alerta eficiente, lo mínimo que se deben tener son tres elementos: 1) Criterio, disposición y atención; 2) orejas y ojos (personal dedicado a ello); y 3) estructura y funciones determinadas.

No se puede atender un riesgo o una vulnerabilidad que no se reconoce ni se percibe como tal. Independientemente, claro, que se

suele enfrentar una combinación de riesgos, o bien, de riesgos y vulnerabilidades.

Conviene tener presente también, como refiere Moles Plaza (2009), que “en último término, el ser humano actúa basado en percepciones, más que en hechos (sean éstos cuantificables o no)” (p. 285).

Además, el mismo Moles Plaza (2009) retoma que

según autores como Giddens (1990) entender la forma en que la sociedad evalúa el riesgo se convierte en un modo de entender la naturaleza íntima de la propia sociedad. Y en gran medida en nuestras sociedades postmodernas los riesgos se evalúan en debates públicos a través de los medios de comunicación. Es así cómo a través de la comunicación se evalúan riesgos y se negocia su aceptabilidad. Así, la evaluación del riesgo gestionada a través de debates públicos, y no sólo a través de asesoramiento científico, se convierte, queramos o no, en la base del sistema; y ello a pesar de que la ciencia tiende a tomar sus decisiones mediante procesos opacos al gran público. Este fenómeno evidencia además la enorme distancia que existe entre la comunidad científica y la población en general cuando de definir y percibir el riesgo se trata: los primeros se basan en la evidencia y la racionalidad, los segundos en la percepción y en la construcción social del riesgo (p. 287).

Existen distintas técnicas para identificarlos, desde las conversaciones hasta diferentes formas de análisis simples y sofisticados. Lo que se busca es anularlos, contenerlos, mitigarlos, evadirlos o procesarlos, según se quiera y pueda.

Para esto, necesariamente, hay que percibirlos. Por eso Puy (1995) cita que “para Lee (1983) se puede establecer un paralelismo entre el estudio de la percepción en general y el estudio de la percepción del riesgo. Entiende la percepción como proceso de dotar de significado a la sensación” (p. 40).

Para aproximarnos a la detección y clasificación de riesgos, como instrumento a adaptar, resulta útil la siguiente tabla que Ana Puy (1995) adaptó de Slovic et al. (1985). Veamos.

ESCALAS SOBRE ATRIBUTOS CUALITATIVOS DEL RIESGO

Voluntariedad del riesgo

¿Se enfrenta la gente a este riesgo de forma voluntaria?

Riesgo VOLUNTARIO 1 2 3 4 5 6 7 RIESGO INVOLUNTARIO

Inmediatez del efecto

¿En qué medida el riesgo de muerte es inmediato, o es probable que la muerte ocurra tiempo después?

Efecto INMEDIATO 1 2 3 4 5 6 7 Efecto RETARDADO

Conocimiento del riesgo

¿En qué medida *las personas expuestas* al riesgo lo conocen con precisión?

Nivel del riesgo CONOCIDO con precisión 1 2 3 4 5 6 7 Nivel del riesgo DESCONOCIDO

Conocimiento del riesgo

¿En qué medida conoce la ciencia este riesgo?

Nivel de riesgo CONOCIDO con precisión 1 2 3 4 5 6 7 Nivel del riesgo DESCONOCIDO

Control sobre el riesgo

La gente que está expuesta a este riesgo, ¿en qué medida puede, por habilidad o precaución personal, evitar la muerte?

El riesgo personal SE PUEDE CONTROLAR 1 2 3 4 5 6 7 El riesgo personal NO SE PUEDE CONTROLAR

Novedad

¿El riesgo es nuevo/novedoso o antiguo/familiar?

NUEVO 1 2 3 4 5 6 7 ANTIGUO

Constante/individual-catastrófico

¿Es éste un riesgo que mata a las personas de una en una (riesgo constante/individual) o un riesgo que mata a un elevado número de personas a la vez (riesgo catastrófico)?

CONSTANTE/INDIVIDUAL 1 2 3 4 5 6 7 CATASTRÓFICO

No temido-Temido

¿Es éste un riesgo con el que la gente ha aprendido a convivir y no teme o es uno al que la gente tiene gran temor?

NO TEMIDO 1 2 3 4 5 6 7 TEMIDO

Gravedad de las consecuencias

Cuando el riesgo ocurre en forma de accidente o enfermedad, ¿cuál es la probabilidad de que la consecuencia sea mortal?

Seguro que NO va a ser MORTAL 1 2 3 4 5 6 7 Seguro que va a ser MORTAL”

(p. 178).

Pero, tal vez, el mayor riesgo que se enfrenta es pensar que no existen riesgos – y por ello no percibidos-, o que todos ellos son controlables debido al poder o la posición de fuerza de un líder o de una institución. Como sabemos, el riesgo está en la naturaleza misma de la percepción, la realidad, la decisión, las acciones y por ello en los procesos y resultados.

No es casual que –como registra la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000)- en las instituciones se suelen comprobar algunos de los siguientes indicadores:

- La falta de mecanismos y disposición para informarse (desde adentro y desde afuera).
- Existan prejuicios sobre ciertos mensajeros de “malas noticias”.
- En la comunicación interna ascendente, “a ningún miembro de la organización le agrada comunicar a su jefatura lo que no se ha hecho o se ha hecho mal: nadie quiere dar las malas noticias a su superior. Se dan actitudes defensivas y complicadas para protegerse. Tienden a ‘subir’ las buenas noticias pero no los problemas, y esto sucede en cada escalafón jerárquico (vol. 2, p. 216).

Las alertas son de todo tipo, desde las evidentes hasta aquellas que por cotidianas parecen irreconocibles. Algunas son claras para muchos y otras apenas si pueden ser descubiertas por especialistas. Son advertencias internas y/o externas que reclaman atención –y más vale que sea en forma temprana-, pues ignorarlas o atenderlas tardíamente no las resuelve sino que termina agravando la situación, de mal en peor.

Hay que saber quién, cómo y cuándo transmitir las alertas, comunicar la alarma a los decisores o bien a las víctimas –o a ambos-, según sea el caso. Incluso, cuando es necesario rebasar las normas institucionales con tal de comunicar la situación a quienes deben conocerla para hacer lo necesario.

Los sistemas de alerta y detección de riesgos son los sensores, los nervios institucionales que parten de la naturaleza y objetivos, y deben tener clara la distinción entre dato, información, conocimiento y criterio. Pero, además de ello, es importante el

conocimiento profundo y diferenciado de lo que busca: riesgos, amenazas, vulnerabilidades, discontinuidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones conflictivas y crisis.

5.1.3. Evaluación y Priorización de Riesgos

“Una evaluación de riesgos no elimina el riesgo”.
John Myles y Paul Wotherspoon
Asociación Regional de Empresas de Petróleo
y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL)

La evaluación de riesgos es un factor fundamental de la prevención y, por lo tanto, de la protección institucional. Aunque considera ciertas herramientas de valoración en torno a situaciones extraordinarias o excepcionales de peligro, supera la dimensión estrictamente técnica.

Si lo que se busca es una eficiente priorización de los riesgos, se debe tener un buen análisis de los mismos, ni subestimarlos ni sobrestimarlos tampoco, para proponer las medidas de seguridad requeridas.

Cualquier institución tiene riesgos potenciales. Y, cuando se quiere evaluarlos, no se cuenta con métodos que garanticen exactitud, debido a la propia naturaleza de los fenómenos en ambientes sociopolíticos. Por ello se habla de valoración por medición o por estimación.

Existen, no obstante, algunos métodos de aproximación numérica – que provienen de otras áreas- relativamente sencillos, aunque dependen en gran medida de la información e interpretación del analista, y buscan establecer de algún modo el nivel de riesgo. De acuerdo a la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000), veamos algunos ejemplos.

La evaluación de riesgos se desarrolla en las siguientes fases:

- Determinar los elementos peligrosos.

- Identificar a todos los trabajadores así como a otras personas expuestas a los riesgos que entrañen dichos elementos peligrosos.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los riesgos existentes.
- Analizar si el riesgo puede ser eliminado; de no poder eliminarse, decidir si es necesario adoptar nuevas medidas para prevenir o reducir el riesgo (vol. 1. p. 42).

Según Contelles Díaz (2011), el Método de Marí es empleado

por los Técnicos de Prevención para realizar las Evaluaciones de Riesgos de los puestos de trabajo y de las instalaciones generales de las empresas, por lo que no debe resultar extraño ver su aplicación como tal en dichos documentos.

En este método, la identificación del nivel de riesgo se realiza a través de una tabla de doble entrada en una matriz de 5x5, en la cual distinguimos dos partes claramente diferenciadas:

Por una parte determinaremos la **probabilidad** de que un determinado riesgo se materialice en daño (...)

Se gradúa en 5 categorías:

- MUY BAJA: La materialización del daño es muy improbable o remota.
- BAJA: La materialización del daño es posible.
- OCASIONAL: La materialización del daño puede suceder en alguna ocasión.
- ALTA: La materialización del daño puede ocurrir con alguna frecuencia.
- MUY ALTA: La materialización del riesgo ocurre con mucha frecuencia (p. 181).

Por otra parte, determinaremos la **consecuencia** que ese daño puede representar para el trabajador o colectivo de trabajadores que la

sufre o, también, (no olvidemos las situaciones de pública concurrencia) la consecuencia que ese daño pueda representar para terceras personas que se hallen en el interior de un recinto, establecimiento o edificio donde se haya materializado la emergencia.

Como la probabilidad, la consecuencia también se gradúa en 5 categorías: MUY LEVE, LEVE, GRAVE, MUY GRAVE, MUERTE O INVALIDEZ (siguiendo el esquema laboral elegido para ejemplificar).

También existe el llamado Método Osalán.

Este procedimiento – explica Contelles Díaz (2011)- es parecido al método Marí. Se trata “de una metodología por el Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales –OSALAN con Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) y con la Fundación LEIA, con el deseo de facilitar la realización de planes de emergencia sobre todo en PYMES” (p. 184).

La estimación del riesgo considera la probabilidad de ocurrencia del impacto (p) x (c), la determinación del alcance o consecuencias del impacto adverso que pueden causar las situaciones accidentales. Así, tenemos: Nivel de Riesgo= Probabilidad x Consecuencias.

Asimismo, cuando un riesgo es equivalente o superior a “moderado”, se pasa a los llamados “Escenarios de Emergencia”, mismos que –para la toma de decisiones-, se documentan en formatos con las siguientes columnas: Escenario/localización/Nivel de Riesgo/Consecuencias Previsibles/ Observaciones.

En cuanto a métodos cuantitativos –también provenientes de otras disciplinas-, por su carácter ejemplificador, conviene tomar un segmento del Método de Wiliam T. Fine, ocupado para el cálculo del nivel de riesgo de un edificio.

Sobre esto, continua Contelles Díaz (2011),

Este método determina la **magnitud del riesgo** mediante el producto de tres variables que son las que se han de tener en cuenta

a la hora de realizar la valoración del área, departamento o zona de una determinada empresa, edificio o establecimiento.

La interpretación de cada variable es distinta a la realizada por la metodología de OSALÁN, de manera que lo que se valora con este método es precisamente el riesgo de ocurrencia del accidente en la zona, área, sección departamento o sector valorado (ya sea incendio, explosión, inundación, caída de rayo, terrorismo, etc.) y no el daño posterior que dicho accidente pudiera ocasionar una vez materializado, tal como se desarrollaba con OSALÁN.

Veámoslo a continuación:

Cálculo para determinar la “magnitud del riesgo”

La “**Magnitud del riesgo**” (**R**) se determina por el producto de tres factores:

(P): la “**PROBABILIDAD DE PÉRDIDA**”: se refiere a la probabilidad de que una vez presentada la situación de riesgo, éste se actualice originando el accidente.

(E): la “**FRECUENCIA DE LA EXPOSICIÓN**”: la frecuencia con que se presenta la situación del riesgo.

(C): las “**CONSECUENCIAS POSIBLES**”: es el resultado más probable de un accidente, debido al riesgo que se considera, incluyendo desgracias personales y daños materiales.

Según la fórmula:

$$R = P \times E \times C. \text{ (pp. 194-195).}$$

A ello habría que agregar la traducción numérica y su clasificación en una tabla interpretativa diseñada para tal fin.

Con relación a las consecuencias indeseables, como nos dice Puy (1995), “obviamente, a mayor probabilidad de ocurrencia de las pérdidas, mayor es el riesgo” (p. 12).

Además de los métodos anteriores, en esa constante búsqueda, existen otras propuestas para aproximarse a la estimación del riesgo, como la que señala que para acercarse al Índice de Criticidad habrá que multiplicar Probabilidad por Persistencia por Severidad: $IC = Pr \times Pe \times S$.

O bien: (Estimación de Riesgo) ER: Frecuencia x Severidad de Consecuencias; o, ER: Probabilidad x Severidad de Consecuencias

Existe otra forma de aproximación:

Riesgo = Peligrosidad (Severidad x Probabilidad) x Exposición (Personas y Bienes Expuestos al Peligro) x Vulnerabilidad. Ocasionalmente, habría que considerar el tiempo de duración o el circunstancial.

Y una más:

Grado de Amenaza: intensidad+cobertura+frecuencia.

Grado de Vulnerabilidad: $v1+v2+v3+v4+v5...$ (se suma cada una de las vulnerabilidades relativas a cada tipo de amenaza).

Grado de Riesgo= Grado de Amenaza X Grado de Vulnerabilidad.

A lo anterior, habría que añadir lo que puntualiza De Marchi (2009), respecto que

la indignación entra en la fórmula sugerida por Sandman (1988): $Risk = Hazard + Outrage$, que él contrapone a la anteriormente expuesta (Riesgo = Probabilidad de acaecimiento x gravedad de las Consecuencias). El *outrage*, la indignación de los no expertos, se suma al componente técnico de la valoración y se manifiesta cuando resultan insatisfechos no ya los criterios de probabilidad numérica, sino los relativos a moralidad, competencia, confianza, transparencia y responsabilidad (p. 27).

Método de *Valor Esperado*

Harvard Business School Publishing Corporation (2005)

Particularmente en el medio empresarial, conviene recuperar el concepto de valor esperado (resultado esperado de un hecho, $E = \text{Event}$), multiplicado por la probabilidad de que ese hecho ocurra (X). Veamos: $E(X) = \text{valor esperado}$.

Con la intención de contar con una mejor explicación respecto a la prioridad de atención, se recomienda seguir estos pasos:

Paso 1: Haga una estimación del impacto negativo de cada riesgo y expréselo en forma monetaria. Por ejemplo, ‘El coste de una demora de un mes sería de 25,000 dólares’ (*Sic*).

Paso 2: Asigne una prioridad al riesgo (del cero por ciento al cien por cien). Por ejemplo, ‘El riesgo de una demora de un mes es del cuarenta por ciento (o 0, 40)’

Paso 3: Multiplique el impacto monetario por la probabilidad. Ejemplo: 25,000 euros X 0, 40 = 10.000 euros. El valor esperado es, de hecho, el impacto monetario ponderado por la probabilidad de que ocurra.

Paso 4: Ordene la lista de la auditoría clasificándola por los valores esperados.

Una lista en orden de clasificación de los riesgos posibles permite tener una visión más clara de los mismos. La tabla (*que se anexa abajo*) indica el valor esperado de tres riesgos identificados por directivos de Buildt (...).

Los Riesgos de Buildt

| Descripción del riesgo | Impacto estimado en caso de suceder | Probabilidad de que suceda | Valor esperado |
|--|--|----------------------------|--|
| El precio de nuestros componentes baja un diez por ciento en todas las áreas o categorías. | Reducción de dos millones de dólares en ganancias brutas de explotación por año. | 35% | Pérdida de 700.000 dólares en ganancias brutas de explotación por año. |
| Pérdida de la cuenta Gizmo. | Cuatro millones de dólares de ingresos no percibidos por año. | 50% | Dos millones de dólares de ingresos no percibidos por año. |
| Interrupción del suministro de materias primas debido a una huelga de transporte. | Pérdida de 300.000 dólares de beneficio. | 15% | Pérdida de 45.000 dólares de beneficio. |

Como se puede ver, perder la cuenta de Gizmo Products es el riesgo que tendría mayor impacto en la empresa, así que es aquí donde tanto jefes como vendedores querrán concentrar su atención. Si la empresa tiene muchos costes fijos, una pérdida de ingresos de esa magnitud podría conducirla a una crisis financiera.

Este enfoque matemático no tiene por qué ser la mejor forma de conocer la prioridad de las crisis potenciales en todos los casos. Veamos un par de razones:

1. Asignar una prioridad baja a un riesgo de mucho impacto puede ser simplemente inaceptable para la dirección –por más imposible que parezca el riesgo- si la materialización del riesgo significara un desastre para la empresa.
2. Algunos riesgos se pueden neutralizar con mayor facilidad y a menor coste que otros. O sea, un riesgo con un valor esperado de dos millones de dólares que sea más fácil de evitar puede recibir una prioridad más baja que otro riesgo de sólo un millón de dólares de valor esperado pero que es difícil de atajar.

Por tanto, use el valor esperado como una herramienta cuantitativa y luego aplique una evaluación cualitativa para establecer las prioridades.

(pp. 20-22).

Buscamos saber cuáles y cuántos son los principales riesgos a los que está expuesta la institución.Cuál es la situación de riesgo – causas, efectos, responsables, posibles consecuencias no deseadas, tipos, combinaciones, etc.-, es decir, quiénes, dónde, qué, cómo y cuándo se está en una mayor exposición de riesgo. Para ello, resulta imprescindible identificar, evaluar, monitorear, y elegir la estrategia adecuada.

Por ejemplo –nos ilustra el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009)-, en cuanto a las amenazas naturales,

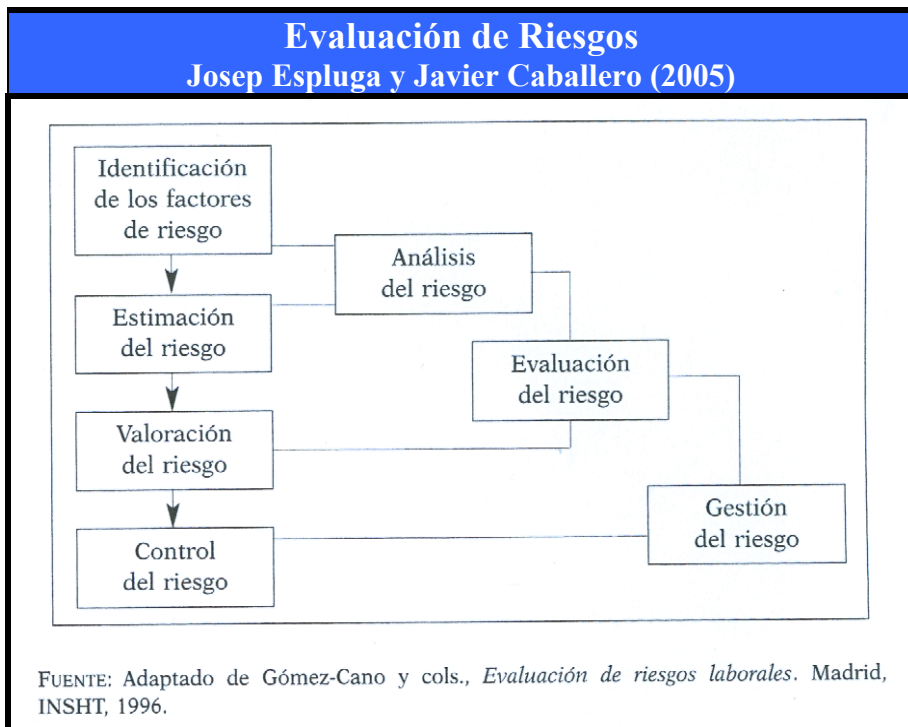
tenemos una metodología para determinar la naturaleza y la magnitud del riesgo mediante el análisis de posibles amenazas y la evaluación de las condiciones existentes de vulnerabilidad que conjuntamente podrían potencialmente causar daños a la población, la propiedad, los servicios y los medios de sustento expuestos, al igual que al entorno del cual dependen. (Así pues,) las evaluaciones del riesgo (y de los mapas de riesgo conexos) incluyen una revisión de las características técnicas de las amenazas, tales como su ubicación, intensidad, frecuencia y probabilidad; el análisis del grado de exposición y de vulnerabilidad, incluidas las dimensiones físicas, sociales, de salud, económicas y ambientales; y la evaluación de la eficacia de las capacidades de afrontamiento, tanto las existentes como las alternativas, con respecto a los posibles eventos de riesgo. A veces, a esta serie de actividades se le conoce como proceso de análisis del riesgo (p. 42).

Como se ha podido observar, el cálculo debe considerar, además de la vulnerabilidad, las medidas de protección contra el riesgo, así podemos asegurar que la gestión nos exige valorar los factores que potencian los peligros contra aquellos que tienden a disminuirlos. Y, para completar este argumento, se deben diferenciar las medidas adoptadas –las que ya tienden a minimizarlo-, y las que están por adoptarse, las que aún no limitan las consecuencias.

Espluga y Caballero (2005) sostienen que

Los manuales genéricos de gestión del riesgo contemplan un procedimiento de al menos tres fases:

- a) La identificación de las fuentes de peligro (o factores de riesgo).
- b) La valoración de la posibilidad de ocurrencia de unos daños.
- c) El establecimiento de unas medidas de control que eliminen los factores de riesgo o minimicen su probabilidad de daño hasta conseguir una situación segura (p. 142)



(p. 143).

El riesgo de atención urgente suele ser el que podríamos denominar “grave” e “inminente”.

En el ámbito laboral, ejemplifica Fernández Marcos (2006),

aunque no resulta fácil manejar estos conceptos de riesgos, de apreciación muy subjetiva, podíamos establecer:

- Riesgo laboral: mera posibilidad.
- Riesgo grave: probabilidad.
- Riesgo grave e inminente: probabilidad + inmediatez (p. 12).

Por su parte, Pere Boix (2010) -citando a Gadd S., Keeley D., y Balmforth H.- reseña algunas de las ‘malas prácticas’ en la aplicación del procedimiento de evaluación de riesgos detectadas en el Reino Unido:

- Llevar a cabo una evaluación de riesgos para tratar de justificar a posteriori decisiones ya tomadas
- Llevar a cabo una evaluación de riesgos general cuando se requiere una evaluación específica
- Llevar a cabo una evaluación de riesgos cuantitativa detallada sin considerar si existen buenas prácticas relevantes aplicables
- Recomendar buenas prácticas inadecuadas en la evaluación de riesgos
- No implicar a los agentes internos en la empresa en la evaluación de riesgos
- Fallos en la identificación de todos los riesgos relevantes vinculados a una actividad y/o de sus posibles consecuencias
- Uso inapropiado de criterios de riesgo
- No vincular los riesgos con medidas de control
- No hacer nada con los resultados de la evaluación de riesgos (pp. 29-30).

Uno de los elementos innovadores respecto a la evaluación de riesgos es, precisamente, lo que se ha dado en llamar “caracterización de riesgo” en la cual se integra e interpreta toda la información relevante a través de la evaluación para entregarla a los decisores, de manera sintética y comprensible. Esto permite

deliberar sobre evitar, reducir, compartir o aceptar riesgos, según el caso.

Pero debe quedar claro que la evaluación del riesgo tiene que ver tanto con la vulnerabilidad propia como con las medidas de control existentes, de manera que a mayor certeza y fortaleza en estas últimas, menor fuerza y protagonismo de los riesgos.

Williams PRD, y Paustenbach D. (2010), citando un documento del NCR (1996), señalan que:

La caracterización del riesgo es una síntesis resumida de información sobre potenciales situaciones de riesgo que se orienta a las necesidades e intereses de los decisores y de las partes afectadas e interesadas. La caracterización del riesgo es el prelude de la toma de decisiones y depende de un proceso iterativo, analítico deliberativo (...) La caracterización del riesgo sólo se considera adecuada en función del proceso analítico-deliberativo que la produce (pp. 29-30).

En este mismo sentido, Pemex asume “la documentación de los resultados de la evaluación de riesgos, mencionando los criterios y las premisas tomadas para seleccionar la metodología de identificación de peligros y condiciones peligrosas, para analizar, modelar y estimar las consecuencias y la frecuencia, así como las limitaciones de la evaluación (p. 7).

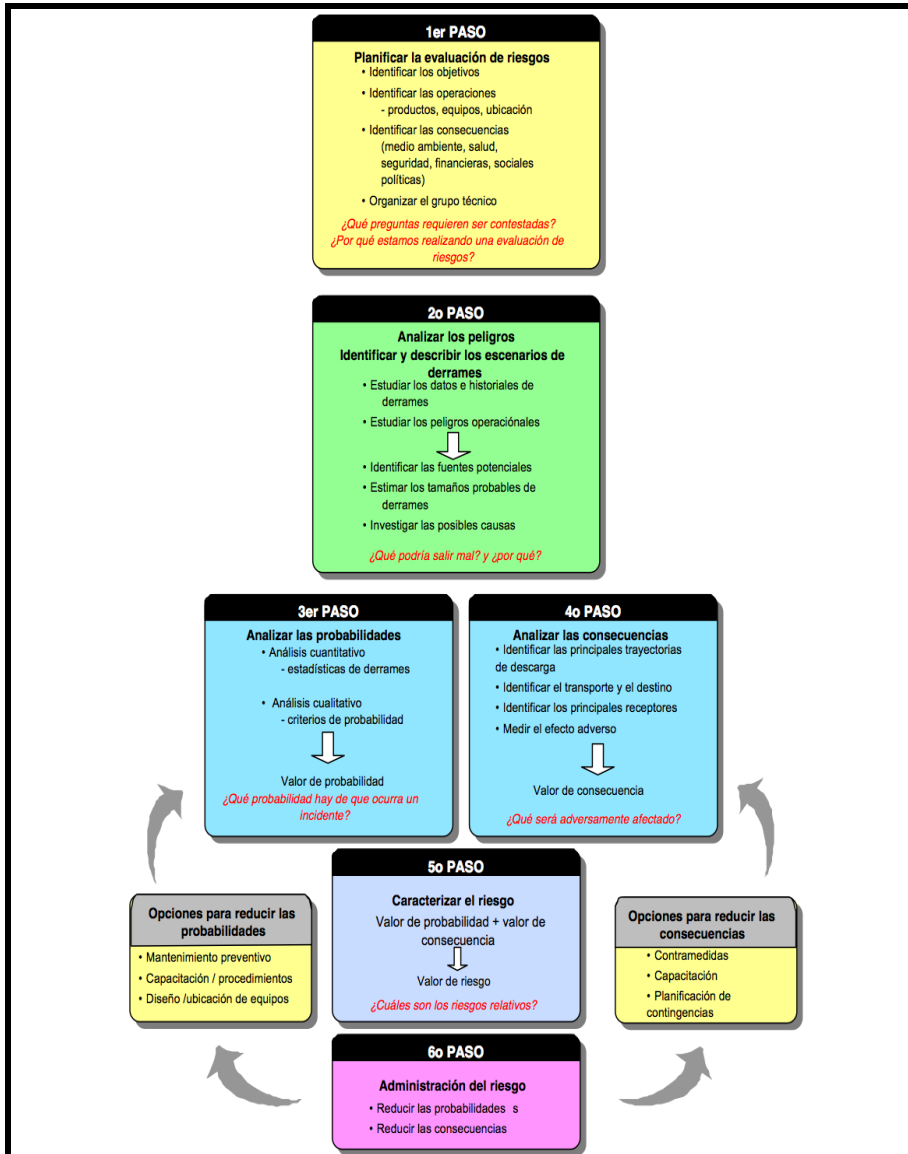
Sobre lo que se ha dado en llamar “riesgo aceptable”, y ante la dificultad de establecer parámetros convenientes en cuanto a nivel específico, se prefiere mencionar “riesgo tolerado”, debido a que la tolerabilidad no implica aceptación o consentimiento, sino más bien cuidado y supervisión continuos para reducirlo. Veamos ejemplos:

a) Proceso de Análisis y Evaluación de riesgos, según Pemex (2008):



(p. 9)

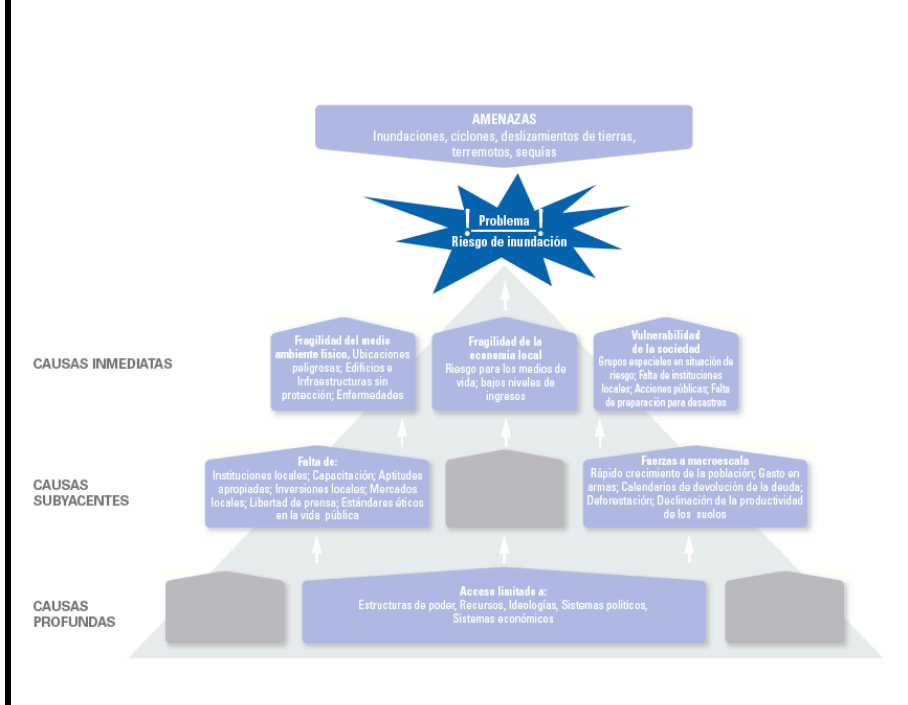
Marco de Evaluación y Administración de Riesgos
con relación a derrames de hidrocarburos.
Jon Myles y Paul Wotherspoon (1998)



(p. 5)

Ahora bien, en cuanto a la determinación de causas, por ejemplo, sobre riesgo de desastres, de particular importancia resulta el siguiente gráfico que nos proporciona el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009):

UTILIZACIÓN DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DE UN RIESGO DE DESASTRES



(p. 12).

De acuerdo al gráfico, tenemos tres tipos de causas: inmediatas (condiciones y/o elementos no seguros que corren riesgo); subyacentes (estructuras o condiciones sociales y económicas que empujan a los grupos o los bienes vulnerables hacia ubicaciones no seguras); y, profundas (actitudes y comportamientos que son motivo de preocupación a diferentes niveles en las familias, las comunidades y los gobiernos).

El cálculo sociopolítico y mediático debe considerar la realidad y los propósitos de la institución, el escenario, los actores y las circunstancias. Y, aún siendo complicado y difícilmente exacto, constituye un elemento insustituible en la toma de decisiones.

Sin embargo, debemos tener presente que la evaluación y priorización de riesgos institucionales también depende, en buena medida, de la capacidad instalada con que se cuente.

5.1.4. Mapas de Riesgos/Amenazas

“El mapa de riesgos no es solamente un instrumento de intervención técnica, sino un instrumento de gestión y de participación de gestión”.
Montserrat García Gómez

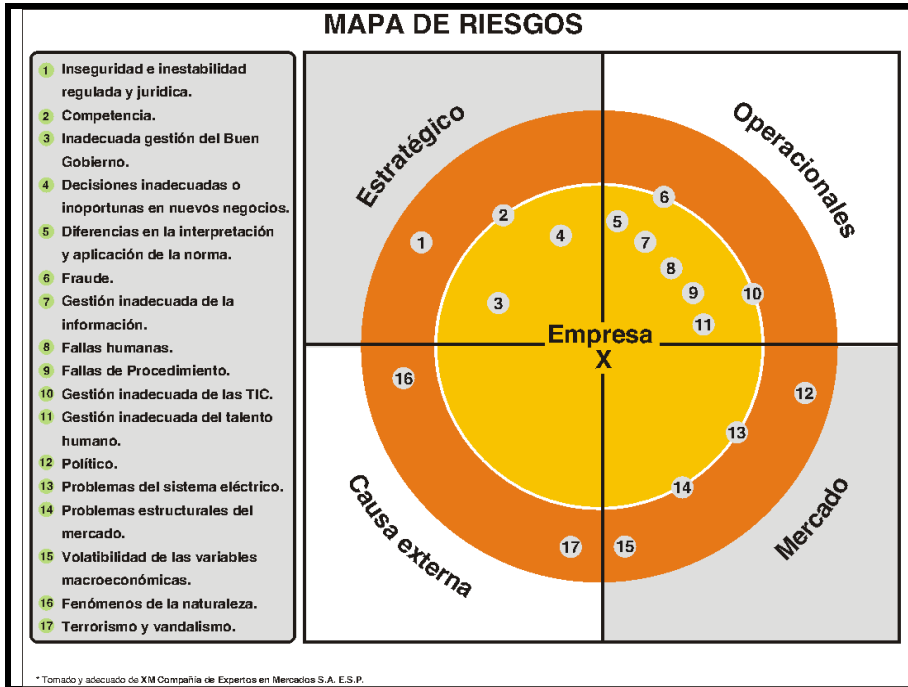
Se sabe que los mapas de riesgo –como representación de este conocimiento– tuvieron su origen en Italia, entre finales de los 60’s e inicios de los 70’s, por parte de sindicatos que buscaban defender la salud laboral de los trabajadores.

Son herramientas preventivas de orientación y control interno para identificar y observar gráficamente (distribución espacial y temporal) los riesgos relevantes (actividades, áreas, responsables, temas) a los que está expuesta la institución, considerando públicos y directivos.

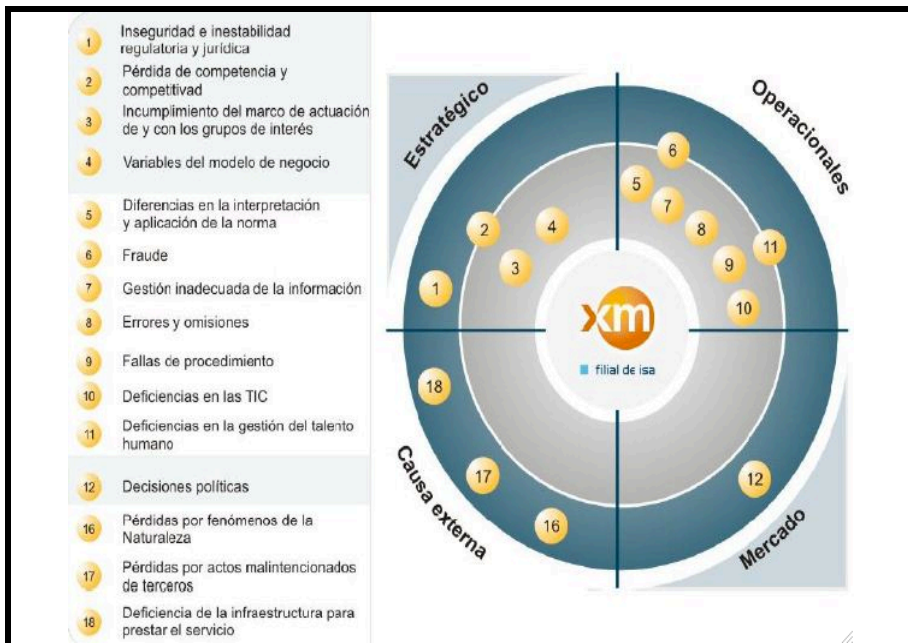
Marín (2009) subraya que

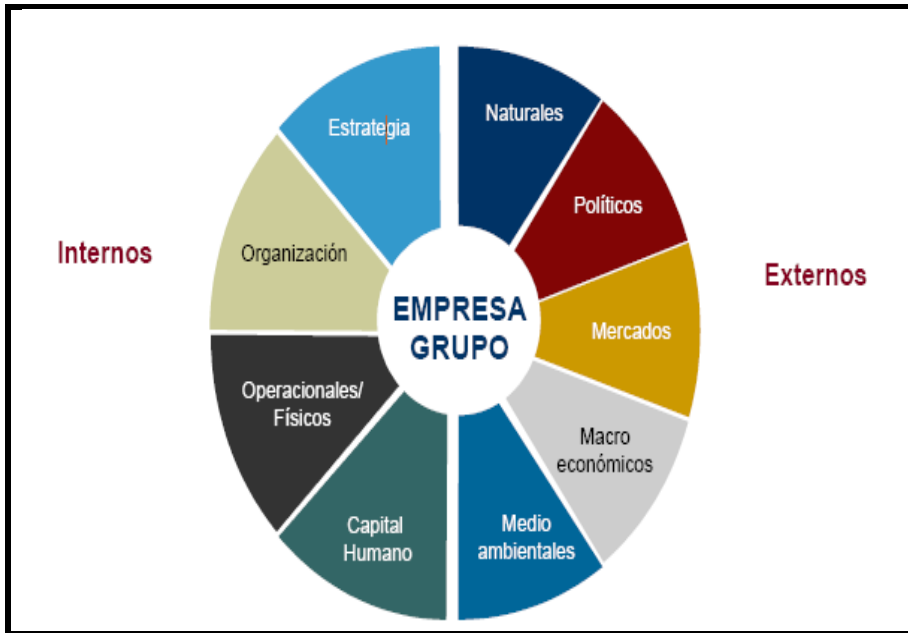
la elaboración del mapa de riesgos debe ser lo más completa posible. Debe contener todos los incidentes, accidentes, emergencias, acontecimientos diversos...que pueden afectar a todas las áreas de la entidad y a sus relaciones con el entorno. La exhaustividad es esencial para establecer un catálogo con probabilidades de activación y su peligrosidad por el impacto que pueden dejar en la empresa (p. 48).

Favorecen la identificación y percepción de los riesgos, y muestran las prioridades de actuación. Veamos algunos ejemplos que hablan por sí mismos, y otros que les ayudamos un poco para cumplir, en este caso, su función didáctica.

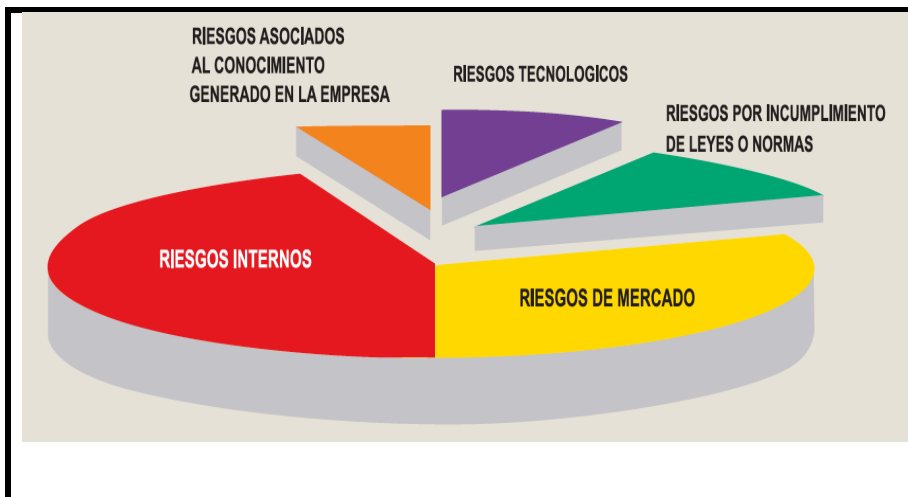


(Este es el mapa de la empresa colombiana XM S. A. E.S.P., mismo que ha sido modificado con fines didácticos)





(Mapa de empresa que presenta AON *Risk Quantum*, 18 de mayo de 2005, p. 5).



Riesgos de Mercado

Se generan fundamentalmente en la interacción diaria con diversos actores, tales como Clientes Proveedores, Contratistas, Consumidores, Empresas Rivales, Socios Estratégicos, Accionistas, Organismos Reguladores, e Instituciones Financieras. En cada relación existen riesgos particulares que se deben enfrentar,

a fin de evitar consecuencias no deseadas, tales como pérdida de participación de mercado, niveles de ventas inadecuados, u otras. Estos riesgos, incluyen aquellos relacionados con el intercambio de productos o servicios tanto físicos como intelectuales y/o digitales, así como los riesgos de mercado que debe enfrentar el inversionista extranjero con respecto al mercado laboral.

Riesgos Internos

Son aquellos asociados al ‘hacer’ al interior de la empresa, tales como, fugas de talento, ausencia de Políticas sobre Tratamiento de la Información Confidencial, Privacidad, uso de Bases de Datos, Reglamentos Internos; Políticas de uso de emails e Intranet Corporativa; Definición de Procesos o Procedimientos; Gestión Interna de la Propiedad Intelectual; Relación con Sindicatos; Cumplimiento de la Legislación Laboral, incluidas las normas sobre Subcontratación.

Riesgos Tecnológicos

Todo negocio está hoy vinculado a la tecnología. Esto ha generado nuevos riesgos, tales como el tratamiento de la información, fraudes y demás delitos informáticos, divulgación de información sensible, Hacking, entre otros. Cliente y proveedores de productos y servicios tecnológicos deben enfrentar ilimitados riesgos vinculados a la naturaleza misma de dichos productos y servicios, y aquellos que son de carácter contractual, responsabilidad, niveles de servicios, multas, garantías, propiedad intelectual, entre otros.

Riesgos por Incumplimiento de Leyes o Normas

Toda empresa está sujeta a un sinnúmero de normas jurídicas, cuyo incumplimiento o infracción genera riesgos legales, entre ellas, las normas tributarias, civiles, comerciales, medio ambientales, laborales, de seguridad social, inmigración, municipales, penales, de libre competencia, quiebras, de urbanismo y construcción, securitización y valores, de seguros, transporte, sanitarias, comerciales, bancarias y financieras, de inversión extranjera, mineras, de seguridad, de delitos informáticos, de protección de datos y de privacidad, de protección al consumidor, software, propiedad intelectual e industrial, entre otras.

Riesgos Asociados al Conocimiento Generado en la Empresa

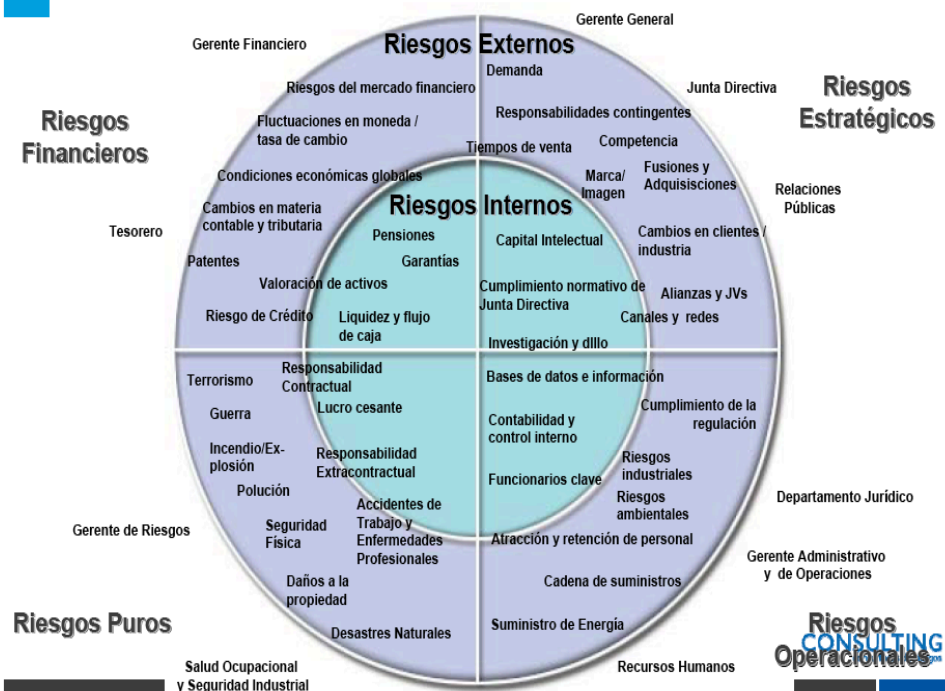
La generación de conocimiento al interior de la empresa es un proceso de constante ‘creación y destrucción’. El conocimiento generado puede conceder por algún período de tiempo, ventajas de desempeño superior al promedio en su industria. Esto puede tomar diversas formas, tales como, una Imagen Corporativa robusta, Marcas de productos poderosas, Logos Corporativos de alta recordación, Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Diseños Industriales eficaces, Nombres de dominio de altísima concurrencia, Desarrollo de software innovador, Bases de datos de Clientes numerosa, entre otras. Por el contrario, la no protección del conocimiento puede producir la destrucción de la empresa. En consecuencia, es fundamental tomar resguardos legales sobre estas materias, tanto para existir en el mercado, como para asegurar la sustentabilidad de la empresa.

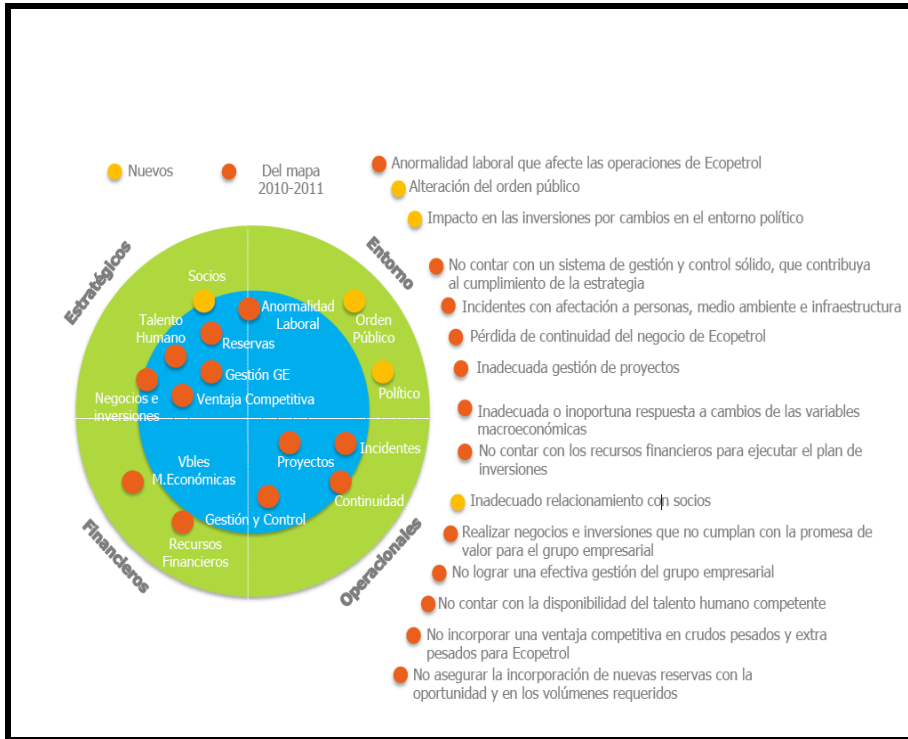
(Mapa y explicación de Bronchure_Canelo_Abogados. Pdf , pp.. 4-5).

Cada mapa de riesgo debe ser diferente, de acuerdo a la naturaleza y circunstancia de la institución.

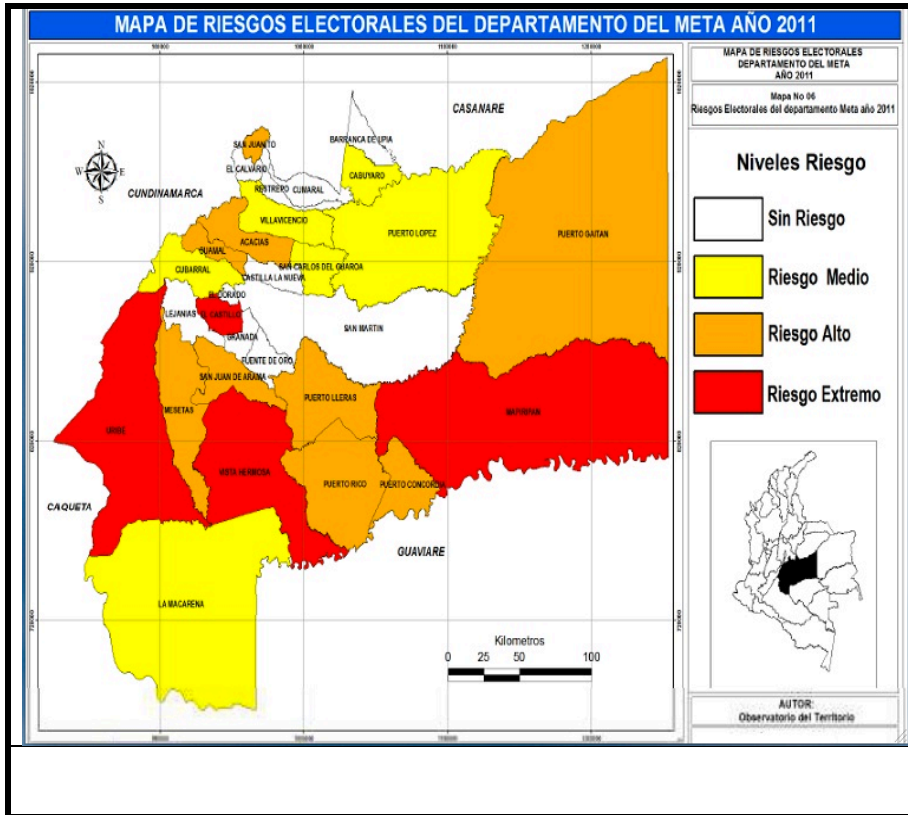
Veamos otros ejemplos ilustrativos:

Los Riesgos en la Empresa





(Mapa tomado de ECOPETROL.com)



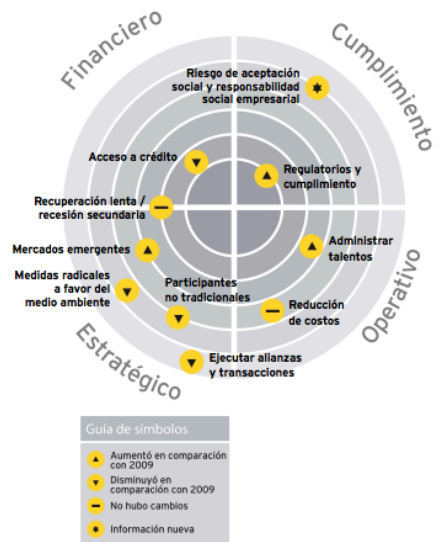
(Mapa de Villavicencio, Colombia).



Nuestro radar de riesgos es una herramienta sencilla que nos permite presentar un resumen de los 10 principales riesgos de negocios en los 14 sectores de la industria cubiertos.

Los riesgos ubicados en el centro del radar son aquellos que los ejecutivos entrevistados consideran que representarán el desafío más grande para los negocios líderes en la industria global durante los próximos años. El radar está dividido en cuatro secciones que corresponden al modelo de Ernst & Young Risk Universe™. Los riesgos de incumplimiento se originan por situaciones de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. Los riesgos financieros surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real, y los estratégicos están relacionados con los clientes, competidores e inversionistas. Por último, las contingencias operativas afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio.

Los 10 principales riesgos de negocios



Evaluación y priorización de riesgos

- ▶ Durante nuestras sesiones con más de 70 ejecutivos y analistas de la industria que representan a 14 sectores de la misma, le pedimos a cada entrevistado que identificara y calificara los principales riesgos de negocios, así como los riesgos 'fuera del radar' que podrían colocarse entre los 10 riesgos principales durante los próximos años. Se entrevistaron por lo menos a cinco ejecutivos o analistas en cada uno de los 14 sectores. Los panelistas incluyeron a los directores generales, ejecutivos de planeación estratégica, directores de auditoría interna, directores de unidades de negocio, académicos, periodistas de publicaciones comerciales, asesores y nuestros propios profesionales de la práctica de Ernst & Young.
- ▶ Solicitamos a los panelistas que se enfocaran en los riesgos de las 'empresas globales líderes' en su sector. También le pedimos a los entrevistados que incluyeran comentarios acerca de por qué cada riesgo era importante, cómo cada uno ha cambiado desde el año pasado y cómo las firmas podrían responder ante ellos. Las calificaciones de los panelistas se agruparon por sector y se combinaron para elegir los 10 riesgos principales definitivos y los que están fuera del radar en cada sector.
- ▶ Los riesgos que fueron calificados como aquellos que tienen el impacto más grande en el mayor número de sectores fueron identificados como los 10 riesgos principales para los negocios globales.

Análisis de riesgos en la industria petrolera

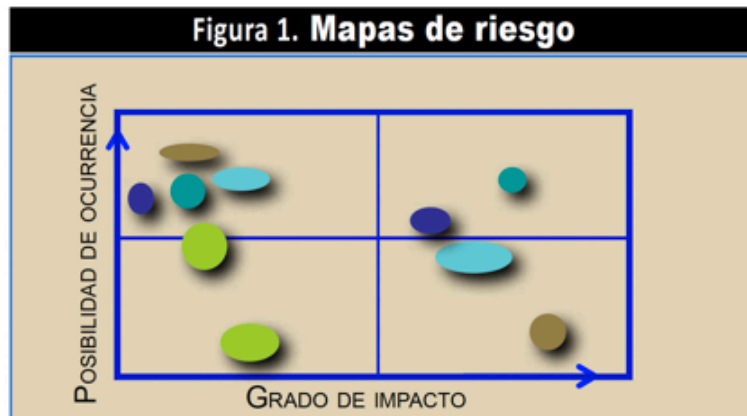
Energía a debate, Noviembre-Diciembre 2010

La declinación de reservas se identifica como problema clave de la industria.

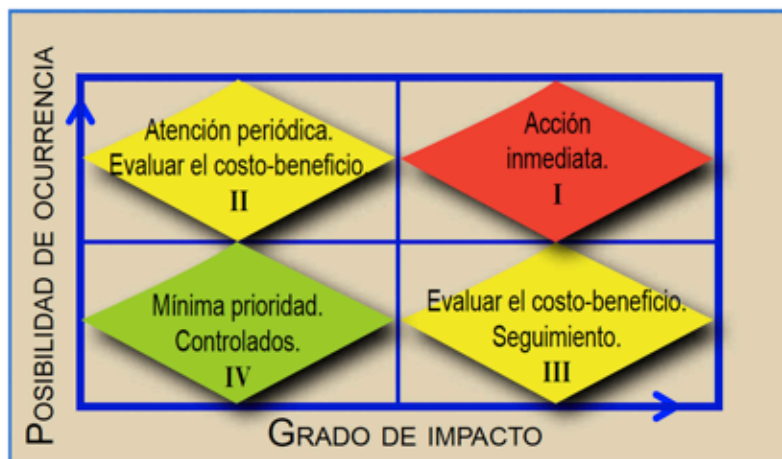
•Gerardo Bazán Navarrete y •Gilberto Ortiz Muñiz

La Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública dio a conocer, en abril del 2008, la guía de aplicación del modelo de administración de riesgos para la planeación, que puede ser consultada por internet y donde se tratan los temas sobre administración de riesgos, sus beneficios, la metodología, su vinculación con el control interno y las estrategias para enfrentar y promover la administración de riesgos.

El análisis de riesgos se ha convertido en una herramienta clave para lograr un gobierno corporativo la industria petrolera no es la excepción. Por lo tanto, el Comité de Energía de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) realizó un ejercicio al respecto.



Traduciendo el mapa de riesgo en acciones concretas..



Los mapas de riesgo nos ayudan a colocar todos los riesgos identificados en perspectiva. Es una herramienta indispensable en la etapa de priorización.

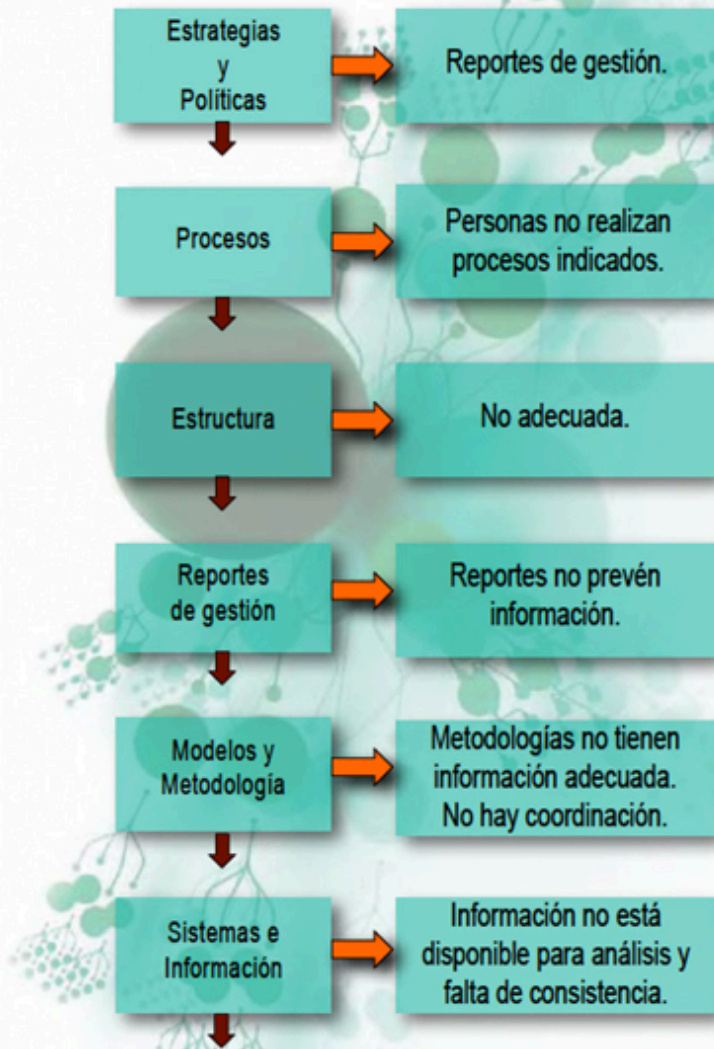
El análisis de riesgo consiste en realizar un enfoque estructurado que coordina estrategias, procesos y recursos humanos y tecnológicos con el objeto de identificar riesgos y lograr su mitigación.

Los modelos de administración de riesgos y mapa de riesgos son instrumentos que se identifican, valoran y jerarquizan a los riesgos y que, de materializarse, pueden afectar el logro de metas y objetivos de la empresa.

La clasificación de los riesgos puede realizarse a través del mapa de riesgos que nos permite traducir estos problemas en acciones concretas y se realiza a través de cuadrantes asignados: en un eje vertical la probabilidad de ocurrencia y en el eje horizontal el grado de impacto.

La infraestructura de administración de riesgos tiene como característica que es un proceso coherente y alineado con sus componentes.

Figura 2. Infraestructura de Administración de riesgos en sus componentes:



Descripción de cuadrantes:

| Cuadrante | Descripción |
|------------------|--|
| I | Los riesgos enumerados en la Cédula de evaluación de Riesgos cuyo grado de impacto (para la clasificación de los dos primeros cuadrantes, el grado de impacto es el que determina el nivel o tipo del riesgo) y probabilidad de ocurrencia correspondan a un valor de 6 y hasta 10, deberán ubicarse en el cuadrante I de "Atención Inmediata". |
| II | Para los riesgos cuyos valores de su grado de impacto sean del 1 al 5 y la probabilidad de ocurrencia sea de 6 a 10, deberán ubicarse en el cuadrante II de "Atención Periódica". |
| III | Los riesgos con valores de grado de impacto del 6 al 10 y probabilidad de ocurrencia del 1 al 5, corresponderán al cuadrante III de "Seguimiento". |
| IV | Cuando los valores de los riesgos con grado de impacto y probabilidad de ocurrencia sean del 1 al 5, deberán reflejarse en el cuadro IV de "Controlados". |

En el mismo documento de la Función Pública (Anexo A), se tiene una cédula de evolución que no fue exhaustiva porque nos sirvió de guía para nuestro ejercicio y que comprende:

- Riesgos de Incumplimiento Normativo.
- Riesgos de Adquisiciones.
- Riesgos de Incumplimiento de Programas.
- Riesgos de Obra Pública.
- Riesgos Presupuestales.
- Riesgos de Operación.
- Riesgos de Información.
- Riesgos de Costos.
- Riesgos de Desempeño.
- Riesgos de Revelación Financiera.
- Riesgos de Incumplimiento de Obligaciones Fiscales y de Seguridad Social.

Algunos resultados:

Con esta base, el conocimiento de lo que se ha hecho a nivel internacional sobre todo los grupos que analizan el comportamiento de las compañías petroleras públicas, nos permitió tener un mapa de riesgos de nuestra industria petrolera nacional.

A nivel internacional los principales riesgos que se han identificado a nivel de empresas petroleras nacionales son:

- **La retención y desarrollo de personal**
- **Cambio climático y problemas ambientales**
- **Riesgos políticos**
- **Riesgos tecnológicos riesgos de seguridad física**

- Riesgos de Revelación Financiera.
- Riesgos de Incumplimiento de Obligaciones Fiscales y de Seguridad Social.

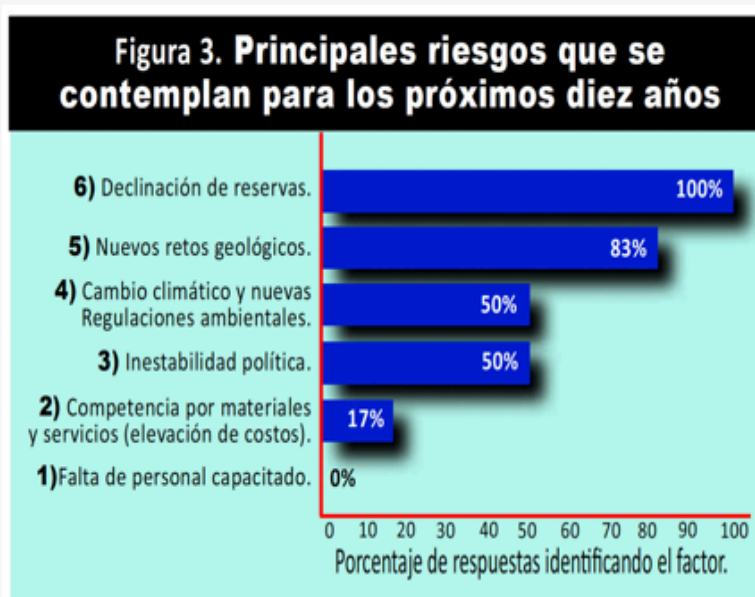
Algunos resultados:

Con esta base, el conocimiento de lo que se ha hecho a nivel internacional sobre todo los grupos que analizan el comportamiento de las compañías petroleras públicas, nos permitió tener un mapa de riesgos de nuestra industria petrolera nacional.

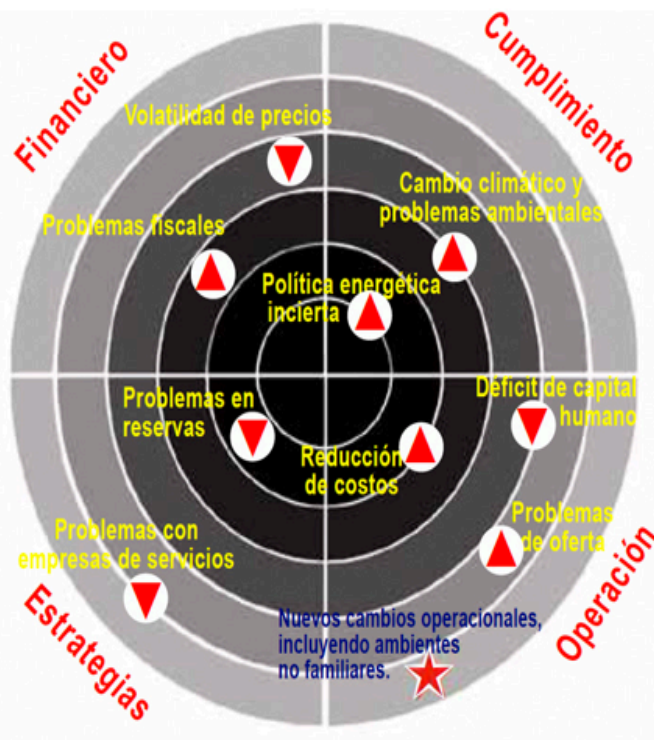
A nivel internacional los principales riesgos que se han identificado a nivel de empresas petroleras nacionales son:

- **La retención y desarrollo de personal**
- **Cambio climático y problemas ambientales**
- **Riesgos políticos**
- **Riesgos tecnológicos riesgos de seguridad física**

A continuación presentamos un muestreo internacional de lo que piensan los directos de las empresas petroleras



La empresa de consultoría The Ernst & Young realiza cada año un trabajo con el objeto de conocer los 10 riesgos más importantes de la industria petrolera. En su último reporte (2010) califica al problema de reservas como un tema de riesgo importante y en su figura divide a los riesgos en 4 sectores que son:



Simbología

-  Después del 2009.
-  Antes del 2009.
-  Nuevas entradas.

En el caso de México, es de hacer notar que en el ejercicio sobresale el riesgo del mal funcionamiento de los consejos de administración y de la politización de la selección de los consejeros independientes que se tienen que modificar para que se trabaje como una empresa que responde a las necesidades del entorno mundial.

Sin embargo, cabe mencionar que –salvo excepciones- ejercicios de elaboración de mapas de riesgo terminan demostrando lo habitual que resulta descubrir que muchas instituciones se limitan a mencionar y ubicar riesgos relativos a su quehacer, hacia adentro. Es decir, aunque consideran cuestiones de mercado o algunas del entorno –incluyendo jurídicos y tecnológicos-, con frecuencia no asumen otros relativos, por ejemplo, a inseguridad, atentados, agresiones o daños extraordinarios, así como escándalos, difamaciones, rumores, etc. En ocasiones parece que no los detectan, aunque, muchas veces, parece que no les gusta o no quieren pensar en este tipo de posibilidades.

5.1.5. Calendario de Riesgos.

“Tales riesgos pueden ser acontecimientos conocidos identificables, como resultado de (a) conocimiento previo de la actividad de la empresa, (b) acontecimientos externos conocidos, o (c) un comportamiento cíclico identificable”.
Peter Sheldon Green

Ocasionalmente, algunas instituciones pueden saber con oportunidad cuándo estarán más expuestas a cierto tipo de riesgos y, por consecuencia, prepararse para ello.

Asimismo, continúa Sheldon Green (1994), “aunque no son estrictamente predecibles como para incluirse en un ‘calendario de riesgos’, hay ciertos tipos de peligros para la reputación que son tan probables que podemos estar seguros de que se presentarán en un intervalo de riesgo relativamente corto. Tales riesgos pueden incluso representar problemas recurrentes” (p. 83).

Además, en otro ámbito, expone Vichique (2008),

de la misma manera en que hay temas especialmente sensibles, existen tiempos y coyunturas que generan situaciones de vulnerabilidad potencial o real por parte de gobiernos. Independientemente de las situaciones particulares, por citar algunos casos, tenemos:

- 1) En la negociación del presupuesto.

- 2) Antes y durante los informes de gobierno.
- 3) En ciertas situaciones antes y durante visitas de personalidades, celebraciones o aniversarios y/o realización de eventos de importancia y visibilidad.
- 4) Antes y durante los procesos electorales. (Los gobiernos deben ser imparciales y evitar apoyar con recursos materiales y humanos a algún candidato o partido).
- 5) En la parte final –el último tercio- del gobierno cuando existen nuevos intereses y se ponen a prueba las lealtades, toda vez que usualmente la curva de poder va a la baja y se presentan una serie de actividades tendientes a conocer –al menos en el ejecutivo- al nuevo gobernante, entre ellas, tenemos: precandidatos para la elección interna en los partidos políticos; definición de candidatos; elección de candidato; elecciones externas; candidato electo, etc.

Ocurre, sin embargo, que el año más difícil con relación a periodistas y medios suele ser el cuarto o séptimo, según se trate, el día después o bien los meses posteriores a dejar el cargo, debido a cuatro factores fundamentales: 1) no se cuenta con el poder que se deriva del cargo (que ya se ha dejado); 2) existen otros actores que se convierten en nuevos centros de atracción y poder; 3) es momento propicio de actores y medios para “ajuste de cuentas”; y, 4) el ex gobernante –aunque con ventajas- recupera cierta realidad ciudadana ante los medios (normalmente, sin la misma fuerza en cuanto a intereses) (pp. 73-74).

Entonces, cuando nos referimos a calendario de riesgos, tenemos que introducimos en ciertos periodos o ciclos del riesgo específico. Por ejemplo, si hablamos de cosechas, quizás debamos citar estaciones o meses del año que indican situaciones climáticas; si nos referimos a dinámicas político-electorales, habrá que abordar el día de realización de comicios; o, si consideramos conmemoraciones de muertes o conflictos donde crecerán las tensiones, también tendremos fechas específicas.

Esta herramienta permite prevenir con mayores posibilidades de éxito ciertos fenómenos perturbadores. El Centro Estatal de Emergencias de Campeche, elaboró su Calendario de Riesgos 2012, donde publica:

Entre los fenómenos que se registran tenemos: los frentes fríos, que se pueden presentar durante los 244 días del año, que comprende en total cinco meses (de diciembre a abril); las sequías relacionadas con los incendios forestales, que pueden presentarse durante 122 días, (de marzo a junio); las temperaturas extremas, que en promedio tienen 61 días críticos (de abril a mayo); las lluvias torrenciales e inundaciones, que pueden iniciar en el Estado durante 244 días (de abril a noviembre).

También se contempla la temporada de huracanes, que tiene un promedio de 183 días que implica un peligro de exposición de junio a noviembre; en tanto que los incendios urbanos, explosiones, fugas y derrames están presentes los 366 días del año.

Se explica que el riesgo es básicamente el resultado de la interacción entre vulnerabilidad (grado de susceptibilidad de un organismo a sufrir daño), la exposición –la cantidad de bienes y/o personas expuestas a un fenómeno ya sea natural o causado por el hombre ,y finalmente el agente perturbador que es el tipo de fenómeno que puede presentarse, para los cuales se clasifican en dos grupos: naturales y causados por el hombre.

A final de cuentas, el calendario permite intervenir con oportunidad para evitar que se materialicen riesgos recurrentes.

5.2. Comunicación de Riesgos

“La comunicación de riesgo es el diálogo que se establece entre aquellos que soportan un determinado riesgo y aquellos que tienen la capacidad de controlarlo de algún modo”.
Ferran Lalueza Bosch

Esta forma de comunicación, determinada por su objeto, atiende a la institución hacia adentro y con relación a los distintos públicos que deben ser informados. Incluye el conjunto y la diversidad de riesgos y su finalidad fundamental es la seguridad de los posibles afectados, principalmente las personas.

Para Gonzalo Iglesias y Farré Coma (2011), es “todo proceso de mediación y mediatización sobre el riesgo como forma de comunicación entre aquellas comunidades que participan en su definición simbólica” (p. 100).

Aquí se desarrolla la protección activa por lo que exige conocer suficientemente la naturaleza de los riesgos, a partir de la propia institución. Podríamos asumir que luego de identificarlos, valorarlos e iniciar su gestión, los riesgos deben ser comunicados hacia adentro y hacia afuera; esto es, al conjunto de públicos interesados y de interés (estos últimos –dentro de sus características específicas– considerados como susceptibles a los efectos probables si los riesgos llegaran a materializarse).

Al respecto, Puy (1995) recupera que

como ya Hotmail (1987) advertía, los profesionales pueden optar por dos tipos de comunicación del riesgo: una de carácter fundamentalmente manipulativo, en la que se trataría de persuadir al público para la aceptación de determinadas tecnologías y políticas relacionadas con el riesgo, y otra más enfocada a la información y sensibilización de las personas de cara a la prevención de los riesgos, dirigida a las necesidades de la audiencia más que a las del comunicador (pp. XXI-XXII).

Pues bien, la comunicación de riesgos –como actuación preventiva– es una herramienta previa a las crisis y, en algunos casos, su buen uso puede ayudar a desactivarlas o bien, proteger vidas humanas. Y ello puede ocurrir lo mismo frente a un tsunami que contra una pandemia ante la cual se puede prevenir y curar; o bien, ante condiciones climatológicas adversas. Pero, para todo ello –además de los factores contextuales–, tanto la retroalimentación como la evaluación resultan fundamentales.

A través de esta forma de comunicación se busca aprovechar todas las posibilidades disponibles para informar, advertir y proteger; intentar la cooperación y solidaridad; hacer entender y lograr actitudes y comportamientos apropiados; avisar y explicar para movilizar; concientizar de los riesgos y participar de la disminución o erradicación de los mismos.

Y, dada la importancia de la misma, resulta imprescindible la formación y capacitación en esta materia, desde el conocimiento técnico hasta el ejercicio práctico y cotidiano, lo que incluye la realización sorpresiva de ejercicios de simulación que incluyan estrategias integrales permanentes y temporales.

Ello exige claridad, frecuencia y coherencia para evitar, hasta donde se pueda, la aparición de rumores que compitan con las versiones institucionales, y puedan generar desinformación y hasta exponer a riesgos innecesarios a ciertos públicos.

En la década de los '90, recuerda Francescutti (2008),

y en buena medida gracias al impulso dado por la publicación de 'La sociedad del riesgo' de Ulrich Beck, las investigaciones en este campo trascienden –sin abandonar del todo– la finalidad meramente persuasiva y se abren a toda clase de hipótesis procedentes de las más diversas perspectivas (la de los movimientos sociales, por ejemplo). Se asume finalmente que el riesgo tiene un faz objetiva, calculable, y otra faz variable, más inasible, determinada por percepciones sociales, influidas a su vez por las corrientes subterráneas de la cultura; vale decir, por una 'lógica' distinta a la manejada por los expertos (p. 14).

No hay que olvidar que ciertamente -como afirma Wilcox et al. (2006)-, “la comunicación en situaciones de riesgo puede minimizar los efectos adversos sobre los públicos, pero además suele reducir el riesgo para la propia organización” y, en ocasiones, a pesar de las “alarmas de portavoces legítimos como las autoridades locales, la falta de esa misma contundencia por parte de los medios de comunicación o las experiencias pasadas cuyos resultados no fueron tan graves, limitan la concienciación de la población (p. 321).

Siguiendo a Wilcox et al. (2006) tenemos que

los investigadores de la comunicación en situaciones de riesgo han identificado diversas variables que pueden afectar a la percepción del público.

- Los riesgos asumidos de forma voluntaria tienden a ser mejor aceptados que aquellos sobre los que los individuos tienen poco o ningún control. Los fumadores tienen más control sobre su salud, por ejemplo, que los pasajeros de un avión sobre su seguridad personal.
- Cuánto más compleja sea la situación, mayor será la sensación de riesgo. La retirada de residuos radioactivos es más difícil de comprender que el peligro de fumar.
- La familiaridad aumenta la confianza. Si el público entiende el problema y sus factores de riesgo, percibirá menos riesgos. En un estudio realizado por Robert Heah, Shaila Seshadri y Jaesub Lee, de la Universidad de Houston, se descubrió que las comunidades que vivían muy cerca de fábricas químicas tenían una opinión más favorable de la industria, probablemente porque las beneficiaba económicamente.
- La percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes de los expertos son contradictorios.
- La gravedad de las consecuencias afecta a la percepción del riesgo. Existe una diferencia entre tener un dolor de estómago y padecer cáncer (p. 322).

En particular, es importante considerar que todo ciudadano tiene derecho a recibir información suficiente y oportuna sobre riesgos que puedan afectarle, siempre y cuando esto sea posible, por parte de la institución donde labora, así como de sus autoridades.

Pero vayamos a ejemplos cotidianos para evidenciar la importancia de este tipo de comunicación. En una fábrica, sin duda, hay empleados que están expuestos a múltiples riesgos debido a los materiales y equipos que manejan. Los productos pueden ser tóxicos, irritantes, sensibilizadores, explosivos, etc., y es obligación de la dirección que todos lo sepan y cuenten con el adiestramiento y los equipos necesarios para evitar ser afectados por los mismos (podrían ser ingeridos, inhalados, o bien, tener algún contacto con el cuerpo, los ojos o la piel). De lo contrario, se estará cayendo en una omisión grave que puede costar, incluso, vidas. Y en este supuesto, como en muchas otras realidades, debe comunicarse con estrategia, sensibilidad y oportunidad, considerando todos los elementos de la misma, así como las predisposiciones y características particulares de los receptores de los mensajes.

Para Elizalde (2006),

una *política de comunicación de riesgos* (1) debe ser un esfuerzo o intento programado (2) para definir expectativas y percepciones acerca de situaciones de peligro (3) sobre ciertos grupos de afectados por una acción en el futuro, (4) con el objeto de que el grupo comprenda de modo realista los peligros objetivos y la manera de bajarlos, la forma de controlarlos y de colaborar para que no afecten de modo negativo a nadie (5) de modo constante y permanente, aunque teniendo presentes los contextos (6) por medio de procesos de negociación (p. 232).

Conviene ahora, según la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000), destacar “las características que debe tener la información para evitar riesgos:

- Atraer la atención de quien la reciba.
- Dar a conocer el riesgo con suficiente antelación.
- Ser suficientemente clara para que el riesgo sea captado.
- Conducir a una interpretación única.
- Informar sobre la actuación conveniente para caso concreto.
- Posibilitar el cumplimiento real en la práctica de lo indicado.
- Evitar que la situación ambiental del puesto de trabajo (ruido, iluminación, etc.) aisle al operario.

- Cuando no se pueda mejorar la situación ambiental, se establecerán pausas de descanso en lugares adecuados (vol. 1, pp. 28-29).

Comunicación de Riesgo Frente a Comunicación de Crisis

| | Comunicación de Riesgo | Comunicación de Crisis |
|---------|--|---|
| Quién | Expertos, técnicos, científicos | Las autoridades |
| Qué | Mensajes controlados y estructurados Mensajes basados en lo que realmente se sabe | Mensajes espontáneos y reactivos Mensajes basados en lo que se sabe y en lo que se desconoce |
| A quién | Enfoque personal (¿estoy yo dispuesto a asumir el riesgo?) | Perspectiva colectiva (los afectados) |
| Cómo | Campañas de concienciación a través de los medios | Declaraciones Comunicados de prensa Discursos |
| Cuándo | Posibilidad de futuro A largo plazo | Incidente concreto A corto plazo |
| Por qué | Para reducir la posibilidad de que ocurra | Para explicar responsabilidades y consecuencias de lo ocurrido |

Fuente: Ferran Lalueza Bosch adaptó la tabla propuesta por Ulmer y otros (2007, pág. 155), en (2009, pp. 28-29).

Es necesario precisar que la comunicación de riesgos no sólo considera a la institución como emisor único, sino también a muchos otros actores, entre ellos a los medios de comunicación. Por tal motivo –y aunque algunas características serán desarrolladas en su respectivo apartado-, se incluyen a continuación ciertas notas distintivas.

Habrá que partir –nos dicen Gonzalo Iglesias y Farré Coma (2011)- de “los cuatro temas de interés para los medios según las funciones que se les atribuye (Barkir, 2010):

- Proporcionar conocimiento sobre el riesgo para informar a los ciudadanos.
- Modular la aceptabilidad del público de diferentes riesgos.
- Motivar al público para actuar con responsabilidad.
- Proporcionar marcos de significación respecto a los riesgos escogidos voluntariamente (p. 37).

En la literatura al respecto se encuentran opiniones diversas, mientras algunos destacan el alarmismo social, exagerando los peligros –y en ocasiones inventándolos- (fenómenos casi creados en y por los medios); otros subrayan el necesario ejercicio periodístico para dar a conocer –hacer visibles- los riesgos que de otra forma no serían conocidos por la población.

Con relación a la segunda postura, y siguiendo a Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011),

la comunicación hace visible (o invisible) el riesgo, sirve para poner en común las diferentes definiciones y hace públicas las políticas y las decisiones tomadas. Más aún, las comunidades de riesgo han de poner el acento en comunicar sus intenciones, en explicarse para justificar sus acciones, y en intentar acercar la visión del resto de actores a la suya sobre la definición del riesgo, su aceptación y las medidas de control a adoptar. La comunicación como eje vertebrador puede ser clave a la hora de entender los procesos de circulación de los discursos de las diferentes comunidades de riesgo (p. 68).

Como se puede ver, la comunicación de riesgos incluye conceptos pero también aplicaciones prácticas, y consideraciones técnicas y éticas de particular interés.

Comunicación de Riesgo **Luciano H. Elizalde (2009)**

El objetivo de la gestión de la comunicación de riesgo es ajustar las expectativas entre los productores y los consumidores del riesgo.

Bases de una política de comunicación realista:

- 1) La gestión de la comunicación de riesgo debe diferenciar entre las

‘percepciones exageradas’ y las ‘percepciones ajustadas’ a la realidad, según los últimos resultados de estudios y de investigaciones científicas.

- 2) Debería diferenciar entre percepciones emocionalmente condicionadas y percepciones racionalizadas.
- 3) Debe trabajar con todos los jugadores sociales que participan en la conformación de las expectativas de peligro, de las percepciones de miedo y de pánico sobre determinados públicos de interés.
- 4) Debe gestionar una “retórica” para los grupos de expertos y otra “retórica” para los no expertos con el mismo contenido.
- 5) Se centra también en la reconstitución de una relación entre la corporación acusada o imputada por la percepción de riesgo y quienes experimentan el miedo o la percepción de peligro.
- 6) Debería partir de un mapa aproximado del tipo y del origen de las percepciones de los implicados.

(...)

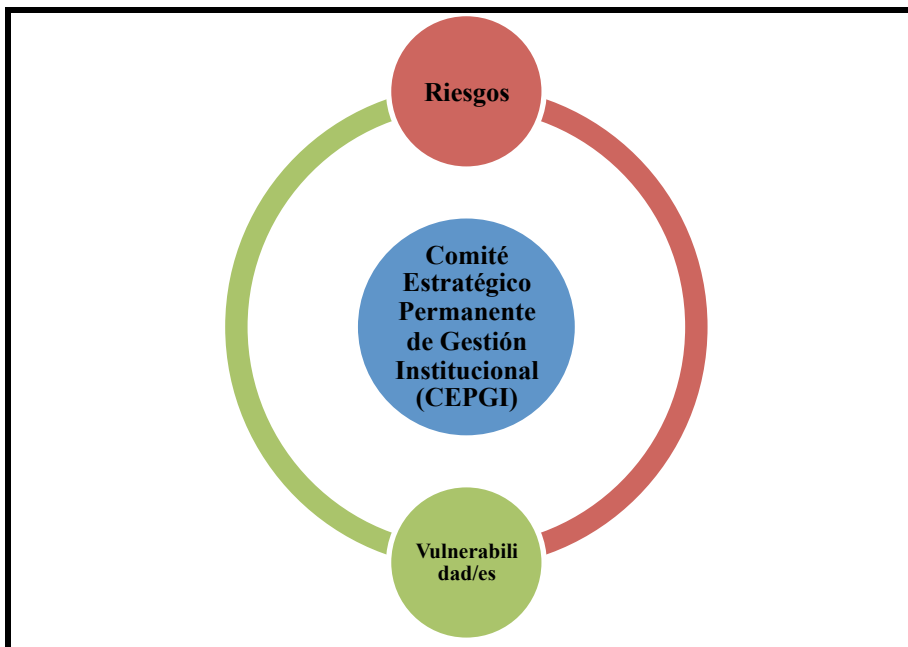
El desarrollo del riesgo y de los conflictos generados en él dependen de diferencias de percepciones, creencias, intereses y culturas, ideologías y conocimientos. Es decir, son problemas que pueden definirse como ‘comunicativos’. Problemas que no terminan o se pueden reducir en la comunicación, pero que encuentran su esencia en los resultados que se pueden conseguir con estrategias y mecanismos de comunicación eficaces.

(pp. 168-173)

Comunicar los riesgos con oportunidad y eficiencia es ya una manera de procesarlos, al favorecer la preparación de públicos para evitarlos o, en su caso, alejarse de ellos.

5.3. Vulnerabilidad

“En el mundo en que vivimos, la cuestión no es si una crisis mayor afectará a una organización; la cuestión es cuándo, qué tipo de crisis y cómo. Por deprimente que sea este razonamiento, no hay más alternativa que prepararse para las crisis, cuyo número está aumentando, no disminuyendo. La Gestión de Crisis va destinada a ayudarle a superar la barrera psicológica de ‘pensar lo impensable’ ayudándole a prever y prepararse para lo peor”.
Ian. I. Mitrof y Christine M. Pearson



Los hombres y nuestras instituciones somos vulnerables.

Es mentira que se tenga absolutamente en las manos el presente y el futuro de una institución. Siempre existen actores y factores que escapan al poder, competencia y autoridad de la misma.

Es importante destacar que existe una correlación entre riesgo y vulnerabilidad de la que debería hablarse suficientemente y que, sin duda, resulta de vital importancia. Pues, es necesario reconocer la vulnerabilidad como riesgo.

Independientemente de la gravedad y probabilidad del riesgo, lo cierto es que éste se potencia o crece cuando la institución es más vulnerable ante él. Es decir, no basta con tratar de comprender la naturaleza del riesgo y sus posibles consecuencias para una institución, sino que resulta imprescindible vincularlo con las posibilidades reales y potenciales con las que cuenta.

Para mostrar lo anterior, y sólo para efectos de demostración, sirva la exageración y simplificación siguiente: si un equipo de futbol soccer (que llamaremos (A) cuenta con una buena delantera, ésta tiene mayores posibilidades de anotar –se vuelve más peligrosa– cuando el equipo contrario (B) tiene una defensa y un portero con muy pocas habilidades, muy malos; pero, por el contrario, si el mismo equipo (A) se enfrenta a un equipo diferente (C) y éste último tiene una buena defensa y un buen portero –por lo que es menos vulnerable y, por lo mismo, enfrenta un riesgo menor–, entonces el equipo (A) resultará menos peligroso que en la situación inicial. Bueno, pues así ocurre en los desarrollos institucionales.

Resulta fundamental contar con la vulnerabilidad como herramienta analítica institucional. Sobre todo si consideramos que forma parte de la realidad de todas las instituciones, pues nunca se puede eliminar al cien por ciento.

También conocida como la incapacidad de resistencia o defensa, o dificultad de recuperación, la vulnerabilidad parece ser aceptada como una condición propiciatoria de crisis. De acuerdo a esto, el grado de vulnerabilidad tiende a potenciar los daños producidos por situaciones críticas tales como desastres.

Actualmente se suele asociar vulnerabilidad con factores de riesgo internos, en tanto que amenaza –se repite– está vinculada a un peligro latente o riesgo externo (que puede ocurrir con cierta intensidad, en un espacio determinado y con un tiempo de exposición).

Esta insuficiente o reducida capacidad institucional ante ciertas situaciones y eventos hace necesarios los llamados mapas de vulnerabilidad que buscan expresar gráficamente las debilidades identificadas para ser abordadas en sus distintas ubicaciones y

niveles, evitando la evolución y consolidación de las mismas, a través de intervenciones directas e indirectas.

Esta fragilidad o susceptibilidad institucional crece con la exposición a la amenaza concreta, debido a que una institución puede ser vulnerable ante ciertas amenazas y no ante otras. En este sentido, por ejemplo, una comunidad es más vulnerable ante un huracán no sólo por el hecho de estar expuesta, esto es, situada en el área de influencia o presencia de este fenómeno, sino por no haberlo previsto y no estar preparada para enfrentarlo; el riesgo aumenta por lo que las posibilidades de desastre también crecen, entendido este último como la materialización tanto de la vulnerabilidad como de la amenaza, es decir, del riesgo.

Este ejemplo simple resulta valioso porque revela de manera clara que la amenaza no es el único factor de peligro –y pudiera no ser la causa más importante-, sino que está indisolublemente unida a la vulnerabilidad que se tiene. Y esto hay que tenerlo presente desde la prevención, si no se quiere aprender en el lamentable recuento de daños y/o pérdidas.

Pero, también –menciona González Rodríguez (2006)- como elemento diferenciador importante, que si los edificios están bien construidos “y la población está formada (preparada) las muertes son mínimas o nulas (...), el número de muertos tras un terremoto de la misma intensidad en un país como Japón o en un país pobre de Latinoamérica es muy distinto”.

Y, en este mismo sentido, el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo, menciona:

Con frecuencia, los países que enfrentan riesgos naturales similares, experimentan efectos sumamente diferentes al ocurrir estos eventos de escala similar. Por ejemplo, el número de víctimas anual estimado a causa de ciclones en Filipinas es 17 veces mayor que el de Japón. Esas diferencias en el impacto dependen en gran medida del tipo de opciones de desarrollo que han adoptado (p. 3).

Ahora bien, existe la vulnerabilidad institucional -que atiende la situación particular además de otras dimensiones, como la comparación con otras del mismo sector-, junto con algunas que

deberán ser atendidas por ser de interés común. Ejemplo de ello es la vulnerabilidad social como condición fundamental de riesgo general.

Para ilustrar lo anterior, de manera conceptual, conviene retomar algunas definiciones del Informe Anual sobre Vulnerabilidad Social (2008-2009) de la Fundación Cruz Roja Española:

El concepto de vulnerabilidad social tiene dos componentes explicativos. Por una parte, la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, grupos, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento natural, económico y social de carácter traumático y, por otra, el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, grupos, familias y personas para afrontar sus efectos.

El descuido de las debilidades propias llega a generar una fragilidad institucional de alta peligrosidad. Este deterioro creciente constituye una desventaja considerable, potencia las amenazas del exterior y aumenta las posibilidades de crisis.

La vulnerabilidad puede estar en un estado de pasividad, hasta que es activada –con intención o sin ella-, por factores internos o externos. Es entonces cuando la institución cae en la cuenta que esta debilidad –aceptada, ignorada o no atendida-, representa una fuente de riesgo de alto peligro. Debido a ello, cualquier plan debe incluir –de forma simultánea- estrategias para disminuir las vulnerabilidades detectadas.

En cualquier caso, para la estimación o análisis de riesgo conviene estudiar y evaluar tanto las amenazas como las vulnerabilidades.

Así pues, la vulnerabilidad institucional tiene, cuando menos, seis niveles interconectados que la explican:

El cultural. Es el más importante porque de éste, en buena medida, dependen los otros.

Desconocen que, como puntualiza Elizalde (2004),

Las vulnerabilidades son aspectos débiles en relación con algo o alguien. No hay vulnerabilidades objetivas. Siempre las debilidades surgen de una relación con alguien: con nosotros mismos cuando medimos la capacidad que tenemos de llegar a un objetivo que nos hemos impuesto (...) o con otros; es decir, en la medida en que los otros tienen cierto poder sobre nosotros y no podemos salir de esta relación de poder (pp. 85-86).

En la práctica se pueden constatar dos actitudes que subestiman las consecuencias:

La primera de ellas nos aproxima a una definición de vulnerabilidad cultural por ignorancia que genera indiferencia, subestimación, desinterés, imprevisión, omisión y/o rechazo al reconocimiento de la vulnerabilidad propia, a la relación con los riesgos y a la disposición de atenderla de manera permanente como condición *sine qua non* para el fortalecimiento y la consolidación institucional.

Esta es la que explica, en gran medida, por qué se ven los riesgos como factores externos, únicamente, ante los cuales parece que sólo resta esperar no sean demasiado grandes, intensos o permanentes para seguir adelante en la búsqueda de los objetivos propuestos.

Aquí existe una inicial dependencia pasiva hacia los riesgos, como si poco o casi nada se pudiera hacer ante ellos. Es una visión por demás primaria y peligrosa.

A ello se debe, enfatiza Sotelo Enríquez (1999), que se carezca de una dinámica previsor y que

en muchas organizaciones se elaboran manuales sin que el propio concepto de crisis haya sido introducido de pleno en la cultura institucional. Es decir, sin que se asuma que para salir con éxito de una situación crítica hay que estar predispuesto y haber agotado antes las posibilidades de evitar la crisis (p. 166).

La segunda actitud nos lleva a definir la vulnerabilidad cultural como la expresión de exceso de confianza, suficiencia y soberbia de quienes no reconocen la propia naturaleza del ser y quehacer institucional y creen que las debilidades sólo se presentan en los

otros, y podríamos representarla con la frase que se atribuye al capitán del Titanic: "...a este barco no lo hunde ni Dios...", y se hundió, como no es raro que ocurra con algunas instituciones que se manejan bajo alguno de estos sofismas. Esto es, evidentemente, irresponsable.

Otra muestra de esta vulnerabilidad lo constituye el prejuicio de subestimar la incertidumbre.

Subestimar la Incertidumbre **Confederación Española de Cajas de Ahorros (1994)**

Muchas veces, tal y como señala Makridakis, "el optimismo excesivo, las correlaciones irreales y la perentoria necesidad de disminuir la inquietud, hacen que se subestime" el verdadero nivel de incertidumbre que plantea el futuro.

Esta actitud lleva a muchos dueños y directivos de PYMES a caer en la trampa de lo que podríamos definir como el:

GRAN PREJUICIO, es decir:

- CREER QUE EL FUTURO SERA IGUAL AL PRESENTE.
incluso, peor:
- CREER QUE EL FUTURO SERA IGUAL AL PASADO.

Lo hemos dicho, pero vale la pena repetirlo: **El pasado jamás se repite con sus mismas características y situaciones.** El mundo se encuentra en un continuo proceso de cambio.

El gran peligro que implica este prejuicio es que

- **Los dueños y directivos no preparan a sus empresas para esos cambios ineludibles que habrán de producirse tanto interna como externamente en la organización.**

La situación anterior tiene un agravante: cuando los cambios se producen (son inevitables, repetimos) **toman a las empresas por sorpresa** y, en demasiadas ocasiones, estas son incapaces de reaccionar de forma eficaz.

(p. 64).

Retomemos, ahora a González Herrero (1998), citando a Ian Mitroff y T. Pauchant,

Son 31 las justificaciones o racionalizaciones que se pueden distinguir en la cultura empresarial de las organizaciones *crisis-propensas* (Mitroff y Pauchant, 1990). Todas ellas giran en torno a cuatro ideas:

- a) La organización posee una serie de características especiales que hacen que ésta sea inmune a las crisis.
- b) Las características especiales del entorno en que se encuentra la organización la protegen frente a las crisis.
- c) Las crisis poseen una serie de características que hacen que éstas no afecten a la organización.
- d) El triunfo de la organización en crisis pasadas o los esfuerzos de gestión de crisis realizados hasta el presente hacen que la organización sea inmune a crisis futuras (p. 47).¹⁷

| Grupo 1 Características de la organización | |
|---|---|
| 1 | Nuestro tamaño nos protege. |
| 2 | Las empresas bien dirigidas no sufren crisis. |
| 3 | Nuestra ubicación geográfica nos protege. |
| 4 | Las crisis no requieren formas de actuar especiales. |
| 5 | Basta con tomar medidas una vez que ha estallado la crisis. |
| 6 | Hay crisis que tan sólo les ocurren a otros. |
| 7 | La gestión de crisis y las medidas de prevención son un lujo. |
| 8 | Aquellos empleados que traen malas noticias merecen ser castigados. |
| 9 | Nuestros empleados son tan extraordinarios que podemos confiar en ellos sin problemas. |

¹⁷ (Estos cuadros se realizaron con información de la tabla llamada “racionalizaciones erróneas que dificultan los esfuerzos de gestión de crisis”, que menciona A. González Herrero, quien a su vez cita como fuente: Mitroff, I. y Pauchant, T. (1990). *We are so big and powerful nothing can happen to us: An investigation of America’s prone corporations*. Birch Lane Press Book, Carol Publishing Group. Nueva York).

Grupo 2 Características del entorno

- 11 En el caso de una crisis importante, siempre habrá alguien que venga a ayudarnos.**
- 12 Nuestro entorno es benigno; o, siempre podemos amortiguar los efectos del entorno.**
- 13 No ha ocurrido nada nuevo que aconseje cambios.**
- 14 La gestión de crisis es responsabilidad de otros.**
- 15 No es crisis si nos ocurre o afecta a nosotros.**
- 16 Los accidentes son el precio a pagar por hacer negocios.**

Grupo 3 Características de las propias crisis

- 17 La mayoría de las crisis terminan siendo poco importantes.**
- 18 Cada crisis es tan distinta que es imposible estar preparado para todas ellas.**
- 19 Las crisis son hechos aislados.**
- 20 La mayoría de las crisis se resuelven por sí mismas. El tiempo es nuestro mejor aliado.**
- 21 La mayoría (si no todas) de las crisis tienen una solución técnica.**
- 22 Basta con aplicar con rapidez soluciones técnicas y/o financieras.**
- 23 Las crisis tan sólo tienen efectos negativos. No podemos aprender nada de ellas.**

Grupo 4 Esfuerzos de gestión de crisis

- 24 La gestión de crisis es como una póliza de seguros. Se necesita hasta cierto punto.**
- 25 En el caso de crisis, tan sólo tenemos que aplicar las medidas que recoge nuestro manual de crisis.**
- 26 Nuestra gente sabe cómo actuar ante una crisis.**
- 27 Tan sólo los ejecutivos necesitan estar informados del plan de crisis. ¿Por qué alarmar a los trabajadores o a la comunidad?**
- 28 Somos lo suficientemente fuertes como para poder responder de manera objetiva y racional a cualquier tipo de crisis.**
- 29 Sabemos cómo manipular a los medios.**
- 30 Lo más importante en caso de crisis es defender la imagen de la empresa.**
- 31 Lo realmente importante en las crisis es asegurar que la empresa siga funcionando.**

Como se puede deducir, estas creencias equivocadas exponen gravemente a la institución potenciando sus consecuencias.

Cuando la idea de crisis no existe ni en el hoy ni en el mañana de una institución, sin duda, está más presente que nunca. Como señala Alfred D. Chandler, “una compañía no puede trabajar hoy con los métodos de ayer y esperar tener éxito mañana”.

Cabe subrayar, con afán de ejemplificar, que ninguna institución es omnipotente, puede controlar ni dirigir todo: no puede someter a todos los actores sociales, políticos, económicos o culturales; no puede eliminar la libertad de pensamiento, expresión y opinión; no puede evitar rumores ni críticas; no puede eludir la politización y/o mediatización de ciertos temas o hechos; no puede acabar con los disidentes e inconformes; no puede lograr la uniformidad; no puede imponer su “verdad” como verdad única y evitar que otros piensen, sientan o actúen de manera distinta; no puede..., ninguna puede todo.

Losada Díaz (2010) manifiesta que

La realidad de empresas, gobiernos, marcas, organizaciones no lucrativas, territorios, sectores empresariales y la propia lógica de la sociedad actual muestran lo cerca que se encuentran de enfrentarse a una crisis en cualquier momento. Las crisis no son fenómenos esporádicos, aislados o infrecuentes. Están dentro de la lógica del mercado, del comportamiento de las personas y del funcionamiento de las organizaciones. Entender esto es afrontar con naturalidad la irrupción de situaciones delicadas, graves y urgentes para la compañía, y la necesidad de estar preparados ante ellas. No hacerlo es, simplemente, una imprudencia (pp. 145-146).

El de incompetencia y/o incapacidad. Aquí lo que conviene destacar es que no tiene la competencia profesional, así como las habilidades necesarias para una buena gestión. También, en caso de tener claros los criterios hay veces que no se cuenta con la capacidad requerida para combinar decisión con ejecución.

El estructural o funcional. Es el que, derivado de los conceptos anteriores, no considera necesario el establecimiento de un área o

tarea asignada que atienda, de forma introspectiva, preventiva y permanente, el carácter vulnerable de la propia naturaleza institucional.

El operativo. Es el que, como no existe el criterio ni la estructura (disposición de personas y recursos) o interés por la realización de esta labor, pues no se puede llevar a cabo, o bien se intenta a veces con limitaciones tales que resulta descuidada, insuficiente u ocasional sin que, por ello, se obtengan los resultados requeridos.

El circunstancial. Es el que se deriva de lo que circunda, rodea, a la institución y escapa de su control, aunque debe tomar decisiones para enfrentarlo. Por ejemplo, no es lo mismo gestionar una empresa en quiebra que una en bonanza; y no es lo mismo llegar a gobernar luego de un triunfo electoral de una décima que por 50 puntos de diferencia.

El reputacional. Este es la que tienen todas las instituciones, en algunos aspectos o en otros, y en diversos grados. Pero, al que podríamos considerar como normal –en cuanto a fragilidad-, habrá que agregar la resultante de las cinco anteriores que, sin duda, la potencia de manera peligrosa. Así, indudablemente, resulta casi imposible establecer una gestión preventiva de riesgos –más allá de primeros auxilios- que incluya, evitarlos, evaluarlos, reducirlos, combatirlos, e implementar las medidas correctivas necesarias.

Laluzza Bosch (2009) precisa que

Si una entidad cuenta con una reputación sólida (esto es, una reputación basada en hechos, no sólo en meras percepciones) y acorde con las expectativas de sus públicos (esto es, de todos los actores que puedan ser críticos respecto a sus actuaciones), su vulnerabilidad se reduce significativamente. En consecuencia, es mucho menos probable que acabe envuelta en una situación de crisis (p. 176).

Queda claro, pues, que para enfrentar mejor los diferentes riesgos se requiere tener como ocupación permanente la gestión de reputación y la reducción de la propia vulnerabilidad, en esto último consiste lo que podríamos denominar gestión de vulnerabilidad.

Cabe mencionar que la gestión de riesgos y la gestión de vulnerabilidad (y por ende el fortalecimiento de la resiliencia) constituyen pilares básicos anteriores a la gestión de crisis y del buen trabajo que se realice en ambas depende, en gran medida, la realización de esta última.

5.4. Resiliencia o Resiliencia

*Resiliar es recuperarse, ir hacia delante tras una enfermedad,
un trauma, un stress.*

Es resistir primero y superarlas después.

Es Rescindir un contrato contra la Adversidad.

Manciaux-Tom Kiewicz

Existe un concepto de particular importancia que conviene retomar, se trata de resiliencia o resiliencia. Viene de la física a la ingeniería y de ahí a la psicología, hasta llegar a la sociología donde también nos resulta útil para nuestro estudio.

En sentido estricto –indica la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (1996)-, es la “capacidad de un sólido para recuperar su forma y tamaño originales, cuando cesa el sistema de fuerzas causante de la deformación” (p. 883).

Es asumido como la capacidad personal –en este caso institucional- para sobreponerse y/o recuperarse ante contratiempos y adversidades.

Una definición ilustrativa la encontramos en Vanistendael quien menciona dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, y la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias adversas.

El sociólogo Stefan Vanistendael, ha sido jefe de investigación en la Oficina Internacional Católica de la Infancia, en Ginebra, y es referente obligado en cuanto a resiliencia se refiere. Es decir, en cuanto a la capacidad de enfrentar las adversidades y superarlas saliendo de ellas, incluso, transformado positivamente. Esto es, creciendo como persona (lo que para nosotros sería crecer institucionalmente).

Para Vanistendael –quien ha trabajado básicamente sobre la infancia, aunque actualmente extiende la aplicación de sus conceptos a otros ámbitos-, se trata de crecer a través de grandes problemas o circunstancias difíciles, desde una postura constructiva a través de la capacidad positiva.

De acuerdo a Vanistendael sólo podemos construir con lo positivo y, positivo, no quiere decir –forzosamente-, perfecto. Explica que esta capacidad es variable y se construye con los demás como proceso de crecimiento guiado por una ética profunda. Por ello, debe ser constante y tener un sentido, mismo que incluye la autoestima y hasta el humor constructivo.

Tenemos, entonces, que la resiliencia es una capacidad que puede ser promovida y que exige pensamiento crítico e independencia, iniciativa, habilidad de relación, aptitudes, competencia y creatividad. Lo anterior resulta fundamental en el plano institucional para resistir y rehacerse.

Sin duda, la resiliencia favorece un nuevo enfoque para una mejor actitud que en cualquier momento permita la superación de problemas y adversidades, y crisis.

Para ilustrar: conforme a una amenaza natural, por ejemplo, según el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), resiliencia es “la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras básicas”. Así, agrega nuestra fuente, “resiliencia significa la capacidad de ‘resistir la situación inicial’ o de ‘resurgir de’ un choque. La resiliencia de una comunidad con respecto a los posibles eventos que resulten de una amenaza se determina por el grado en que esa comunidad cuenta con los recursos necesarios y es capaz de organizarse tanto antes de los momentos apremiantes como durante estos” (p. 46).

Lo cierto es que, como manifiesta Álvarez Leiva y Macías Seda (2007), “la evolución de una crisis está condicionada por la intensidad de la agresión, las debilidades previas del sistema y la capacidad de reacción del mismo: *de su vulnerabilidad y de su resiliencia*” (p. 28).

5.5. Circunstancia y Situación.

“Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”.
José Ortega y Gasset.

Lo que conocemos como circunstancia, puntualizan los diccionarios, del latín *circum* –alrededor- y del verbo *stare* –estar relacionado, colocado o parado-; viene siendo el conjunto de condiciones alrededor de alguien o algo que está parado. De manera más precisa, es la condición que circunda o rodea, y afecta o tiene que ver con alguien o algo.

El mismo Ortega y Gasset explicó: “...es falso decir que en la vida ‘deciden las circunstancias’. Al contrario, las circunstancias son el dilema, siempre nuevo, ante el cual tenemos que decidirnos. Pero el que decide es nuestro carácter”.

Conforme a lo anterior, las circunstancias condicionan de manera importante la toma de decisiones.

Basave Fernández del Valle (1985) expone que

La circunstancialidad determina parcialmente mi vida. Por de pronto me localiza geográficamente. Pero mi circunstancia no es estática ni está definitivamente constituida. Me es dada a medio hacer. Y tengo el poder de transformarla. Mi circunstancia tiene también el poder de influir sobre mí. Entre mi circunstancia y yo hay acciones y reacciones, interacción, diálogo mudo. Vivo en un abanico de posibilidades eligiendo y renunciando, gozando y sacrificándome.

Mientras que la circunstancia me rodea, la situación me constituye. Mi circunstancia es siempre exterior; mi situación es interior (p. 42).

Respecto a esto último, es necesario retomar la importancia de situarse ante las circunstancias y frente a la realidad en general.

Situarse, ubicarse, es una de las exigencias institucionales permanentes. Pero, en sentido estricto, se busca situarse y situar a los demás. Veamos esta doble dimensión.

Primero situarse. Ante la realidad que le rodea, cada institución debe ubicarse, tomar su sitio. Y ello no es una tarea fácil, puesto que debe elegir cómo debe estar ante las circunstancias que enfrenta –buenas, regulares o malas-, y esta definición es básica porque tiene que ver con estrategia, agenda, discurso, aliados, etc. De esta manera, define una actitud –como atributo especial y peculiar- sobre lo que tiene y puede hacer ante los riesgos y las crisis, y ello es lo que guía sus intenciones y acciones internas y externas.

Y la actitud resulta fundamental, entendida según el diccionario, como esa “disposición de ánimo manifestado de algún modo” que, sin duda, condiciona la toma de decisiones y sus resultados.

Situarse a otros actores u otras instituciones. Al situarse, la institución elige una definición fundamental que incide en el escenario que participa y, por ello, en la vida de otras instituciones ante las cuales mantiene injerencia directa o indirecta. La forma de afrontar una crisis, así como los resultados de esto, también afecta a aliados, competidores, adversarios, simpatizantes, públicos, etc.

Cada institución, más allá de sus circunstancias, intenta ser y estar de una manera particular, con un estilo propio.

5.6. Decisión

*El ser humano es capaz de tomar decisiones basándose en sus valores.
La facultad de elegir el rumbo de nuestra vida
nos permite reinventarnos a nosotros mismos,
cambiar nuestro futuro e influir con fuerza
en el resto de la creación.
Stephen Covey*

Crisis viene del griego Krinein que significa escindir, separar. Y ello sólo es posible mediante la decisión.

Es común escuchar aquello de que si estás en crisis no decidas y, aunque cierto, conviene precisar que lo importante es que el tomador de decisiones “no esté en crisis”, puesto que en ellas, forzosamente –y con el tiempo en contra-, hay que tomar decisiones. De ahí la importancia de referirse, primero, a quien decide o decidirá.

Ahora bien, si hablamos de un marco ético con sentido y responsabilidad social, es recomendable partir de esa sana disposición del tomador de decisiones por buscar y hacer el bien lo cual nos remite al concepto de virtud. Veamos brevemente una clasificación de las mismas.

Virtudes

Actitudes firmes, disposiciones estables, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena. El hombre virtuoso es el que practica libremente el bien.
(Catecismo de la Iglesia Católica)

“Cardinales”

(Desempeñan un papel fundamental (...), todas las demás se agrupan en torno a ellas.)

Prudencia

La prudencia es la virtud que dispone la razón práctica a discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo

(...) Conduce las otras virtudes indicándoles regla y medida. Es la prudencia quien guía directamente el juicio de conciencia. El hombre prudente decide y ordena su conducta según este juicio. Gracias a esta virtud aplicamos sin error los principios morales a los casos particulares y superamos las dudas sobre el bien que debemos hacer y el mal que debemos evitar.

Justicia

Para con los hombres, la justicia dispone a respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto a las personas y al bien común. El hombre justo, evocado con frecuencia en las Sagradas Escrituras, se distingue por la rectitud habitual de sus pensamientos y de su conducta con el prójimo.

Fortaleza

Asegura en las dificultades la firmeza y la constancia en la búsqueda del bien (...) hace capaz de vencer el temor, incluso la muerte, y de hacer frente a las pruebas y a las persecuciones.

Templanza

Modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. Asegura el dominio de la voluntad sobre los mismos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad.

“Teologales”

(Las virtudes humanas se arraigan en las virtudes teologales que adaptan las facultades del hombre a la participación de la naturaleza divina (cf. 2 P 1,4). Las virtudes teologales se refieren directamente a Dios)

Fe, Esperanza y Caridad.

(pp. 320-327).

Se ha dicho que “Gobernar es elegir” y que “elegir es renunciar” –y es cierto-, tanto como que elegir también es posibilitar y construir. Construirse así mismo y participar en la construcción con y de los demás. Por ello, conviene enfatizar algunas características de lo expuesto.

El acto esencial del líder es la decisión, es tomar decisiones y comunicarlas, actuar, hacer que las cosas ocurran, transformar la realidad. Resolver entre lo que se quiere y lo que se puede, en

medio de las posibilidades y limitaciones de las circunstancias, y trabajar por la aceptación de la resolución. Para ello, es condición *sine qua non* el conocimiento y ejercicio de la prudencia.¹⁸

Palacios (1978) afirma que

La prudencia política es una cualidad de la razón práctica que la dispone a realizar con prontitud, infalibilidad y eficacia los actos enderezados a la consecución del bien común. Tres son estas operaciones de la razón práctica. Por la primera, que se llama *consejo* o deliberación, indagamos los medios conducentes al bien común; por la segunda, que es el *juicio*, determinamos cuál es el medio más útil para alcanzarlo. El *mando*, que es la tercera, tiene por oficio aplicar la voluntad a **las acciones ya deliberadas y juzgadas** como convenientes. La tradición filosófica designa

¹⁸ “El ejercicio de la prudencia comporta un itinerario formativo para adquirir las cualidades necesarias: la “*memoria*” como capacidad de retener las propias experiencias pasadas de modo objetivo, sin falsificaciones (cf. Santo Tomás de Aquino. *Summa theologiae*, II-II, q. 49, a. 1: Ed. Leon, 8, 367); la “*docilitas*” (docilidad), que es la capacidad de dejarse instruir y sacar provecho de la experiencia ajena, sobre la base del auténtico amor por la verdad (cf. Santo Tomás de Aquino. *Summa theologiae*, II-II. 9. 49, a. 3: Ed. Leon. 8, 368-369); la “*solertia*” (solercia), es decir, la habilidad para afrontar los imprevistos actuando de forma objetiva, para orientar cualquier situación al servicio del bien, venciendo las tentaciones de la intemperancia, la injusticia, la vileza (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, II-II, q. 49, a. 4: Ed. Leon. 8, 369-370). Estas condiciones de tipo cognoscitivo permiten desarrollar los presupuestos necesarios para el momento de la toma de decisiones; la “*providentia*” (previsión), que es la capacidad de valorar la eficacia de un comportamiento en orden al logro del fin moral (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, II-II, q. 49, a. 6: Ed. Leon. 8, 371), y la “*circumspectio*” (circunspección) o capacidad de valorar las circunstancias que concurren a constituir la situación en la que se ejerce la acción (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, III, q. 49, a. 7; Ed. Leon. 8, 372). La prudencia se especifica, en el ámbito de la vida social, en dos formas particulares: la prudencia “*regnativa*”, es decir, la capacidad de ordenar las cosas hacia el máximo bien de la sociedad (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, II-II, q. 50, a. 1: Ed. Leon. 8, 374), y la prudencia “*politica*” que lleva al ciudadano a obedecer, secundando las indicaciones de la autoridad (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, II-II, q. 50, a. 2: Ed. Leon, 8, 375), sin comprometer la propia dignidad de persona (cf. Santo Tomás de Aquino, *Summa theologiae*, II-II, qq. 47-56: Ed. Leon, 8, 348-406)”.

Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. (2004). Pontificio Consejo “Justicia y Paz”. P. 305. México: Ediciones CEM/Conferencia del Episcopado Mexicano.

también la tercera operación de la razón práctica con un nombre sonoro: el *imperio* (p. 94).

El mando ejecuta lo que se debe hacer aquí y ahora -evitando titubear-, de manera imperativa.

Como señala Palacios (1978),

por muy grande que sea la certeza práctica, por mucho que nos baste para saber a qué atenernos en los asuntos morales, todo humano propósito sufre inevitablemente la mordedura de la ineludible inseguridad que nace de la contingencia y singularidad de nuestros actos.

Esta imperfección de la certeza práctica es la que nos impide vivir descuidados y seguros, es la que nos hace caminar *solicitos*. La solicitud es la respuesta racional a esta sombra de temor, inseguridad y recelo que acompaña siempre a nuestros negocios. La solicitud es la inquietud con la que la mente vigila siempre la ejecución de nuestros planes, es el cuidado en mandar, a los demás o a nosotros, qué es lo que debe hacerse y omitirse. Por eso Cayetano, en su comentario al artículo que dedica el Angélico a la solicitud, utiliza esta espléndida expresión para definirla: inquietud de la mente por lo que debe obrarse y esquivarse (*In Secundam Secundae Aquinatis*, XLVII, 9)” (p. 104).

Siguiendo a este mismo autor, existe una índole racional del mando, razón que es movida por la voluntad.

Se debe decidir con sensibilidad, criterio y prudencia.

El criterio¹⁹ es norma para el conocimiento de la verdad, aunque también se le conoce como juicio o discernimiento. Es, pues, lo que sirve para juzgar, optar, decidir.

¹⁹ En cuanto al criterio, especialmente valiosos resultan los textos de Jaime Balmes, de entre los cuales destaca el siguiente: “Criterio es un medio para conocer la verdad. La verdad en las cosas es la realidad. La verdad en el entendimiento es conocer las cosas tales como son. La verdad en la voluntad, es quererlas como es debido, conforme a las reglas de la sana moral. La verdad en la conducta es obrar por impulso de esta buena voluntad. La verdad en proponerse un fin es proponerse el fin conveniente y debido, según las circunstancias. La

Pero, además, la serenidad resulta fundamental. No es casual que en los gráficos relativos a desastres, aparezca en primer lugar la recomendación “mantenga la calma”.

Sin duda, una de las mejores acepciones de serenidad es la que ofrece Francesc Torralba (2012) al señalar que “vivir con serenidad consiste en asumir la incertidumbre como clave de la existencia” (p. 21), por ello nada sorprende, pues todo es posible y está incluido como posibilidad.

La serenidad es un estado de quietud, de reposo, a partir de la confianza y la seguridad, de sentirse sostenido. Pero, conviene destacarlo, es fruto de la certeza en lo esencial –el punto de apoyo-, del triunfo personal, del autodomínio. Es, ciertamente, una cualidad, un aprendizaje...

Torralba (2012) nos dice que

verdad en la elección de los medios es elegir los que son conformes a la moral y mejor conducen al fin. Hay verdades de muchas clases, porque hay realidad de muchas clases. Hay también muchos modos de conocer la verdad. No todas las cosas se han de mirar de la misma manera, sino del modo que cada una de ellas se ve mejor. Al hombre le han sido dadas muchas facultades. Ninguna es inútil. Ninguna es intrínsecamente mala. La esterilidad o la malicia les vienen de nosotros, que las empleamos mal. Una buena lógica debiera comprender al hombre entero, porque la verdad está en relación con todas las facultades del hombre. Cuidar de la una y no de la otra es a veces esterilizar la segunda y malograr la primera. El hombre es un mundo pequeño: sus facultades son muchas y muy diversas; necesita armonía, y no hay armonía sin atinada combinación, y no hay combinación atinada si cada cosa no está en su lugar, si no ejerce sus funciones o las suspende en el tiempo oportuno. Cuando el hombre deja sin acción alguna de sus facultades, es un instrumento al que le faltan cuerdas; cuando las emplea mal es un instrumento destemplado. La razón es fría, pero ve claro: darle calor y no ofuscar su claridad; las pasiones son ciegas, pero dan fuerza: darles dirección y aprovecharse de su fuerza. El entendimiento sometido a la verdad; la voluntad sometida a la moral; las pasiones sometidas al entendimiento y a la voluntad, y todo ilustrado, dirigido, elevado por la religión; he aquí el hombre completo, el hombre por excelencia. En él la razón da luz, la imaginación pinta, el corazón vivifica, la religión diviniza”.

Balmes, Jaime. (1966). El Criterio (Estudio preliminar de Guillermo Díaz-Plaja) Pp. 206-207. Doceava edición. Núm. 53. Colección Sepan Cuantos... México: Editorial Porrúa.

Los conocimientos no otorgan per se la serenidad. La ciencia tampoco la garantiza. Las claves de la serenidad no se hallan en ningún libro científico, y no existe un algoritmo que reúna todos los factores que determinan ese estado de ánimo. La serenidad se relaciona más estrechamente con la sabiduría que con la ciencia; está más ligada al dominio del corazón que al trabajo de la racionalidad, y es más cercana al aprendizaje por medio de la experiencia que al aprendizaje mediante los libros (p. 17).

Y el mismo Torralba (2012), agrega: “Mantener la serenidad en circunstancias de sufrimiento, de desconcierto y de desorientación es, ciertamente, muy difícil; pero sólo en estas circunstancias puede evaluarse de verdad la serenidad de una persona” (p. 18).

Torralba retoma, además, cuatro elementos fundamentales que ayudan a centralizar la importancia de la serenidad en la dinámica de la toma de decisiones, mismos que se presentan a continuación:

- 1) Dice Juan XXIII en su particular *Decálogo*: “Solamente por hoy me adaptaré a las circunstancias sin pretender que las circunstancias se adapten todas a mí”.
- 2) A San Francisco de Asís se le atribuye esta bella plegaria: “Dios, concédeme serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar; coraje para cambiar lo que puedo cambiar, y sabiduría para reconocer la diferencia entre ambos”.
- 3) Como dice, con cuidado, Thomas Kempis, el autor de *La imitación de Cristo*, la serenidad no consiste en estar a salvo de la tormenta, sino en hallar la paz dentro de ella.
- 4) Santa Teresa de Ávila expresa esta vivencia en su poema *Eficacia de la paciencia*: “Nada te turbe, / nada te espante, / todo se pasa, / Dios no se muda, / la paciencia / todo lo alcanza; / quien a Dios tiene / nada le falta: / sólo Dios basta”.²⁰

Entonces, precisa Vichique (2008): primero, como señala un cartel: ‘En caso de incendio: 1.- Cállese y calme a sus acompañantes, 2.- localice el origen del fuego y sus dimensiones...’. Y conviene agregar: busque o construya la salida con otros (p. 367).

²⁰ Ver: Torralba, Francesc. (2012). *La Serenidad*. Editorial Milenio. Lleida. España.

Sirva lo anterior para favorecer mejores decisiones ante estos eventos extraordinarios que exigen serenidad, autocontrol y acierto.

Álvarez García (2006) destaca que “en muchas de las decisiones que se toman en situaciones de crisis no se realiza ningún estudio serio de las alternativas o de los criterios, se sustituyen las opiniones de los expertos por opiniones políticas e incluso puede haber una falta de actuación o una actuación tardía”.

Además de criterio prudencia y realismo, son necesarios intuición, conocimiento, sentido común y carácter.

La indecisión también es una posibilidad que se suele presentar como sufrimiento ante la dificultad de optar y que tiende hacia graves consecuencias.

Aunque, conviene distinguir: un asunto es decidir dejar pasar acciones o hechos, midiendo consecuencias, y otra muy diferente es la indecisión, propiamente. Alguna vez, Benjamín Franklin dijo que “la peor decisión es la indecisión”.

Adopción de No-decisiones

Boin et al. (2007)

Al concentrarse sobre ‘decisiones estratégicas’ y ‘respuestas’ podemos olvidar que el curso de las crisis se configura por defecto tanto como por elección: las denominadas ‘no-decisiones’ determinan el curso de los eventos tanto como las políticas públicas deliberadas. Pueden distinguirse formas diferentes de adopción de no-decisiones durante las crisis: (1) las decisiones que no se adoptan; (2) las decisiones de no decidir; (3) las decisiones de no actuar; (4) la evasión estratégica de las oportunidades de elección.

Considérese el desastre del estadio de Heysel en Bruselas. La crisis comenzó cuando estallaron enfrentamientos entre grupos rivales de fanáticos británicos e italianos antes del inicio de la final de la Copa de Europa de fútbol de 1985 entre Juventus y Liverpool. Los gamberros británicos atacaron a la multitud italiana en la sección adyacente de las graderías, provocando el pánico entre los italianos encerrados en su sección. El número de muertos ascendió a 39; 450 espectadores resultaron heridos. Al desarrollarse la crisis, varias no-decisiones cruciales configuraron la reacción.

No se adoptaron decisiones sobre puntos de supervisión de la información saliente como consecuencia del desastre. No se diseñaron estrategias coherentes para gestionar el flujo de llamadas telefónicas recibidas en el estadio de amigos y parientes preocupados de los espectadores en la sección italiana, quienes, al mismo tiempo que millones de telespectadores en todo el mundo, habían presenciado el desastre en directo por la televisión. Además, no se formuló ninguna estrategia para tratar con la prensa. El grupo informal de autoridades, reuniéndose en la sala VIP del estadio, nunca consideró la idea de finalizar la cobertura televisiva del partido.

El ministro del interior belga veía el partido en su apartamento de Bruselas. Juzgó que las autoridades sobre el terreno estaban en mejor situación para valorar lo que debía hacerse, así, eligió no involucrarse y ni siquiera ir al lugar del desastre (una decisión por la que fue criticado grandemente después). Este segundo tipo de adopción de no-decisiones es, en esencia, una respuesta meta-nivel: influye sobre la organización y el proceso de gestión de crisis en vez de en los eventos de crisis como tales. Tiene el efecto de (re-) estructurar las tareas y las responsabilidades de varios decisores y unidades potenciales. Esta calidad sutil de las decisiones-de-no-decidir puede perderse con facilidad en la turbulencia que envuelve los eventos de crisis, como sucedió en el caso del estadio de fútbol de Heysel. Con todo puede ser crucial. La restricción deliberada por parte de los altos responsables políticos marca una diferencia significativa en el nivel de operaciones de la gestión de crisis. Puede suministrar una receta para el caos, pero podría representar igualmente una ausencia refrescante de la clase de interferencia política en los asuntos de operaciones que tanto suelen detestar los líderes sobre el terreno.

El tercer tipo de no-decisión se produjo cuando las autoridades judiciales fueron convocadas al estadio inmediatamente después del desastre. Al llegar al campo, el fiscal y el ministro de justicia belga conferenciaron con los comandantes de la policía. El asunto inmediato era si hacer o no arrestos sobre el terreno. Dada la falta de recursos humanos de la policía en ese momento y dadas las complicaciones operativas de detener a individuos en una multitud agresiva, se decidieron reticentemente por una política de contención en vez de una de persecución. Esta decisión de no actuar se convirtió en el centro de la controversia pública en los días posteriores al desastre.

Algunas veces los responsables políticos superiores pueden tratar de dissociarse tanto como sea posible de gestionar la respuesta de crisis. Confrontados con las presiones abrumadoras de la crisis, los responsables de adoptar decisiones pueden hacer preguntas. Si ellos y sus organizaciones podrán poder eficazmente. Podrían sentir que las oportunidades para el éxito son leves. Esto incitará los intentos por su parte de librarse de la responsabilidad individual sobre elecciones del gobierno potencialmente fatales y las políticas. Esto causa lo que podríamos llamar 'evasión estratégica': continuada insistencia en que la responsabilidad principal para la respuesta de crisis corresponde a otros organismos o niveles de gobierno.

(pp. 75-76)

5.6.1. Decisión y Tiempo.

Los errores cometidos se originan en juzgar mal la celeridad con que es necesario actuar en cada situación de crisis: ya sea porque se actúa más rápido de lo que se debería o porque se actúa de modo más lento.

Luciano H. Elizalde

Crisis significa interrupción, cambio, dificultad y se caracteriza, también, por la necesidad de tomar decisiones con rapidez para encontrar una nueva y mejor forma de enfrentar la grave dificultad actual y, muy probablemente, las que le sigan.

De hecho, existen definiciones de crisis que apuntan directamente a la decisión. Veamos la de Compte-Sponville (2003):

Crisis. Es un cambio rápido e involuntario, que puede revelarse favorable o desfavorable, pero que siempre es difícil y casi siempre doloroso. Etimológicamente, es el momento de la decisión o del juicio, o sea, el momento decisivo: no porque se resuelva una crisis, sino porque la crisis nos obliga a decidirnos, o decide por nosotros. Así, la adolescencia o la agonía. También se habla de crisis cardíaca, de crisis económica, de crisis política, de crisis nerviosa... Momentos de desequilibrio o de ruptura. Algo está decidiendo sin nosotros: urge, si es posible, tomar una decisión (p. 128).

Ha sido abordada como una situación que exige una decisión, o bien como ocasión propicia para decidir, y en este sentido Robinson (1979) incluye “(1) la identificación del origen del acontecimiento, sea externo o interno a los agentes de decisión; (2) el tiempo de que se dispone para decidir una respuesta (...) (3) la importancia relativa que los valores en juego tiene para los participantes” (p. 277).

El Tiempo Disponible para la Decisión

James A. Robinson (1979)

Robinson y Snyder subrayan el efecto relativo que puede tener el tiempo en

decisiones diferentes. Lo que es poco tiempo para una decisión, puede ser mucho tiempo para otra. La complejidad de las tareas que tienen que afrontar los agentes de la decisión puede requerir diferentes periodos de tiempo para la identificación de la crisis, la búsqueda y selección de alternativas y, según los casos, su ejecución.

El tiempo de decisión, por tanto, no debe equipararse con el tiempo cronométrico. Hay dos razones para medir el tiempo de decisión de manera diferente. La primera es que el tiempo tiene diversos significados y efectos para los diferentes agentes de la decisión. Debido a las variaciones en capacidad cognitiva o en estilos que intervienen en los procesos de decisión, algunos individuos necesitan muy poco tiempo para realizar tareas que a otros les exige mucho. Los responsables de la decisión difieren en sus capacidades de reflexión y de decisión. Es posible que tanto una persona reflexiva como otra resolutiva adopten igual decisión, pero quizá no sean los mismos los procedimientos personales de decisión de cada uno. Este problema puede ser superado relacionando las variables de la personalidad con las variables de la crisis y analizando en una situación no crítica las características que muestran los agentes individuales de la decisión en la resolución de problemas y la adopción de decisiones.

En cambio, la otra dificultad que presenta el tiempo cronométrico no se puede eludir tan arbitrariamente, ni tampoco mediante su transferencia conceptual. Cuando el tiempo del calendario es largo, la decisión puede ser tan complicada que requiera la realización de muchas tareas en la elaboración de una decisión política. Un caso que ilustra tal supuesto es el conjunto de las decisiones británicas relativas al ingreso de Gran Bretaña en el Mercado Común. Entre 1960 y 1963, el Ministerio de Asuntos Exteriores británico tuvo que hacer frente a un extenso conjunto de dificultades, en su esfuerzo para negociar su ingreso en la Comunidad Económica Europea (Young y Robinson 1962). Aunque el plazo para la negociación era casi de tres años, dicho periodo se halló muy sobrecargado con las incidencias de la negociación.

El tiempo de que se dispone para la decisión, por tanto, no debe ser tratado como algo absoluto. Varía con las complicaciones de la decisión y con el número de participantes.

(p.277).

Como recuerda Lalueza Bosch (2009) en uno de sus textos:

Los profesionales de la gestión de crisis llaman *golden hour* ('hora dorada' o, valga la cacofonía, 'hora de oro') a la primera hora que transcurre desde que se dispara la alarma inicial de una situación de crisis. Y la llaman así porque es el lapso de tiempo en el que, muchas veces, te lo juegas todo. Una reacción ágil y óptima puede

hacer que el peligro quede orillado *ipso facto*. Una reacción torpe o tardía nos enviará directos al ojo del huracán.

Tanto es así que, algunos expertos aseguran que la gestión de una crisis tiene dos fases: la primera incluye los 60 minutos que siguen al estallido de la misma, y la segunda empieza en el minuto 61 y dura todo lo que tardemos en recuperar la normalidad. Otros expertos, menos radicales, marcan el inicio de la segunda fase una vez han transcurrido las primeras 24 horas. Sea como sea, aprovechad siempre la *golden hour*, vale su peso en oro (p. 26).

Conviene retomar la argumentación de la Hora Dorada aplicada a la medicina de rescate por parte de diversas instituciones. Establecen las siguientes fases:

- 1) Notificación del accidente.
- 2) Estabilización de la escena.
- 3) Rescate del lesionado.
- 4) Estabilización y traslado del paciente.
- 5) Paciente en el centro hospitalario.
- 6) Cuidados definitivos.

Parten de la 1ª Guerra Mundial donde se realizaron apreciaciones del factor tiempo entre el momento de producción de la herida y el tratamiento adecuado del shock. Si el paciente era tratado dentro de una hora, la mortalidad era del 10% y aumentaba con el tiempo. Veamos:

| Lesión | Mortalidad |
|---------------|-------------------|
| -1 hora | 10% |
| -2 horas | 11% |
| -3 horas | 12% |
| -4 horas | 33% |
| -5 horas | 36% |
| -6 horas | 41% |
| -8 horas | 75% |
| -10 horas | 75% |

En general, y en particular con relación a la toma de decisiones, el concepto de tiempo resulta fundamental.

Como explica Matía Marín (2006),

es un concepto que expresa la sucesión y la duración de los acontecimientos.

Hay dos características que asociamos ineludiblemente al tiempo: la imposibilidad de aprehenderlo y su inherente irreversibilidad. Aún a pesar de la invención de sistemas para hacerlo mensurable, el tiempo se resiste a ser atrapado, acumulado, dosificado (p. 68).

Y aún más, como ciertamente puntualiza Elizalde (2004),

el tiempo es un factor central en la toma de decisiones y en el proceso de pensamiento de la crisis. La mayoría de las veces se considera el tiempo desde un punto de vista egocéntrico: el tiempo que vale para tomar decisiones es sólo el de uno mismo. Pero su tiempo no es independiente del de los demás agentes con los que tiene compromisos, trato cotidiano y que esperan algo de usted. El tiempo es social y relacional: el tiempo es una dimensión intersubjetiva o relacional ya que nuestro tiempo depende de las acciones y comportamientos de los demás. También hay tiempos sociales que se tienen que considerar: el tiempo social de la prensa, el tiempo de la Justicia, el tiempo social de la competencia, etcétera. Lo peor que puede hacerse es decidir y actuar de acuerdo con los tiempos propios, sin una consideración relacional del tiempo y sus consecuencias. Esta dimensión, además, es una de las que más reclaman preparación y planificación por parte de quien esté tratando de prevenir una crisis (p. 29).

Para aprender, prevenir, capacitar, gestionar..., hace falta decidir a tiempo, hace falta decisión.

Escenarios Lógicos de Decisión en un Marco de Crisis **Andrés Benavente Urbina y Raúl Díaz Sanhueza (2011)**

No hay que olvidar que no sólo se debe atender a la realidad propia sino que en una crisis se actúa y se decide sobre realidades múltiples.

De esta problemática se hizo cargo Hermann cuando señala que una decisión en medio de una crisis debe considerar tres tipos de variables:

la percepción de la amenaza y de los riesgos que se corren;
el tiempo disponible para actuar; y
el grado de conocimiento previo de algunos factores de crisis.

Este politólogo al combinar las tres variables, a través de lo que se conoce como el Cubo de Hermann () describe ocho tipos de escenarios de decisión. La manera como ubica las variables en el cubo es la siguiente:

| | |
|----------------------------------|-------------------------|
| Variable Magnitud de la Amenaza: | Elevada - Débil |
| Variable Tiempo para decidir: | Corto - Amplio |
| Variable Grado de anticipación: | Sorpresa - Anticipación |

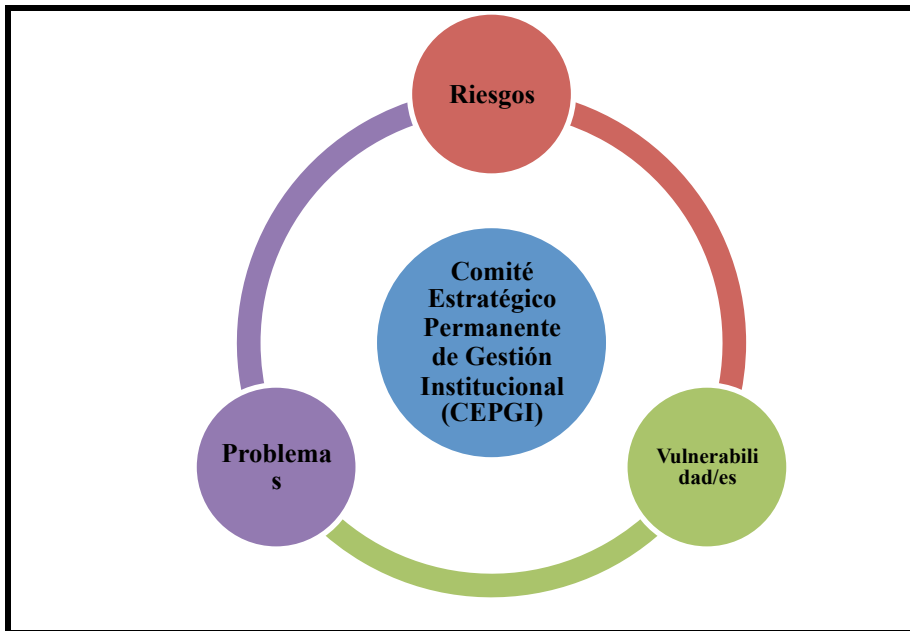
De lo que se trata es de establecer que una decisión no puede ser idéntica si el tiempo del que se dispone para actuar es corto (en un secuestro el tiempo inicial será siempre corto, por cuanto de él disponen los secuestradores) o si es amplio (conflicto laboral) por cuanto se podrán realizar un mayor número de acciones, jugadas adoptadas con distintos grados de presión. No es lo mismo decidir ante una crisis sorpresiva que ante una crisis cuya gestación se percibía por la empresa. La reacción tampoco es igual frente a una amenaza débil que ante otra que comprometa seriamente el funcionamiento de la empresa.

En consecuencia, las situaciones que se pueden especificar a partir de la combinación de las tres variables son las siguientes:

- a. Amenaza grave, tiempo reducido, sorpresa: Crisis Extrema
- b. Amenaza grave, tiempo amplio, sorpresa: Crisis grave
- c. Amenaza grave, tiempo reducido, anticipación: Crisis reflexiva
- d. Amenaza grave, tiempo amplio, anticipación: Crisis deliberativa
- e. Amenaza débil, tiempo amplio, sorpresa: Crisis de inercia
- f. Amenaza débil, tiempo reducido, sorpresa: Crisis circunstancial
- g. Amenaza débil, tiempo reducido, anticipación: Crisis débil
- h. Amenaza débil, tiempo amplio, anticipación: Crisis embrionaria.

6. Gestión Institucional de Problemas

“Hay un dicho muy sabio -según el cual- el que controla la definición de un problema controla su solución”.
Ian Mitroff



La cotidianidad de las instituciones muestra que para avanzar en la conquista de sus objetivos deben resolver los problemas que se les presentan. Son obstáculos de naturaleza diversa -y con distinto grado de complejidad en la circunstancia-, pero que exigen solución.

Los problemas suelen estar en medio del camino, entre nuestra realidad y el estado que deseamos o necesitamos alcanzar y muchas veces son considerados relativos porque lo que para alguien es un problema, para otros puede significar una ventaja. Por ello, los problemas son diferentes para unos y otros, y la forma de reaccionar ante ellos, también.

Es verdad que a veces las situaciones se complican debido a la detección, ubicación o a la misma definición errónea del problema.

El riesgo es que busquemos las llaves del auto donde hay luz en el estacionamiento, y no necesariamente donde se nos cayeron. Estaríamos buscando en el lugar equivocado y ahí no hallaríamos lo que extraviarnos.

Al respecto, certero aparece Ian Mitroff (2012) cuando puntualiza que la aptitud para pensar con claridad e identificar los verdaderos problemas, es “formularlos correctamente e implementar soluciones apropiadas para ellos es la verdadera ventaja competitiva que distinguirá a los individuos, las organizaciones y las sociedad que triunfan, de las que fracasan” (p. 20).

Además, advierte Mitroff (2012) que “el peligro no está sólo en escoger un problema que no es el verdadero y dedicarle toda su energía (resolver con precisión el problema que no es) sino, peor aún, en crear con ello problemas más graves” (p. 11). Y precisamente esto es lo que genera relanzamientos de asuntos negativos que pueden llegar a convertirse en crisis porque hay que distinguir los principales problemas que se les presentan a una institución de los que ésta está mejor preparada para enfrentar, pues muchas veces no son los mismos. Sobre todo aquellos que pueden convertirse en fenómenos de atracción y debate públicos.

Vinyamata (2005), por ejemplo, relacionando el conflicto nos recuerda que

con frecuencia el problema no está más que en su planteamiento. Cuando dos partes disputan por algo, el problema no se halla en el objeto de la disputa sino en las personas que la protagonizan, en su estado de ánimo o en el desarrollo de su relación. Si resolvemos el problema que mueve a aquellas personas a plantear conflicto lo habremos resuelto sin necesidad de intervenir en los objetivos de disputa (p. 20).

De acuerdo a Recio (2005), podemos remitirnos a “identificar cuatro estilos:

- a) Los que analizan un problema de manera superficial y ofrecen respuestas reactivas.
- b) Los que realizan un análisis superficial y dan una respuesta anticipada.
- c) Los que prefieren analizar de manera profunda un problema y responden en forma reactiva.
- d) Los que analizan a fondo el problema y ofrecen respuestas anticipadas.

Existe un quinto estilo, que está en función de un análisis adecuado del problema y de ofrecer una respuesta en su momento justo. Este estilo estaría descrito en términos de la teoría de la inversión creativa de Sternberg (p. 29).

Por descuido o incapacidad, algunas ocasiones los problemas crecen debido, incluso, a decisiones erróneas o extemporáneas de la organización.

Los problemas se presentan de muchas formas, a veces como conflictos o emergencias, o bien como escándalos o situaciones críticas; lo cierto es que deben ser resueltos –al menos los fundamentales-, si es que se quiere llegar a la meta.

Por ello, resulta imprescindible conocer las causas de los mismos y no sólo analizar sus síntomas. Como sabemos, hay que reconocer el problema, analizarlo, definirlo, comunicarlo bien -en forma oportuna- y tomar decisiones sobre ello.

Y es muy importante insistir en el hecho de comunicarlo con exactitud en cuanto a forma y fondo, distinguiendo entre hechos, datos y suposiciones (ni sobreestimar ni infravalorar), debido a que se intervendrá sobre el mismo. Esto es lo que favorecerá el establecimiento de prioridades.

Es curioso, la resolución de problemas genera nuevos conocimientos y experiencias que se acumulan a favor de los tomadores de decisiones.

Ackoff (1999) indica que

Los problemas pueden ser atenuados, resueltos o disueltos. Atenuar un problema significa eliminarlo o reducirlo significativamente. La atenuación está basada principalmente en la experiencia y el juicio; la resolución en el experimento y la ciencia; y la disolución en el rediseño del sistema que interviene. La disolución requiere experiencia, experimentación, juicio, ciencia y, particularmente, creatividad.

La creatividad es en gran medida cuestión de identificar las restricciones autoimpuestas, eliminándolas y explorando las consecuencias de este acto. Tales restricciones surgen como respuestas, implícitas o explícitas, a cuatro preguntas que necesariamente tienen que responder cuando se formula un ataque a cualquier problema:

1. ¿Cuáles son las variables relevantes?
2. ¿Cuáles de estas variables pueden controlarse y cuáles no?
3. ¿A qué restricciones están sujetas estas variables?
4. ¿Cómo interactúan las variables relevantes para producir el resultado? (p. 120).

Si bien es cierto que toda crisis constituye un problema institucional, no todos los problemas significan crisis. Para ello, como establecía Santo Tomás de Aquino, “lo primero que se le pide al que obra es que sepa”.

De acuerdo a lo anterior, veamos a continuación un cuadro que ayuda a describir parte de la naturaleza de los problemas y que también sirve para diferenciarlos. O, mejor, como aprendimos, a “Unir sin confundir y distinguir sin separar”.

| Manifestaciones | Tipos de problemas |
|----------------------------------|---|
| 1 Según su visibilidad | Aparentes Ocultos |
| 2 Según su relación causa-efecto | Causas Síntomas |
| 3 Según su temporalidad y tamaño | Importantes Urgentes Urgentes e Importantes Cotidianos |

(González Andión, Leyva Castañeda, y Ruiz González. 1995, p. 7).

Entonces, como precisa Del Pulgar Rodríguez (1999) “la mera existencia de problemas con los públicos no constituye obligatoriamente una crisis, ni la comunicación ligada a estos problemas tiene por qué recibir el nombre de comunicación de crisis” (p. 131). Mientras no sean verdaderamente graves, se mantenga el control dentro de parámetros manejables, y no se mediaticen, estaremos hablando de fenómenos dañinos, no deseados, seguramente complejos, pero no de crisis.

No todos los problemas vienen del exterior, sino que algunos de ellos se crean –o los creamos- dentro de las propias instituciones. Ante ello, Einstein enfatizaba que “no podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”.

Debemos tener claro que, también, los problemas no siempre “aparecen” o se “descubren”, sino que se “construyen” e, incluso, “reconstruyen”, desde afuera. Y que, al igual que otros fenómenos, son usados a favor de unos y en contra de otros. Habrá, entonces, ganadores y perdedores. Ello obliga a mantener actualizado el mapa de públicos para señalar a los interesados en este tipo de prácticas y anticipar una estrategia sobre su *modus operandi*.

Que no quede duda, pues, hay construcción y uso intencional de problemas contra dirigentes e instituciones que alcanza el escenario público. Y recordemos que lo público no sólo se refiere a lo que es conocido por otros sino, sobre todo, a lo que tiene que ver con otros, con públicos.

De acuerdo con Edelman (1991), “los problemas entran en el discurso y por lo tanto en la existencia como refuerzos de las ideologías, no simplemente porque están allí o porque son importantes para el bienestar. Ellos significan quiénes son virtuosos y útiles, y quiénes peligrosos o inadecuados, qué acciones serán recompensadas y cuáles penalizadas” (p. 19).

Enfatizando la dinámica sociopolítica, Edelman (1991) asegura que

la definición de problema genera autoridad, status, utilidades y apoyo económico, mientras que niega esos beneficios a los reclamantes competidores. No puede sorprender entonces que prácticamente toda comunicación política construya directa o implícitamente ciertos problemas como cruciales, mientras descalifica otros (p. 28).

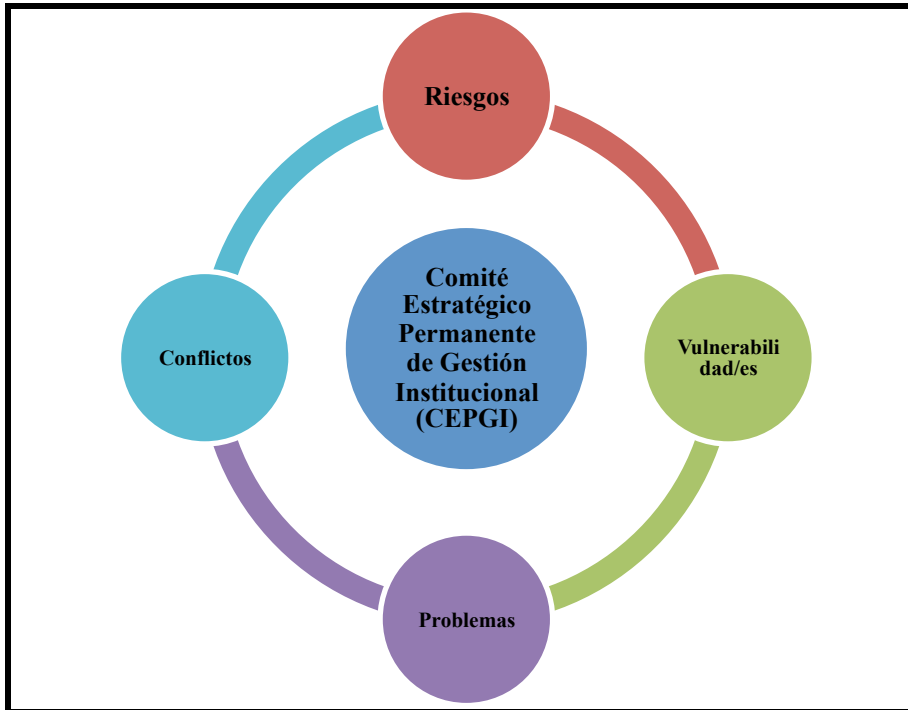
Ahora bien, también explica que “la construcción de los problemas a veces lleva consigo un efecto perverso de más largo alcance: ayuda a perpetuar o intensificar las condiciones definidas como el problema” (p. 33).

También Edelman (1991) puntualiza que “el surgimiento de cualquier problema puede distraer la atención pública respecto de un problema diferente tal vez más amenazante” (p. 35).

Ahora bien, De la Cierva (2009) encuentra que la diferencia entre problema y crisis es la siguiente: “las crisis sobrevienen cuando los problemas pasan a ser de dominio público, y cuando son considerados graves y urgentes en ese ámbito” (p. 162).

7. Gestión Institucional de Conflictos

*Es la respuesta a un problema de gestión relacional
con intereses contrapuestos.
Manuel Carneiro Cadena*



La gestión de conflictos es una de las tareas permanentes de todas las instituciones, resolverlos o ayudar a solucionarlos es una actividad necesaria que llega a ser prioritaria dependiendo de las circunstancias y complejidades de los mismos. De hecho, Vinyamata (2005) habla de conflictología o resolución de conflictos como “la ciencia interdisciplinaria del conflicto. El compendio de sistemas pluridisciplinarios de análisis y comprensión, así como de procedimientos de intervención” (p.11).

Pérez Sánchez (2005) recuerda que el enfoque estratégico asume al hombre “como un resolutor de conflictos: un ser que intenta alcanzar sus metas y para ello debe resolver los distintos conflictos que la vida le presenta adoptando un conjunto de decisiones-elecciones en función de sus finalidades” (p. 198).

Se suele repetir con acierto que el mejor conflicto es aquel que no sucede, sobre todo si hemos intervenido en que ello no ocurra.

Según Vinyamata (2005), “el origen de la mayor parte de conflictos radica en el miedo, individual o colectivo, a perder lo que se posee o deseando lo que no se tiene” (p. 95). Es necesario identificar y distinguir necesidad, deseo e interés; se trata de categorías distintas, aunque muchos las mezclan y dificultan la comprensión

Y, desde el principio, conviene distinguir problema de conflicto, debido a que este último es una categoría del primero.

Pérez Sánchez (2005) sostiene que

sólo cuando el obstáculo o bloqueo es causado por otro agente o sistema, podemos hablar de *conflicto*. Para entendernos mejor, si yo no soy capaz de traducir del holandés el texto de un comunicado que se va a difundir a los medios dentro de media hora, tengo un problema, pero si yo no consigo ponerme de acuerdo con mi cliente sobre cuál va a ser el contenido de ese comunicado, entonces tengo un conflicto (p. 179).

Se trata, ciertamente, de ubicar enfermedades y enfermos por igual a riesgo de que, como señala Vinyamata (2005), se caiga en “el principal problema de nuestras sociedades contemporáneas: la incapacidad por localizar el origen y las causas de los problemas existentes” (p. 18).

Aunque no se trata de un aprendizaje sencillo, es importante destacar que ocasionalmente las predisposiciones existentes condicionan fuertemente al punto de tomar decisiones antes de conocer a fondo y juzgar con rectitud y serenidad.

Resulta importante, pues, abordar contraposiciones de alguien por algo; estas amenazas (reales o percibidas); tensiones que aparecen complejas –en su forma o en su fondo, o en ambas-, agresivas o agresoras; estos fenómenos incómodos; fricciones y rivalidades no deseadas que muestran diferencias y oposiciones; esta confrontación de fuerzas que genera posibilidades de cambio e incluyen objetivos, intensidad, tiempo, dimensión y potencialmente daños.

Conflicto que viene de la palabra latina ‘confluere’, confluir. Y donde nos juntamos, donde concurrimos, encontramos diferencias que, a veces, se constituyen en bandera de conflictos. Mismos que requieren actitud y aptitud de cooperación para construir nuevas y mejores soluciones.

| Autor | Conflicto |
|----------------------------------|--|
| Rozenblum de Horowitz (1997: 01) | El conflicto es divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente, es decir, que en el momento del conflicto las partes se perciben antagónicas, y no perciben una salida o respuesta integradora de sus diferencias. |
| Muldoon (1998: 42) | El conflicto nos priva de la ilusión que controlamos nuestras vidas. Conlleva la pérdida, la separación y la dependencia no deseada. Nos obliga a desarrollar aptitudes y emplear recursos que no pensábamos que teníamos. El conflicto nos empuja más allá de nuestros límites. Con todo, interrumpe nuestros sueños, sacude nuestras vidas. Nos saca del nido, nos priva de la comodidad y nos obliga a valernos por nosotros mismos (2009). |
| Aron (1982) | Define el conflicto en un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, buscan romper la resistencia del próximo, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro. |
| Julien Freund (1983: 65) | Es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles. |
| Vinyamata (2001: 129) | Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos... |
| Entelman (2002: 173) | El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos. |
| Fisas, V. (2002: 30) | Es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto) que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado. |
| Manuel Carneiro Caneda (2007: 21-22) | En sentido extenso, es el proceso en el que una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de otra, utilizando alguna clase de bloqueo, con la finalidad de que no consiga alcanzar sus metas o intereses. |

Como en otros fenómenos -y siguiendo a Floyer Acland (1993)-, “para analizar un conflicto, el primer paso es decidir si el conflicto o la disputa es real o no:

- El conflicto real se basa en diferencias bien conocidas y entendidas entre intereses, opiniones, percepciones, interpretaciones: diferencias que han sido examinadas por las partes en cuestión, y que éstas no han podido resolver;

- El conflicto irreal se basa en una comunicación errónea, una percepción equivocada, un malentendido. Aunque no tenga fundamento, el conflicto irreal puede causar problemas que son tan difíciles de resolver como los del conflicto real, y si no se afronta con presteza puede llegar a convertirse en un verdadero conflicto (pp. 81-82).

Y aún más, asegura Floyer Acland (1993), todo conflicto surge de una de las siguientes causas, o de la combinación de varias:

- Los bienes en juego.
- Los principios en juego.
- El territorio en juego.
- Las relaciones implícitas (p. 91).

Adicional a lo anterior, relevante resulta el consejo de Alzate Sáez de Heredia (1998), en cuanto a que

la comprensión de un conflicto se facilita si distinguimos entre los siguientes términos: asuntos, intereses, necesidades y posiciones. Los *asuntos* se refieren a las distintas áreas de discrepancia o incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema, los *intereses* son los beneficios potenciales por alcanzar un objetivo particular, es decir, el por qué cada uno de los asuntos importa a las personas, las *necesidades* son lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico, y al proceso seguido para resolver el problema, las *posiciones* hacen referencia a los comportamientos y actitudes concretas adoptados para resolver el conflicto (pp. 46-47).

Por otro lado, como nos recuerda Ackoff (1990),

existen conflictos cuando dos o más deseos interactúan de tal modo que el progreso hacia uno de ellos impide el avance hacia los demás. Puede haber conflictos de deseos *dentro* de un individuo, dentro de una organización o *entre* ellos.

A continuación se detallan los diferentes tipos de conflictos que tienen lugar durante el desarrollo de una empresa:

1. Internos de los individuos que forman parte de la empresa.

2. Entre dichos individuos.
3. Entre los individuos y la empresa o partes de ella (unidades)
4. Dentro de las unidades.
5. Entre las unidades del mismo nivel de la empresa.
6. Entre las unidades de diferentes niveles, o entre las unidades y la empresa.
7. Dentro de la empresa como un todo.
8. Entre la empresa y los grupos, organizaciones e instituciones externas y la sociedad (p. 120).

| Tipos De Conflicto Clasificación de Manuel Carneiro Caneda (2007) |
|---|
| discrepancia (evidencia menor, posibilidad de resolución inmediata, no se coincide en lo fundamental); |
| desacuerdo (manifiesto y directo, acompañado de manifestaciones explícitas y expuestas con firmeza); |
| conflicto tácito (desacuerdo reiterativo, producto de la animadversión y la mala relación continuada, situación de hostilidad sin expresión clara del motivo del disgusto); |
| conflicto explícito (conflicto abierto, defensa y ataque); |
| conflicto soterrado (desgaste tendiente a ruptura, deseo de sometimiento); |
| conflicto enquistado (variante del soterrado); |
| violencia indirecta (imposibilidad de mantener el conflicto soterrado, hostilidad y conductas nocivas); |
| violencia directa. |

(p. 40)

Respecto a las posibles fases evolutivas del mismo, se mencionan: anticipación, desacuerdo, discusión, diferencia abierta, conflicto declarado y, por supuesto, las consecuencias.

Y, entre los aspectos a considerar en el análisis y evaluación de los conflictos, se recomienda: conocer la razón del conflicto; estar seguro de sus causas; contrastar el origen del mismo (verificar); determinar las implicaciones externas; evaluar la idoneidad de afrontar el conflicto (intervenir o no); establecer el coste de resolución (aunque, ciertamente, nunca se sabe con absoluta certeza el resultado final); y, no olvidar que siempre hay un día después, consecuencias futuras.

Siguiendo a Redorta, antes de intervenir el conflicto, es fundamental su ubicación.

Conflict Analysis Tipology
(Redorta 2004,2007)

| CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY (CAT) [®] | | Grado de apreciación | | | | | |
|--|----|---|--------|-------|------|----------|--|
| | | Nulo | Mínimo | Medio | Alto | Muy alto | |
| | | Puntuación | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| SER | 1 | AUTOESTIMA: Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido. | | | | | |
| | 2 | VALORES: Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego. | | | | | |
| | 3 | IDENTIDAD: Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy. | | | | | |
| | 4 | INFORMACIÓN: Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta. | | | | | |
| SEGUIR | 5 | EXPECTATIVAS: Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro. | | | | | |
| | 6 | INADAPTACIÓN: Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión. | | | | | |
| | 7 | ATRIBUTIVOS: Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada. | | | | | |
| | 8 | INHIBICIÓN: Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución. | | | | | |
| CONSEGUIR | 9 | PODER: Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro. | | | | | |
| | 10 | NORMATIVOS: Disputamos porque se incumple una norma legal o social. | | | | | |
| | 11 | INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE: Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente. | | | | | |
| | 12 | LEGITIMACIÓN: Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo. | | | | | |
| MANTENER | 13 | RECURSOS ESCASOS: Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos. | | | | | |
| | 14 | ESTRUCTURALES: Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales. | | | | | |
| | 15 | INTERESES: Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos. | | | | | |
| | 16 | INEQUIDAD: Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas. | | | | | |

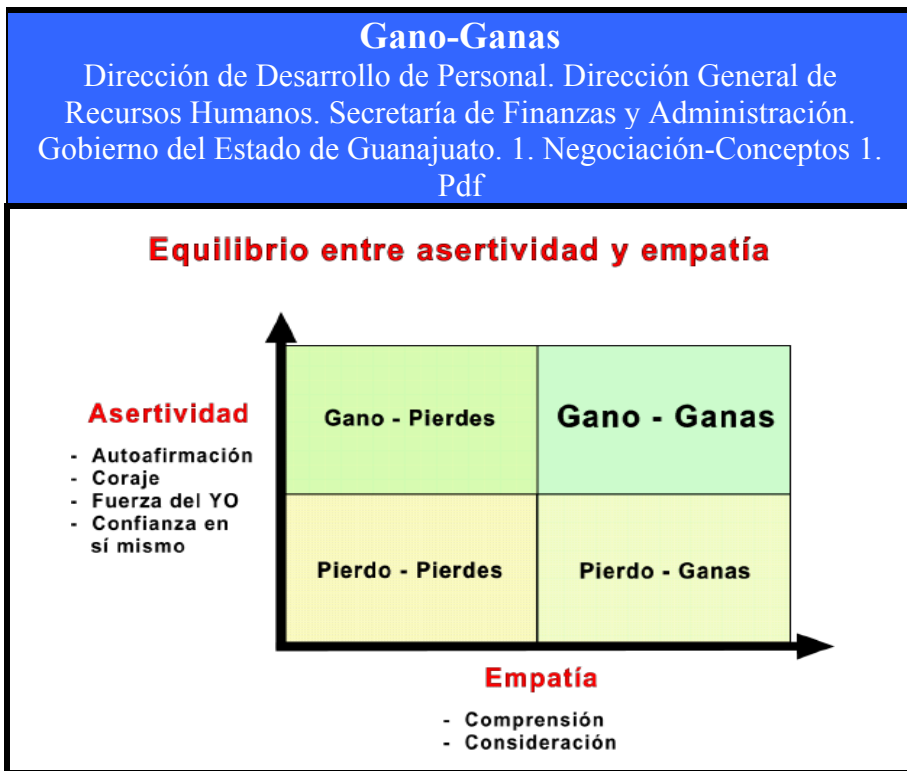
© J. Redorta (2006)

(2011, p. 44)

Desde el ámbito institucional resulta explicable que las acciones –al menos las iniciales-, tiendan hacia el conocimiento, la cooperación, la negociación, el consenso y/o el acuerdo. Se comprueba la búsqueda de lo que algunos autores consideran como “composición amigable”, anterior a los esquemas formales de las batallas jurídicas.

Factor fundamental en el procesamiento de conflictos es la negociación. Es el proceso mediante el cual se presentan posiciones y se aproximan puntos de vista, cediendo y recibiendo para conciliar y resolver.

Las tendencias han evolucionado y, preferentemente hoy, no se trata ni de aplastar ni de someter, sino de encontrar salidas positivas para ambas posiciones, si es que de veras se desea procesar el conflicto.



Este cuadro muestra con acierto la importancia de que en la resolución final, ganen las dos partes. Requiere, por supuesto, de honestidad y claridad, teniendo como objetivo la consideración de los intereses propios, pero también los de los demás con la inclusión del contexto. No es fácil, ciertamente, dejar de ganar o evitar perder para ubicarse en el casillero de “Gano-Ganas”, pero actualmente se valora la resolución profunda del conflicto sobre el arreglo temporal y, muchas veces, superficial.

Ahora bien, esta propuesta conocida como “optimista” ni siempre se busca ni tampoco siempre es posible, las convicciones e intereses, en medio de las circunstancias, suelen ser tan diversas, como los resultados que se obtienen.

Es importante también destacar la mediación como el logro de “la solución de un conflicto a través de una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero”, como puntualiza Carneiro Caneda (2007) quien, además, explica que se puede realizar a través del arbitraje y la conciliación, y los tipos de mediación -como la institucional de carácter externo jurídica, laboral, profesional-, la de carácter interno –dentro de las instituciones para el logro de acuerdos-, y la social, la cual presenta tres dimensiones: “la más utilizada es la correspondiente a los desacuerdos matrimoniales, la más conocida la que afecta a las situaciones límites como secuestros o toma de rehenes y la más divulgada corresponde a la mediación internacional en conflictos entre países o etnias” (p. 110).

Modelo racional de resolución de conflictos (Según Carneiro Caneda, 2007)

I. Abordar primero las emociones

| | |
|---|--|
| <p>Paso 1: Tratar a la otra persona con respeto.</p> | <p>Invitar a otra persona a analizar la situación, escuchar sus argumentos, mirándola de manera cordial, utilizando un tono de voz constructivo, eligiendo las palabras y el tipo de razonamiento a utilizar.</p> <p>Pedir calma y definir claramente la situación así como la razón.</p> |
| <p>Paso 2: Escuchar hasta “formarnos una idea” tanto de la situación como del punto de vista de la otra persona.</p> | <p>Comprender el contenido y propuestas de la otra persona, lo que para ella significa la situación así como los sentimientos que le genera.</p> <p>Replantear la situación teniendo en cuenta su postura, sin ofrecer disculpas o explicaciones.</p> <p>Si la otra persona divaga o se altera, pedirle calma y que se exprese con tranquilidad.</p> |
| <p>Paso 3: Indicar nuestro punto de vista, así</p> | <p>Indicar brevemente cuál es nuestro punto de vista sobre la situación.</p> |

| | |
|---|---|
| como nuestras necesidades y sentimientos. | Utilizar mensajes en primera persona o “mensajes YO” para indicar con convicción nuestros sentimientos sobre el efecto del conflicto. Decir la verdad sobre el conflicto, expresarlo y explicar los efectos que nos produce. |
|---|---|

(p. 79).

II. Abordar después las cuestiones fundamentales.

| | |
|---|---|
| Paso 4: Definir el problema en términos de necesidades y no de soluciones. | Afirmar la propia postura. Escuchar el punto de vista del otro. Resumir ambas posturas en una sola frase. |
| Paso 5: Poner en común ideas y sugerencias sobre las soluciones que mejor satisfagan. | Generar opciones o alternativas posibles. Estimar cada punto de vista. Pensar en clave de alternativa y resolución. |
| Paso 6: Elegir la solución o la combinación de soluciones que mejor satisfagan. | Clasificar las soluciones posibles. Pedir preferencia y pareceres. Elegir conjuntamente una o más alternativas. |
| Paso 7: Planificar la puesta en marcha de la o las soluciones. | Fijar los términos de la solución elegida. Establecer fechas para la resolución. Si es necesario, poner los términos por escrito.. |
| Paso 8: Aplicar el plan previsto | Determinar responsabilidades. Establecer compromisos actuales y futuros. Cambiar o resolver vías de acción inadecuadas. |
| Paso 9: Evaluar el proceso de resolución del conflicto y asumir la solución. | Analizar el desarrollo del proceso de resolución. Opinar constructivamente sobre lo realizado. Sacar conclusiones y felicitarse por el resultado. |

(p. 116).

Sabemos que la seguridad es una necesidad básica y en torno a ella se desarrollan sistemas de protección y defensa.

Múltiples y variadas son las clasificaciones de los conflictos – parecidas a las de riesgo-, en diversas categorías.

Conforme a Gianfranco Pasquino (1988),

La *supresión* de los conflictos es sin embargo rara. Como también es rara la plena *resolución* de los conflictos, o sea la eliminación de las causas, de las tensiones, de los contrastes que han originado los conflictos (casi por definición un conflicto social no puede ‘resolverse’) (p. 67).

Ahora bien, un ejemplo clásico lo constituyen los conflictos laborales. Según Rafael Santisteban (2010), “existe una necesidad de resolver y evitar los conflictos laborales y organizativos, orientada a la mejora productiva. Hemos de tener en cuenta que en muchos casos, no sólo se producen pérdidas económicas, sino que llegan a producirse daños personales”. De esta manera, se asume una huelga como un conflicto organizado.

El Conflicto y su Medición Karl W. Deutsch (1985)

A partir de este enfoque acerca del poder, puede desarrollarse un concepto de *conflicto* que, en principio, sería susceptible de medición. El conflicto entre dos sistemas de acción, A y B, podría medirse en función de:

La magnitud probable de la *incompatibilidad* entre sus respectivos programas para el futuro, y Los probables *costos por evitar el antagonismo* entre ellos, total o parcialmente. Cada uno de éstos podría medirse en función de los cambios esperados en la estructura de los dos sistemas en acción; y la suma de esos cambios –expresada, por ejemplo, en medidas de información- mediría el alcance e intensidad del conflicto.

La incompatibilidad entre dos sistemas en acción puede medirse en función de la suma de los cambios probables –es decir, los cambios probables en la estructura interna- que ocurrirían en el Sistema A, y de los cambios en el Sistema B, si se llevaran a cabo los programas internos de cada uno de ambos sistemas. La incompatibilidad de los derroteros propuestos de dos barcos, o de dos Estados, sería así medida por los daños probables ocasionados por el choque que ocurriría si los barcos o los gobiernos continuaran sus rumbos respectivos.

Los costos de evitar la colisión podrían medirse entonces en función de los cambios probables en la estructura interna del Sistema A, siempre que su programa tuviera que alterarse para evitar el choque, mientras la trayectoria de B

permanece inmutable; o en función de los cambios correspondientes en la estructura interna, y por lo tanto en el programa, del Sistema B, que permitirían evitar la colisión sin que se produjeran cambios en el programa de A; o en función de los cambios sumados que deberían distribuirse entre las estructuras internas y los programas futuros tanto de A como de B, si se quisiera evitar el choque. ¿Qué cantidad de cambio en lo que respecta a pautas de información, y quizás a energía, tensiones u ordenamientos de la organización interna se requeriría en cada uno –o en ambos- de los dos barcos, o de los dos gobiernos y cuerpos políticos para apartarlos del rumbo que los lleva a chocar? Claro que en cada caso podría haber no una sino una serie de respuestas a esta cuestión, que serían susceptibles de ordenamiento. En muchos casos, sería posible expresar cuáles serían los costos mínimos probables de evitar el conflicto, si se selecciona la más eficaz entre las pautas posibles.

Se estimaría entonces como más serio un conflicto inminente cuanto mayor sea la cantidad de cambios esperables que este conflicto, si se llega a él, impondría a las estructuras de uno o de ambos sistemas en acción, y también cuanto mayores sean los cambios requeridos en uno o ambos sistemas para poder evitar el conflicto. A los capitanes de barco y a los conductores de automóviles les resulta habitualmente más sencillo cambiar de dirección que dejar que sus vehículos corran a toda máquina hasta chocar, pero hay ocasiones donde los cambios físicos o psíquicos requeridos –los costos de la conducción eficaz- son prohibitivos, y resulta una catástrofe. En el caso de los gobiernos, los costos del cambio físico, social o psicológico pueden parecer incluso más altos; y quizá se considere menos “irrealista” que los formuladores de decisiones políticas lleven a sus países a la guerra –como en 1914, y como los dirigentes del Eje lo hicieron en 1939 y 1941- en lugar de arriesgarse a efectuar cambios en la política, y en los programas y la estructura internos, destinados a evitar la colisión.

Debería aclararse que ninguna de las mediciones o cálculos de probabilidad aquí propuestos podría agotar la naturaleza del conflicto, pero acaso resulten útiles para esclarecer algunos de sus aspectos, y quizá para promover en cierta medida un futuro análisis racional y cuantitativo más adecuado de todo el problema del conflicto.

(pp. 140-142).

Es fundamental considerar la institucionalización de conflictos.

Ida Regalia (1988) estima que

según algunos autores, por la institucionalización, el conflicto deja de ser un fenómeno destructivo y se convierte en ‘parte integrante del modo de funcionar cotidiano de la sociedad’, desde el momento en que asume las funciones de ‘hacer explícitas las razones que dividen a los grupos contrapuestos’, de ‘poner al descubierto las

reivindicaciones, exponiéndolas a las presiones de la opinión pública y el control social’, de ‘empujar hacia una rápida solución de las controversias’, de ‘cooperar a la estabilización de la estructura social haciendo surgir la identidad de los grupos detentores de poder en los puntos estratégicos de la sociedad’ (Kornhauser, Dubin, Ross, 1954, 16-17). En definitiva el conflicto no se elimina, sino que, canalizado, se convierte en factor de estabilización (pp. 69-70).

En la resolución de conflictos, como comprobamos, no siempre prevalece la buena voluntad o la intención de solución sino –como suele demostrarse en las distintas fases: origen, proceso y resultado–, se pueden presentar artimañas y mentiras que traicionen acuerdos, filtren informaciones, prolonguen la confrontación, etc.

Asimismo, sostiene Vinyamata (2005) que la finalización de los conflictos podría resumirse en estas diversas posibilidades:

- Desaparición del objeto de conflicto.
- Victoria de una de las partes/ Derrota o sumisión de la otra.
- Compromiso entre las partes/ Acuerdo.
- Conciliación/ Reconciliación.
- Irreconciliación / Irredentismo.

Con las dos primeras la finalización es estrictamente temporal, puesto que no habremos contribuido a eliminar las causas profundas del conflicto; la tercera posibilidad abre el camino al aprendizaje en la solución de conflictos por una vía eficaz y sólida. La conciliación nos mostrará una capacidad ya adquirida que puede garantizar un sistema de relaciones que, sin eliminar las tensiones y los conflictos, asegure que estos no sobrepasarán los límites de lo razonable. La última posibilidad nos muestra una incapacidad absoluta de superación de los problemas de relación y convivencia y la continuación de procesos conflictivos descontrolados y en incremento (p. 45).

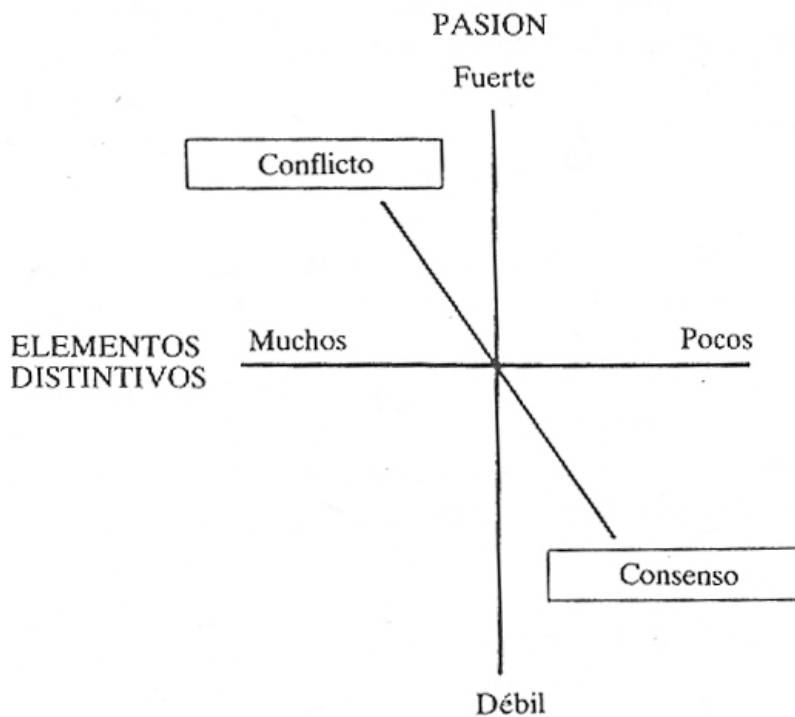
Política Conflictiva y Política Consensual **Giovanni Sartori (1992)**

Es importante distinguir algunos tipos de conflictos, para lo cual conviene

retomar algunos conceptos de Giovanni Sartori, mismos que se presentan a continuación.

“(…) los conflictos políticos reflejan la emergencia de controversias que afectan a los elementos distintivos de dos o más sistemas de creencias. Viceversa, la existencia de elementos de creencia comunes y divididos indica las áreas en las cuales podemos conseguir un consenso”.

Como se puede apreciar en la gráfica incompleta –como lo reconoce el mismo Sartori-, hay dos variables (número de elementos y su intensidad), pero habría que incluir la naturaleza de los elementos distintivos.



“Si los elementos distintos centrales son ‘cerrados’, entonces la controversia será ideológica; si, por lo tanto, son ‘abiertos’, entonces la controversia será pragmática. En ambos casos existirá controversia, pero las probabilidades y las modalidades de resolución del conflicto serán muy distintas. En un extremo, si los elementos distintivos no son únicamente cerrados sino también sentidos de forma apasionada, entonces tendremos ‘guerra ideológica’, las relaciones serán de mutua incompatibilidad y el conflicto no tendrá solución. En el otro extremo, cuánto más abiertos y débilmente sentidos sean los elementos distintivos, tanto más ‘transacciones pragmáticas’ y relaciones de ajuste recíproco tendremos.

“El mismo discurso vale para los elementos de creencia divididos. En un extremo,

un grupo de creencia cuyos elementos comunes son cerrados y sentidos apasionadamente mostrará una ‘cohesión ideológica’, y, por lo tanto, vínculos de solidaridad fuertes y durables, una disciplina y una activa consagración al conjunto o a la causa. En el otro extremo, cuanto más abiertos y débilmente sentidos son los elementos comunes de un grupo creyente, tanto más mostrará este grupo un ‘consenso pragmático’ caracterizado por una débil cohesión, vínculos de solidaridad efímeros y poco intensos y la tendencia a disolverse en múltiples lealtades.

“Hasta ahora hemos planteado la hipótesis de que los sistemas de creencias son homogéneos, ideológicos pragmáticos ambos. Pero los sistemas que están relacionados pueden también ser heterogéneos, uno ideológico y el otro pragmático. En tal caso existe una complicación añadida: un desfase de las comunicaciones. Las dos mentalidades no sólo no se entienden, sino que difieren además en sus respectivas lógicas. No obstante, cada grupo de creencias está inevitablemente inducido a proyectar su propia *forma mentis* sobre el grupo contrapuesto. Resulta un juego vendado diferenciado por falsas percepciones, malas interpretaciones y una espiral de sospechas recíprocas. Por ejemplo, se llega a mantener que para el actor pragmático los intereses y los conflictos de interés son suficientes para explicar y predecir los comportamientos políticos. Pero en el actor ideológico la ‘lógica de los intereses’ se combina con una ‘lógica de principios’. En efecto, la política ideológica se configura como una escala de una utilidad alterada por una escala ideológica. Por lo tanto, y ante la constante sorpresa del pragmático, la lógica de los intereses no sirve para interpretar y prever los movimientos del ideólogo.

“En conclusión, quien no está sensibilizado ante la naturaleza del ideologismo no comprende el ‘gran conflicto’ de nuestro tiempo. Así sucede cuando mantenemos que los conflictos ideológicos pueden reducirse a conflictos económicos situados por debajo de éstos y que pueden curarse con medicinas económicas. Lo que no se tiene en cuenta es que el diálogo político puede muy bien ser un diálogo entre sordos. Por otro lado, no se debe tampoco olvidar que el consenso ideológico es muy distinto del consenso pragmático y que la cohesión interna de una comunidad ideológica es algo muy distinto de la solidaridad interna de un grupo pragmático”.

(pp. 117-118)

Ahora bien, como precisa Elizalde (2004), cuando se percibe que un conflicto puede llevar a perder una posición de poder,

que esto le provoca un *estado emocional* de inestabilidad, que el *tiempo* para salir de la situación es menos de lo que quería, lo cual lo presiona, y que termina *actuando* sin saber muy bien a dónde se dirigen sus acciones y por qué hace lo que hace, entonces, el

conflicto ha dejado de ser un conflicto y ha pasado a ser una crisis (p. 49).

Y ésta es, precisamente, la intención de ciertos actores que pueden ubicarse en alguno de estos dos supuestos: 1) que crean los conflictos para obtener ganancias específicas y desacreditar a su o sus adversarios; o, 2) que participan en conflictos, presionando y sin la finalidad de resolverlos, por el contrario, buscando agudizarlos hasta convertirlos en crisis.

Al respecto, en el ambiente sociopolítico la construcción de enemigos reales o ficticios es una maniobra que puede incidir en la creación o desarrollo de crisis políticas o politizadas.

Hay un interés por ubicar a los otros de acuerdo a las conveniencias del actor y aquí encontramos otra razón de conflicto, la definición y significación del otro conforme a mi proyecto y circunstancias.

Se busca personalizar responsables, calificarlos de villanos y presentarlos como causa de los males y desastres que se enfrentan (a veces por beneficio político público y otras ocasiones por transferencia de responsabilidades). De esta forma, se intenta construir escenarios favorables polarizando situaciones donde se exhibe a quienes deben ser castigados, o bien, repudiados.

La reputación está en juego y ocasionalmente se defiende –con razón o sin ella– señalando, calificando y atacando en estos rejuegos, entre los factores esenciales encontramos el poder, los personajes y su credibilidad, la imagen de las instituciones, el factor tiempo, el manejo de la información, los referentes externos que pueden incidir, así como la participación y los medios de acción tanto de los actores sociopolíticos como de los mediáticos.

La Construcción y los Usos de los Enemigos Políticos Murray Edelman (1991), fragmentos

Como la política siempre involucra conflictos por ventajas materiales, status, cuestiones morales, constantemente algunas personas son incitadas contra otras y las ven como adversarios o enemigos. Los enemigos políticos pueden ser países extranjeros, creyentes en ideologías desagradables, grupos que son diferentes en algún aspecto, o ficciones de la imaginación; en todo caso, constituyen una parte intrínseca de la escena política. Ellos ayudan a dar al espectáculo político su poder para provocar pasiones, miedos y esperanzas, tanto más cuanto que un enemigo para algunas personas, es un aliado o una víctima inocente para otras.

A veces los enemigos políticos perjudican a sus oponentes, y a menudo los ayudan. Como la evocación de un enemigo amenazante puede suscitar el apoyo de sus blancos posibles, la gente construye enemigos que renuevan su propio compromiso y movilizan aliados...

(...)

Cuando un enemigo perjudica, hay un incentivo para poner fin a la amenaza librándose de él. Pero entra en juego un incentivo opuesto cuando el enemigo ayuda a reunir apoyo para un régimen o una causa; en ese caso quienes construyen un enemigo tienen todas las razones para perpetuar y exagerar la amenaza que plantea.

(...)

En política los oponentes no son necesariamente enemigos; algunos oponentes son respetados y aceptados como legítimos. La distinción entre oponentes aceptables e inaceptables, o entre enemigos y adversarios, depende de que en el foco de la atención se ubique la naturaleza intrínseca del antagonista, o bien las tácticas que un oponente emplea.

(...)

Las justificaciones de la enemistad toman la forma de un relato construido sobre el pasado y el futuro: una trama que racionaliza las medidas draconianas contra enemigos supuestos sobre la base de que hay que destruir un mal con objeto de salvar al público y a los propios enemigos para un futuro mejor. Quemar herejes, destruir sus carreras y humillarlos públicamente significa salvar el orden social de la contaminación y curar una patología en el antagonista.

(...)

Los blancos de los resentimientos o la culpa desplazados son a menudo enemigos 'pararrayos': personas que se convierten en imanes para la desconfianza y la cólera de muchos grupos diferentes y por lo tanto sirven para condensar y transformar a toda una gama de descontentos y también para erigir coaliciones políticas...

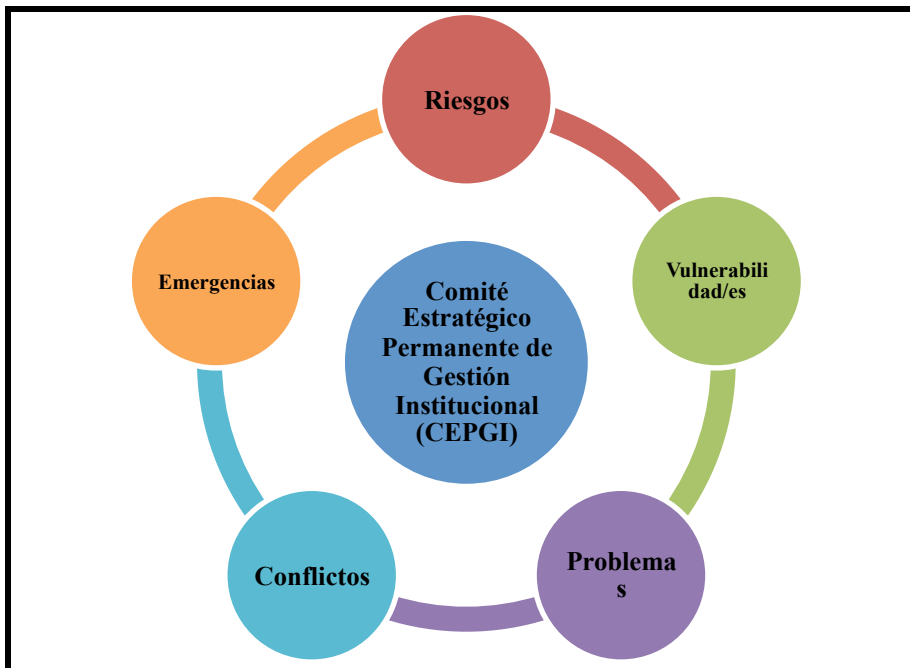
(...)

Algunas organizaciones administrativas obtienen recursos presupuestarios en la medida en que un cierto enemigo es captado como real y amenazante. Los miembros del personal tienen un incentivo para construir a tales enemigos; están en juego sus carreras, su status y sus ingresos...

(pp. 78-98)

8.- Gestión Institucional de Emergencias

*Emergencia es una “situación no deseada y que ponga en peligro la integridad tanto de las personas como de las dependencias que las albergan, exigiendo una actuación rápida ante la misma”
Enrique Alejandro Contelles Díaz.*



Podemos establecer que toda crisis es una emergencia, pero no toda emergencia constituye una crisis. Esto es, cualquier crisis implica ese sentido de premura o prisa, debido a la gravedad de sus consecuencias, pero hay emergencias que exigen acciones inmediatas aunque no terminan siendo crisis porque sus efectos son relativos o menores, o bien no son mediatizados. Claro, si no son atendidas con prontitud, probablemente lleguen a ser crisis.

Es importante retomar que la emergencia es una característica de la crisis, pero no la tipifica invariablemente; es decir, no siempre, debido a ella, surge una crisis. Sin embargo, las emergencias

constituyen riesgos de alta importancia que requieren una atención inmediata porque pueden significar una gravedad insospechada.

Recordemos que una emergencia constituye por sí misma una circunstancia especial que debe ser atendida con prontitud. Y, para los objetivos de la presente investigación, la gestión institucional de emergencias aporta elementos fundamentales para la gestión de diversos riesgos, situaciones críticas y crisis.

Consideremos, en primer lugar, un plan de emergencia que posibilite la gestión institucional de la mejor manera posible. Este plan podemos definirlo como el conjunto de procedimientos necesarios, orientados a prevenir y responder con eficiencia y oportunidad a las distintas emergencias, y recuperarse de la mejor manera y en el menor tiempo posible, protegiendo a las personas, disminuyendo los daños y asegurando la continuidad de los trabajos.

Marín Calahorro (2005) indica que

un plan de emergencias es el mecanismo que determina la estructura funcional y jerárquica de las autoridades y organismos llamados a intervenir. Establece un sistema de coordinación de recursos y medios tanto públicos como privados. Todo ello adecuadamente integrado para la prevención y actuación ante situaciones de grave riesgo, catástrofe o calamidad pública (p. 138).

Al atender causas, procesos y efectos, el Plan sirve para proteger personas e instalaciones ante situaciones no deseadas e imprevistas que pueden causar importantes daños. Cuando se piensa en emergencias, se parte de la autoprotección y ayuda ante situaciones tales como actividades de narcoterrorismo y/o terrorismo (atentados, amenazas de explosivos y bombas, agresiones, etc.), incendios, desastres naturales, fugas y derrames de productos peligrosos, explosiones, etc.

Es importante establecer la importancia de una auditoría o inspección de seguridad que –especifica la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000)- “es una técnica analítica de seguridad de carácter preventivo que tiene como fin principal la

identificación, localización, valoración y corrección de los factores de riesgo presentes en un centro de trabajo” (vol. 1, p. 27).

Existen, tres referentes iniciales a destacar:

- 1) Muchas crisis inician en emergencias subestimadas o descuidadas (como las gripas mal atendidas que se convierten en pulmonías);
- 2) la Gestión Institucional de Emergencias tiene un carácter pedagógico y aleccionador para esta investigación, y,
- 3) las emergencias pueden ser de cualquier tipo, pero todas exigen saber qué pasa o qué sucedió para iniciar la intervención directa.

Y, uno de los objetivos complementarios en este apartado, consiste en destacar la importancia de la emergencia, también, con relación a la autoprotección, es decir, si cada institución se muestra dispuesta a colaborar con los programas de protección civil para asegurar condiciones de seguridad, por qué no muestran la misma disposición respecto a la protección institucional de bienes intangibles que tienen también como uno de sus ejes fundamentales la gestión institucional de riesgos, situaciones críticas y crisis...

Al incorporar de manera didáctica el concepto de emergencia, conviene retomar elementos fundamentales de prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo, para aprovechar las similitudes –desde la Gestión Institucional de Emergencias- que faciliten su integración al planteamiento general.

Contelles Díaz (2011) menciona que

Una determinada máquina trabajando sin protecciones es un **PELIGRO** potencial; constituirá un **RIESGO** cuando un trabajador se aproxime a sus engranes accidentalmente o empiece a trabajar en esas condiciones con ella.

Cuando finalmente el **RIESGO** se materializa en un **DAÑO** podemos decir que estamos ante una situación de emergencia que requerirá, en función de sus características (incendio, explosión, amenaza de bomba, caída de un rayo, inundación, nevada..., pero también infartos de miocardio, atrapamientos o lesiones con maquinaria o equipos de trabajo que requieran evacuación

inmediata a un centro hospitalario...) de una actuación inmediata por parte de un colectivo personal (p. 2).

Es importante conocer, siguiendo a Contelles Díaz (2011), que las EMERGENCIAS tienen cuatro fases:

1. Previa. Se pueden controlar y minimizar los efectos, por lo tanto se pueden detectar y tomar las medidas respectivas.
2. Iniciación de la emergencia.
3. Control de la emergencia.
4. Análisis post-emergencia.

Se califican según su **origen** (tecnológicas, naturales o sociales) y su **gravedad** (conato, emergencias parciales y, generales). Las emergencias Tecnológicas son aquéllas que ocurren por fenómenos tales como incendios, explosiones, derrames y fugas.

Las naturales podrían ser del tipo de salida de agua en una gran extensión, procedente de un manto acuífero o el incendio forestal provocado por la caída de un rayo sobre un árbol o de inundaciones provocadas por fuertes precipitaciones en una determinada zona o región.

Las emergencias sociales son aquéllas que generan una situación de ‘fuera de control’ que se presenta por el impacto de un desastre (pánico generalizado durante el cual se da una situación de caos total) (p. 3).

Se comprueba, en cualquier caso, que la gestión de emergencia se centra en el cuidado y protección de vidas y bienes materiales -entendido de la mejor manera-, por medio de actuaciones previstas y probadas.

Contelles Díaz (2011) explica que

Las actuaciones para hacer frente a una emergencia pueden ser de distintos tipos y comprenden:

- La Prevención

- La Preparación y la Alerta
- La Intervención o Respuesta y
- La Recuperación y Reanudación de actividades (...)

En este punto hay que hacer una matización importante: la actuación que exige una emergencia es muy diferente según quien la realiza. Los servicios profesionales de respuesta a la emergencia como Bomberos, Policía o Ayuda médica, tienen en esta actividad su razón de ser. Su trabajo es, expresado en forma gráfica: 24/7, es decir, las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Mientras que en una empresa u organización su razón de ser es la consecución de los objetivos de su actividad. Así, la Gestión de Emergencias es sólo una tarea más que la dirección ha de gestionar, tanto por la obligación legal que impone la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, como por la Responsabilidad Social de la empresa para con sus trabajadores y la comunidad de la que forma parte (p. 3).

Otra diferencia importante es que en las crisis sociopolíticas –y como tales mediatizadas- no existe un organismo de carácter público –como el servicio de bomberos- a quien recurrir como institución para que apague el fuego de la opinión pública, por ejemplo. Y esto mismo constituye una de las muchas razones para contar con personal especializado que atienda y gestione los fenómenos que se abordan en la presente tesis.

El mismo Contelles Díaz (2011) recomienda que

En toda actividad desarrollada relativa a las emergencias se deben contemplar una serie de actividades cuyos objetivos son los siguientes:

- Identificación de los peligros.
- Análisis de sus consecuencias.
- Evaluación del riesgo.
- Entrenamiento de los trabajadores.

- Control del diseño de modificaciones.
- Procedimientos de operación.
- Procedimientos de mantenimiento.
- Investigación de accidentes/incidentes.
- Auditoria de seguridad.
- Registro y Archivo.
- Elaboración de los Planes de Emergencia (p. 3).

Como se puede observar, resulta fundamental la autoprotección.

La identificación y el tratamiento de emergencias es condición necesaria de protección propia –autoprotección-, a partir de medios y métodos institucionales de actuación ante sucesos inesperados para disminuir sus efectos en el mínimo tiempo posible.

El sentido común y la experiencia demuestran la importancia de autoprotección, así como de las medidas complementarias de cuidado en estas materias.

Ahora, según Contelles Díaz (2011), las acciones de respuesta a una emergencia son diferentes, si:

- a) se trata de una fábrica de tornillos o de material pirotécnico;
- b) sucede durante la jornada laboral o de noche, durante la época de trabajo o en vacaciones;
- c) es en un local privado o en un centro de pública concurrencia (cine, teatro, estadio de fútbol...);
- d) si existen medios automáticos de detección, alarma y extinción, o no (p. 5).

Como diferentes son, por supuesto, las intervenciones en situaciones críticas o de crisis.

De la misma forma que se advierte sobre “sustancias peligrosas” (tóxicas, explosivas, inflamables, etc.) mismas que pueden provocar

serios daños –por no incluir también pérdidas-, también se hace necesario prevenir sobre ciertos fenómenos riesgosos proclives a situaciones críticas y crisis, tales como violaciones legales, conductas inconvenientes y excesos personales.

Pero aún más, hay personajes que pueden resultar tan peligrosos para las instituciones, como las sustancias citadas.

Cabe sumar ahora, otros cuatro elementos:

- 1) La importancia de la Gestión Institucional de Emergencias.
- 2) El hecho de que la naturaleza de emergencia no considera, esencialmente, la atención y el cuidado de imagen y reputación institucionales.
- 3) Vega Fernández (2011) recuerda que

la emergencia es una situación ineludible –como su propio nombre indica- en la que la vida o las más elementales condiciones de vida corren un alto y asegurado riesgo de perderse. La acción (el socorro) ante ellas es, por tanto, no sólo ineludible sino concreto y evidente. Ante una hambruna, hay que dar de comer y beber, antes de pensar en cualquier otra cosa; ante un incendio, hay que apagarlo y evacuar a quien haga falta, antes de pensar en cualquier otra cosa; ante un terremoto, hay que rescatar a los supervivientes y proporcionar alimentación, abrigo y refugio a las personas que haga falta, antes de pensar en cualquier otra cosa; etcétera (p. 26).

- 4) La necesidad de incorporar “emergencia” a la estrategia autoprotección como faceta de la gestión institucional de riesgos, situaciones críticas y crisis.

Independientemente, claro, de que la mejor precaución son las buenas prácticas.

Por otro lado, de acuerdo a su gravedad o factor intrínseco, las emergencias pueden ser conatos, emergencias parciales, o bien, generales.

Los eventos que conocemos como emergencias, desastres o catástrofes pueden ser parecidos, pero no exactamente iguales, aunque todos ellos son sucesos excepcionales, fuera de lo común, y amenazantes.

Como veremos, la lógica de la Gestión Institucional de Emergencias anima la de situaciones críticas y la de crisis.

García Álvarez (2007) explica que el mensaje dirigido a la población en estado de emergencia deberá:

- Describir el acontecimiento.
- Explicar por qué es potencialmente peligroso.
- Ser específico, claro, veraz, creíble y contrastable.
- Manejar con cuidado la emoción del miedo para motivar.
- Ordenar intencionalmente la secuencia informativa.
- Anticipar evolución.
- Anunciar y comprometer un nuevo contacto informativo en un plazo concreto.

El emisor del mensaje deberá ser creíble, ejemplificador, competente y con habilidades comunicativas (p. 227).

9. Las Crisis

*“..., independientemente del tipo de crisis,
hay una serie de factores prioritarios y
claves que se pueden aplicar a todos los casos”.*

Ros Jay

A veces la crisis es muy evidente, su visibilidad y/o resultados no dejan lugar a dudas. Sin embargo, en ocasiones no sucede así y ello obedece, entre otras, a las siguientes consideraciones: 1) los usos y abusos del término ‘crisis’; 2) ciertas definiciones de ‘crisis’; 3) la confusión entre ‘crisis’ y otros asuntos o fenómenos; y, 4) la no mediatización de los temas, asuntos o hechos.

1) Los usos y abusos del término ‘crisis’

Cuando existen distintas interpretaciones y a cualquier problema o dificultad se le llama ‘crisis’, o bien a ésta se le conceptualiza como la madre de todos los males, vicios o desgracias, entonces puede ser al mismo tiempo todo y nada. La diversidad es tal que no se codifica y decodifica, también, en forma adecuada.

Al respecto, como recuerda Sepúlveda Muñoz (2006),

Crisis y gestión de crisis son conceptos polisémicos, cuyos significados varían sustancialmente dependiendo del ámbito donde son empleados. No representan lo mismo para un equipo de protección civil, un consejo de administración empresarial, la dirección del sistema sanitario nacional o un gabinete gubernamental. Todos ellos se encontrarán ante una situación excepcional y de emergencia, que supone un grave riesgo y exige la movilización de los recursos humanos y materiales a su disposición hasta límites no utilizados habitualmente (pp. 7-8).

2) Ciertas definiciones de ‘crisis’

Si bien es cierto que existen desarrollos académicos y profesionales considerables al respecto, también lo es que se oscila entre bandas muy anchas o líneas muy delgadas en cuanto a definiciones.

Para ilustrar lo anterior, Robinson (1979) recuerda que el grupo de investigadores encabezado por Robert North,

adoptó el original significado griego de la palabra ‘crisis’ que persiste hoy en día en la aplicación médica del término (North et al. 1963, Pág. 4). Esta definición identifica el término crisis como un ‘punto crucial’ que caracteriza favorable o desfavorablemente el desenlace de un acontecimiento, como, p. ej., el punto que separa la vida de la muerte, la violencia de la no violencia, la resolución de un conflicto de su prolongación. El inconveniente de esta concepción es el reverso del que presenta la definición de Kahn. Así como las refinadas 44 fases de Kahn son demasiado numerosas para fundamentar una teoría de las crisis, la concepción del ‘punto crucial’ es demasiado restringida. Un acontecimiento constituye una crisis, o no la constituye; es un punto crucial o no lo es; representa un desenlace favorable. Tales categorías son demasiado toscas.

Estas dificultades ponen de manifiesto un dilema bastante corriente cuando se trata de elaborar nuevos conceptos. Las definiciones son, o bien extraordinariamente precisas y específicas y, por tanto, no totalmente aplicables a una variedad de situaciones, organizaciones u objetos; o bien tienen un significado tan amplio que resulta difícil distinguir, como en este caso, las crisis de otras situaciones que no merecen este nombre (p. 276).

Es importante entender ‘crisis’ como un conjunto de circunstancias y estado de ubicación negativos, no deseados, que – independientemente de su origen– atenta contra las funciones esenciales de la institución y pone en peligro su patrimonio institucional y poder, al grado que amenaza seriamente su razón de ser y, por ello, tanto su presente como su futuro.

3) La confusión entre ‘crisis’ y otros asuntos o fenómenos

Resulta evidente, por ejemplo, que no pueden ser considerados como ‘crisis’, los problemas y conflictos –sin pérdidas o costos significativos– que se resuelven con la estructura de toma de decisión existente o habitual y que son manejables dentro de los marcos institucionales, por no atentar contra la operatividad y viabilidad ni contra la reputación de la institución.

La crisis requiere comprobación, es decir, certeza. Esto no es demasiado complicado cuando se ejercita la introspección sistemática, pero si ésta no existe puede generarse confusión y desatino, además de perderse tiempo.

4) La no mediatización de los temas, asuntos o hechos

Muchos de los autores consultados parecen coincidir en que el fenómeno o la situación extraordinaria de la que nos ocupamos sólo es considerada crisis, si y sólo si es conocida y difundida por los medios de comunicación; esto es, que requiere el carácter de “público” –por publicitada- para ser crisis.

“Las crisis sobrevienen cuando los problemas pasan a ser de dominio público- expresa De la Cierva (2009)-, y cuando son considerados graves y urgentes en este ámbito” (p.162).

De esta manera, **la dimensión pública es asumida como condición *sine qua non* para ser crisis.**

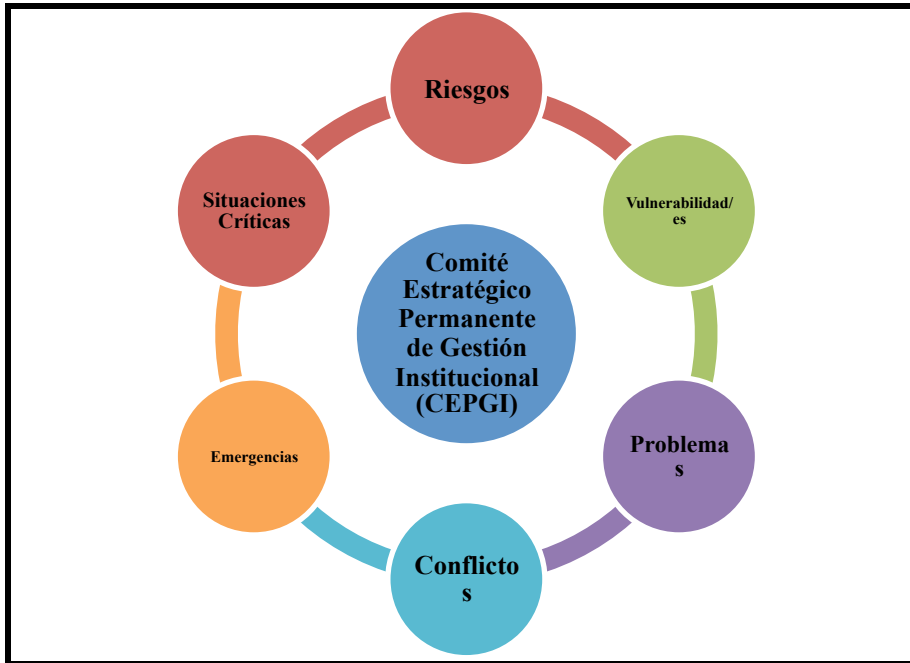
Sin embargo, entre los pocos autores con opinión distinta, encontramos a López-Quesada Gil (2003) quien sostiene que

en función de si tienen repercusión pública o no, las crisis pueden calificarse como **silenciosas o mediáticas.**

Las primeras no suelen trascender más allá de los límites de la organización, mientras que las segundas son seguidas por los medios informativos y la opinión pública. El mismo hecho puede convertirse en una crisis mediática simplemente por haber sido conocido por algún informador que, sin entrar a valorar su gravedad, lo convierte en público. La crisis mediática siempre obliga a diferentes audiencias a tomar posiciones respecto al hecho (p. 16).

9.1. Situaciones Críticas

“Es un error estimar que una crisis silenciada es una crisis resuelta”.
Antonio López (experto del BBV)



En este estudio, aunque se reconoce la importancia fundamental de los medios de comunicación y de la dimensión pública del fenómeno que agudiza y complica las consecuencias de imagen y reputación institucionales, destacamos que la intervención mediática no sustituye en ningún momento ni la intencionalidad de los actos ni la gravedad de los mismos que, en primera y última instancia dependen de la ética –con atenuantes y agravantes-, y no necesaria ni estrictamente del juicio mediático. Sin que ello, por supuesto, niegue la importancia y complementariedad de los mismos.

La intervención mediática expande y profundiza los efectos, al hacerlos públicos –“fuera del absoluto control institucional”-, pero en ningún momento los medios de comunicación deben ser asumidos como jueces únicos o últimos -sobre la ética y la ley-, aunque algunos actúen como tales.

Por ejemplo, si un directivo de primera línea (CEO) roba una cantidad considerable de dinero de una firma importante y desaparece, la institución está en una situación difícil desde el momento del robo, aunque ciertamente las consecuencias serán profundizadas con la participación mediática.

Hay quien dice: si los medios no lo saben, entonces no hay crisis. Siguiendo este caso, si los medios se enteran ahora o meses después y se hace público, habrá crisis. Es decir, el hecho mismo ya constituye un elemento de fragilidad institucional que puede darse a conocer cuando sucede, después, o ciertamente permanecer desconocido.

¿Qué pasa si nunca se conoce? Bueno, ocurre que será una situación complicada pero con costos proporcionalmente menores, es decir, sin efecto de escrutinio público, aunque el dinero falta y el responsable no ha sido detenido y castigado; independientemente de que existe vulnerabilidad ante estos hechos.

Ahora bien, el hecho de que el robo no haya sido conocido ahora no quiere decir que no suceda después, con el costo institucional que se quiso evitar inicialmente.

Al realizar esta reflexión y distinguir situación crítica de crisis se revela la importancia de lo que sucede, no sólo lo de que se conoce que pasa.

Por supuesto que la gestión de crisis debe evitar, en la medida de lo posible, gestionar ciertas situaciones de puertas para afuera, pero no hay que engañarse: hay daños y comportamientos reprobables, que son lo que son desde un punto de vista ético, y no por la difusión o no de los mismos.

Ahora bien, para efectos del presente estudio, situación crítica es el estado límite anterior a lo que denominamos crisis.

Cabe aclarar, sin embargo, y variando la argumentación de ciertos autores consultados, que las situaciones críticas las podríamos clasificar de la siguiente forma:

- **Situación Crítica No Mediatizada.**
La que hemos abordado anteriormente.

- **Situación Crítica Mediatizada.**

Es aquella que trasciende a los medios de comunicación, pero no llega a convertirse ni en escándalo mayor ni en crisis, debido a tres factores fundamentales:

1. Aunque hay exposición pública, ésta no atrae suficientemente la atención o no provoca la intervención directa, decidida y frecuente de actores sociopolíticos, ya sea porque la trasgresión no es desaprobada significativamente, existan otros factores noticiosos de mayor atracción y amplificación en el mercado informativo –entre otras variables circunstanciales-, o bien, como recuerda Thompson (2011): “Puede que todos los ciudadanos sean formalmente iguales ante la ley, pero no todos los transgresores son iguales ante el tribunal del escándalo” (p. 35), lo mismo podríamos aplicar respecto a las instituciones.
2. Aquí el escándalo no se concreta como reductor de reputación y confianza, ni debilita de manera importante, como nos enseña Thompson con relación a las crisis;
3. no existe protagonismo significativo y/o permanente de afectados directos e indirectos en cuando a su presencia mediática ni a la solidaridad o acompañamiento que pudieran suscitar;
4. medios de comunicación no le reconocen o asignan valor noticioso o seguimiento informativo prioritario, o bien, no se apuestan o participan directamente en la definición del asunto en cuestión.

Ha llegado a los medios, pero aunque deteriora en algún grado la imagen y la reputación de la institución de la cual se trate, no se desata todo el potencial destructivo –que podrían fomentar otros actores, o bien relacionarse con viejos o nuevos eventos e informaciones-, por lo que no cuestiona su viabilidad o el cumplimiento de sus objetivos.

La diferencia fundamental entre la situación crítica mediatizada y crisis es que existen variaciones (distintos grados en cuanto a impacto, probabilidad, gravedad, exposición, etc.) que condicionan el nivel de riesgo, mismas que, finalmente, produce diferencias significativas en daños y/o en la apreciación de los mismos.

Como otra variable podríamos considerar la intensidad en proporción, es decir, la fuerza de los cuestionamientos que componen el disenso (reales y/o ficticios) y sus efectos –pero en proporción al tamaño y poder de la institución en cuestión- que agravan las consecuencias.

Hay que puntualizar que los ataques recibidos deben ser valorados, también, en función de la naturaleza de la institución (ser, poder y quehacer), la gravedad de los mismos y el tiempo de duración y/o exposición mediática, por citar algunos referentes.

Otra indicador a considerar es si la pérdida de reputación, credibilidad, confianza y demás bienes intangibles –además de indicadores específicos de acuerdo a su naturaleza-, verdaderamente representa un peligro grave para la consecución de sus objetivos.

En cualquier caso, con Newman y Mejía (2009) revisemos los pasos a seguir en una situación especial:

- Definir el problema.
 - a) Al mismo tiempo, comenzar una investigación para averiguar su origen.
 - b) Establecer a quiénes está afectando o podría afectar.
- Analizar las circunstancias de una posible revelación.
- Prever las reacciones de los interesados.
- Planear para dar a conocer la información.
- Establecer la severidad potencial y los objetivos para remontar la situación.
- Desarrollar una estrategia que incluya mensajes, medios y tiempos para responder a las reacciones previstas de los principales involucrados.
- Elaborar un plan para atender a los interesados (pp. 100-101).

Por supuesto que la comunicación de situaciones críticas está condicionada por la realidad del asunto. En un primer momento, si la información no ha llegado a medios de comunicación, se busca un perfil bajo y se trabaja por apurar la solución conteniendo la información en el interior (a puerta cerrada), cuando ello es posible. Pero, si por el contrario, la situación crítica ya ha sido mediatizada, entonces habrá que asumir el escenario de intereses, competencia informativa, participación de actores externos y necesidad de marcar la agenda informativa con la emisión de información institucional, suficiente y oportuna.

El manejo informativo sigue las prioridades de la gestión y comunicación institucional de acuerdo a la naturaleza del fenómeno.

La Superintendencia de Pensiones, en el texto titulado Conceptos Básicos de Gestión de Riesgo, considera que no se debe perder de vista la condición humana pues, como dijera el ex presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Alan Greenspan, respecto a la urgencia de restaurar la confianza pública: “Los escándalos corporativos de los últimos años nos han demostrado que todos los avances en leyes y regulaciones del último siglo no han eliminado la parte más oscura del comportamiento humano (...) para restaurar la confianza los culpables deben ser castigados expeditamente” (pp. 16-17).

Diez Principios Generales de Funcionamiento de una Crisis Pública Luciano H. Elizalde (2009)

Las crisis son experiencias humanas que se caracterizan, en términos generales, por la dificultad o imposibilidad de que los implicados controlen algunas de las partes estructurales: su origen, su desarrollo o sus efectos.

1. Hay una crisis restringida cuando está afectada la posición relativa de poder de una corporación, grupo o persona. (La particularidad de la crisis es el hecho de que se debilita o se modifica la posición relativa de poder de alguien...).
2. La salida de crisis se relaciona con la posibilidad de conseguir consenso en diferentes escenarios.
3. La crisis tiene una doble estructura. La estructura lógica de la crisis

puede dividirse en dos partes: por un lado, la crisis puede ser un problema de tipo 'técnico', es decir, de eficacia, de conocimiento para resolver algo, un problema (por ejemplo habrá un pedido de compra mucho mayor del que podemos atender; hemos tenido un accidente o hemos sufrido un sabotaje; ha fallado el material del producto, etcétera); por otro lado, el segundo problema, muchas veces más difícil de responder y resolver es el problema 'moral', es decir, el hecho de que usted o su corporación será responsabilizado del problema técnico; la responsabilidad moral, política es un elemento central del manejo de crisis porque es mucho más difícil de solucionar.

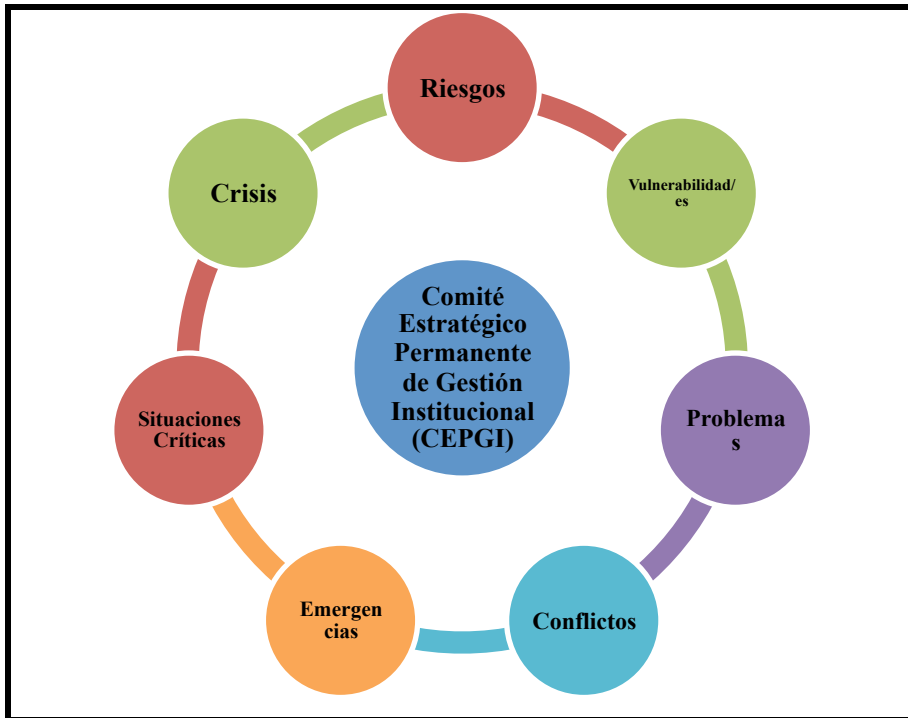
4. La esencia de la crisis en el escenario público es 'moral'. En el contexto de una crisis pública o exhibida, la esencia de la crisis representa una acusación contra alguien; se 'lo culpa' de haber cometido una 'injusticia'; si esta acusación prospera, si todos los agentes terminan, en un cierto plazo de tiempo, sin poder decir que el acusado es inocente o ha sido injustamente acusado, entonces, las sanciones de la crisis se activarán sobre él.
5. Los efectos de la crisis pueden generar otras crisis.
6. Las relaciones de interdependencia cambian en la crisis.
7. La racionalidad de los agentes actores se modifica como efecto de una crisis.
8. La comunicación en la crisis cumple una doble función. Primero, cumple una función en la crisis *management*, es decir, en el proceso de coordinación de quienes deben actuar para identificar, controlar, contener y mitigar la crisis. En segundo lugar, la comunicación cumple la función central de buscar la generación de consenso necesario cuando la crisis está instalada en el escenario público.
9. Toda crisis depende de un contexto.
10. No es posible pretender predecir y adelantarse a todas las crisis futuras: solo las que pueden afectarnos estructuralmente.

(pp. 208-212).

Resulta fundamental, entonces, distinguir con precisión situación crítica de crisis porque de esta certeza dependerán las decisiones posteriores.

9.2. Crisis

*“Cuando rompe el trueno ya es tarde para taparse los oídos”.
Proverbio Chino.*



Hay antecedentes ilustrativos que conviene tener presente.

Recordemos que “el término ‘crisis’ emergió como concepto sociológicamente significativo en tiempos de la Ilustración y en la época moderna (siglos XVII y XVIII). Se utilizaba para designar en general las profundas sacudidas sociales y culturales y los movimientos revolucionarios, los intensos procesos de transformación que se relacionaban con el peligro de disolución de la moral y del orden, pero también con la oportunidad de establecer una forma racional de relacionarse en la vida social.

El Diccionario Enciclopédico de Sociología (2001) nos brinda datos históricos:

A. Comte, sobre todo, reconoció la necesidad de la sociología como ‘ciencia de la crisis’, la cual, con ayuda de la predicción y la planificación del conocimiento necesario sobre las leyes de la vida en común, debe conseguir la superación de las crisis sociales.

En ciencias económicas, el concepto de crisis, tomado de la medicina y en un sentido más estricto, designa la fase de cambio brusco de una coyuntura de prosperidad a una muy acelerada depresión coyuntural, en la que aumentan de forma acumulativa las dificultades para vender, la caída de precios, las quiebras de empresas, la pérdida de puestos de trabajo, el pesimismo y las expectativas negativas.

En la teoría de la historia de la ciencia de Thomas S. Kuhn (1922), las ‘revoluciones científicas’ designan las fases de crisis, en las que los paradigmas utilizados hasta la fecha se consideran insuficientes, y son superados por otros paradigmas nuevos, que descubren mejores posibilidades explicativas y mejores conocimientos (p. 189).

De particular importancia resultan las consideraciones de Sepúlveda Muñoz (2006) respecto a que

hasta bien entrado el siglo XX las relaciones internacionales eran por definición secretas y el soberano el único legitimado para llevarlas a cabo; no existían medios de comunicación de masas ni opinión pública; por otra parte, no se necesita su respaldo para llevar a cabo ningún tipo de campaña, fuera defensiva o atacante. En consecuencia, aunque de hecho existía, no resultaba visible el período de crisis. A lo largo del siglo XIX la construcción del Estado liberal en Occidente comenzó a introducir profundas transformaciones en estos campos. Cuando el Estado nacional contemporáneo apela al respaldo de la nación –y crea el ejército nacional-, la necesidad de contar con la legitimidad de los ‘ciudadanos’ –llamando a la defensa de la patria-, comienza a hacer necesaria la fase de crisis.

Con la Gran Guerra, abriendo un periodo de treinta años, el concepto de crisis alcanza una madurez cualitativa de la mano de la sociología política, siendo interpretada como fase de ruptura sistémica, bien por alterado el funcionamiento del sistema o por

afectar a su estructura, provocando respectivamente la necesidad de adaptación o de transformación. Durante la segunda mitad del siglo XX el concepto de crisis alcanzó su pleno desarrollo y a la vez esa pluralidad polisémica antes señalada; la Guerra Fría entre las superpotencias puede ser interpretada como una crisis perpetua, con episodios de tensión extrema (Crisis de Berlín, de los Misiles, de Suez, etc.); pero también se abre la utilización conceptual a otros ámbitos tanto o más determinantes, como los económicos (crisis del petróleo), sociales (crisis del estado del bienestar), filosóficos (crisis de la modernidad), religiosos (secularización social y crisis de fe) o artísticos (crisis de las vanguardias) (pp. 16-17).

Ramírez Mingo (2004), por su parte, recuerda que en 1962, Wiener y Kahn buscaron identificar los elementos que concurren en cualquier crisis y establecieron los siguientes:

- 1.- Es el momento crucial en el desarrollo de una secuencia de acontecimientos y acciones.
- 2.- Es una situación en la que los participantes experimentan un alto grado de necesidad de acción.
- 3.- Pone en peligro los fines y los objetivos de quienes están envueltos en ella.
- 4.- Desemboca en un desenlace cuyas repercusiones van configurando el futuro de los participantes.
- 5.- Consiste en una convergencia de acontecimientos que dan como resultado un nuevo conjunto de circunstancias.
- 6.- Crea incertidumbre, tanto al valorar la situación crítica como al formular soluciones alternativas para hacerla frente.
- 7.- Disminuye el control sobre los acontecimientos y sus efectos.
- 8.- Acentúa la sensación de urgencia, lo cual frecuentemente produce tensión y ansiedad de los participantes.
- 9.- Es una circunstancia en la cual la información de que disponen los participantes es extraordinariamente inadecuada.
- 10.- Acentúa la impaciencia de las partes envueltas en ella.
- 11.- Se caracteriza por los cambios que le sobreviven en las relaciones que existían entre los participantes.
- 12.- Agrava la tensión entre los participantes (pp. 310-311), especialmente en las crisis políticas, entre naciones.

Asimismo –puntualiza Robinson (1979)-,

Miller e Iscoe (1963) analizan las características de las crisis, según resultan de los estudios psicológicos y sociológicos existentes, de la siguiente manera: (1) Una situación crítica es, en principio, un fenómeno agudo, no crónico, aunque de duración generalmente

indeterminada. (2) La crisis se traduce en un comportamiento ‘patológico’, tal como la ineficacia o el sentimiento de culpabilidad. (3) La crisis pone en peligro los fines perseguidos por las personas afectadas. (4) La crisis es un fenómeno relativo; lo que es crisis para una de las partes o uno de los participantes, puede no serlo para los otros. (5) La crisis crea tensión en el organismo, tanto tensión física como ansiedad (1979, p. 276). Y agrega que algunos especialistas de análisis político han experimentado diferentes definiciones en el curso de su investigación empírica. Robert North y sus colaboradores (entre los que se encuentran Richard Brody, Ole Holsti y Dina Zinnes) han emprendido amplios estudios sobre la crisis que dio lugar a la Primera Guerra Mundial, así como sobre las más recientes, crisis chino-soviética y crisis soviética-norteamericana, incluyendo la crisis cubana de 1962 (p. 276).

| FUENTE | CRISIS |
|---|---|
| Asociación de Directivos de Comunicación 2008 | Situación no prevista en la organización o en su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación. |
| Álvarez Leiva, Carlos, y Macías Seda, Juana. (2007). Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis. P. 24. España: Arán Ediciones, S.L. | Situación sobrevenida con graves consecuencias para el individuo o la comunidad cuyos daños finales pueden ser modificados, lo que va a depender de una intervención decidida y oportuna. La crisis está caracterizada por dos parámetros, la incertidumbre y la reversibilidad. |
| W. Timothy Coombs (2007). Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding. | Una crisis es la percepción de un evento imprevisible que amenaza de manera importante las expectativas de los stakeholders y puede impactar seriamente el funcionamiento de una organización y generarle resultados negativos. (...) <i>Una crisis es imprevisible pero no inesperada.</i> |
| Miguel Tüñez. (2007). Estrategia de Crisis: Gestionar Credibilidad. en López Tüñez, Miguel (coord.) Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis. Pp. 53-54. España: Netbiblo. | Declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas, entre ésta y sus públicos, entre ésta y sus miembros, y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo. |
| Luciano H. Elizalde (2004) | Es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis (...) Es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder (...) una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (...) El pago que se pone en juego en la crisis es el cambio de posición de poder o el cambio en el grado de autonomía que tiene un agente: de ahí su gravedad. |
| Saura (2005). | Cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena. Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la |

| | |
|--|--|
| | viabilidad de la entidad. |
| Faulkner (2001:136) | Una situación en la que la causa raíz del suceso es provocada por la propia organización debido a una ineficiente gestión u organización, o a una deficiente adaptación al cambio. |
| Steven Fink (2002) | Desde un sentido práctico, el punto de vista orientado al negocio, una crisis es una situación prodromal que corre el riesgo de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Escalar en intensidad. 2. Caer bajo la proximidad mediática o el escrutinio gubernamental. 3. Interferir con la operación normal del negocio. 4. Arriesgar la imagen pública positiva junto a la presentada por la compañía o sus oficinas. 5. Dañar los resultados finales de la compañía en alguna forma |
| Pacific Telesis (2001). (Manual de Crisis), matriz de Pacific Bell (en Wilcox: p. 191). | Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general. |
| Luis del Pulgar Rodríguez. (1999). Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos. Gestión de Riesgos, Reducción de las incertidumbres y Supervivencia. P. 132. España: ESIC Editorial. | Toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que se acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, credibilidad o su capacidad productiva. |
| Alfonso González Herrero (1997) Marketing preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa. 1997 | Situación que “amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en |

| | |
|--|--|
| | circunstancias normales”. |
| José L. Piñuel Raigada (1997). Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. P. 167. España: Editorial Síntesis. | Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. |
| Modelo de Manejo de Crisis Hospitalarias (PL-4.pdf) | Representan situaciones adversas con la potencialidad de generar efectos nocivos en los sistemas involucrados. Las crisis suelen ser progresivas y requieren de acciones oportunas para su control, de lo contrario evolucionan de manera tórpida y las consecuencias son nefastas. |
| Lerbinger, Otto. (1997). The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility. p.4. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. | Evento que lleva, o tiene el potencial de llevar a una organización dentro de una disrupción que ponga en peligro su futuro, crecimiento y, posiblemente, su supervivencia. |
| Yolanda Martínez Solana. La Comunicación Institucional. Análisis de sus Problemas y Soluciones. P. 145. España: Editorial Fragua. | Hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa. |
| Albrecht (1996) | Eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios. |
| Manuel Alcántara Sáez (1994). Gobernabilidad, Crisis y Cambio. Elementos para el estudio de la gobernabilidad de los sistemas políticos en épocas de crisis y cambio. P. 18. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales. | Dinámica hacia el deterioro que si se deja desenfrenada puede continuar hasta tener consecuencias negativas y, al mismo tiempo, se va a compartir la acepción de Montoro (1985: 178-179), en el sentido de enfatizar dos de los componentes de dicho concepto: aquél que sostiene la existencia de un aspecto objetivo (por el que el grado de la crisis puede ser empíricamente mensurable) y otro subjetivo (por el que la crisis se sitúa en el |

| | |
|--|--|
| | seno de las creencias o de la confianza). |
| Gigliotti y Jason (1991). | “Cambio de sentido”. |
| Slatter, 1984 | Una situación que amenaza los objetivos prioritarios de la organización (...) restringe el tiempo disponible para responder y sorprende a los responsables de las tomas de decisiones, provocando así situaciones de estrés. |
| Norberto Bobbio y Nicola Matteucci.(1982). Diccionario de Política. A-J. P. 454. España. Siglo Veintiuno Editores. | Momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo, una vuelta sorpresiva y a veces hasta violenta y no esperada en el modelo normal según el cual se desarrollan las interacciones en el interior del sistema en examen...Son usualmente caracterizadas por tres elementos. Ante todo por el carácter instantáneo, y frecuentemente de impredecibilidad; en segundo lugar por su duración, que es a menudo limitada; y, finalmente, por su incidencia sobre el funcionamiento del sistema. |

Como añadiera Robinson (1979),

la crisis es una situación que: 1) es considerada por los que toman decisiones como una amenaza a las metas de su organización; 2) requiere una respuesta en un plazo relativamente breve; y 3) es imprevista (Robinson 1962^a; C. F. Hermann 1963, págs. 63-65). Esta conceptualización se asemeja a los conceptos sociopsicológicos de tensión y amenaza, pero es más propia del análisis de la adopción de decisiones. Es también una definición más estricta que las que se dan en los tratados de historia y ciencia política, que suelen definir la crisis simplemente como un acontecimiento importante (p. 422).

Si “crisis” es un término que hoy significa muchas cosas –la mayoría con carga negativa-, conviene realizar un esfuerzo por enmarcarla, según definiciones conocidas.

Se puede tratar de ubicar a la crisis desde algunas de sus diversas acepciones, entre ellas:

1.- Como fenómeno generalizado que es mayoritariamente reconocido, aunque algunos lo clasifiquen en una u otra materia - crisis económica o crisis política, por ejemplo- y que afecta a un buen número de instituciones y personas. En este sentido, se coincide en que hay crisis en determinado lugar, ciudad, país o continente. Por ser "extraordinaria y sorprendente", exige posicionamiento o reposicionamiento institucional, según se trate. De preferencia antes, pero también durante y después.

CRISIS

Relación Desastres-Desarrollo, según el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009)

El riesgo de desastres está cobrando una escala cada vez más mundial. Los factores como el cambio climático y la globalización significan que las acciones en una región pueden tener efectos sobre el riesgo de desastres en otra, y viceversa. Esto queda agravado por la creciente vulnerabilidad resultante de la urbanización no planificada, el subdesarrollo y la competición por recursos escasos y apunta hacia un futuro en el que los desastres amenazarán cada vez más la economía y la población del mundo. El Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios, de las Naciones Unidas, señala que actualmente, 9 de cada 10 desastres se relacionan con el clima. El cambio climático tiene potencial para exacerbar el riesgo de desastres; no sólo debido al aumento previsto en la frecuencia y la intensidad de eventos climáticos externos, sino también debido a sus efectos sobre los factores que impulsan la vulnerabilidad, entre ellos, la inseguridad alimentaria, pérdida de servicios de los ecosistemas y nuevas pautas de migración. La crisis en los precios de los alimentos padecida en 2008 es un ejemplo de la manera en que los efectos acumulativos de choques múltiples (incluidos los riesgos naturales) pueden tener repercusiones espectaculares sobre los más vulnerables. Igualmente, en muchos países, los desastres y los conflictos coexisten y crean efectos mutuamente reforzados que conducen a niveles más altos de inseguridad.

Si bien la mortalidad y las pérdidas económicas están sumamente concentradas en unas pocas catástrofes a gran escala, los desastres en pequeña escala, ampliamente esparcidos, causan crecientes pérdidas en bienes y medios de vida. Como resultado, aún cuando un país mantenga niveles generales de crecimiento

positivos, los desastres pueden socavar las acciones encaminadas a reducir la pobreza, al afectar especialmente a los segmentos más vulnerables de la sociedad. Existen pruebas claras de que los efectos de los desastres pesan desproporcionalmente sobre las mujeres, los niños y los pobres.

(p. 9).

2.- Como una realidad concreta o asumida que afecta a una o varias instituciones por tema o sector.

Aunque, conviene aclararlo, no son pocas las ocasiones en que lo que se conoce como “crisis generalizada”, no afecta a un sector institucional sino que, por el contrario, incluso le puede beneficiar en ciertos aspectos o facetas.

Conviene voltear a los lados y ver qué es lo que está pasando pues, como afirma Lalueza Bosch (2009), “lo que en las ciencias sociales se denomina aprendizaje observacional, en el fondo, no es más que la puesta en práctica del castizo ‘cuando las barbas de tu vecino veas pelar, pon las tuyas a remojar’” (p. 21). Hay que aprender de las crisis de otros sin sufrir los daños de los mismos.

3.- Como realidad individual que exige una actuación particular y directa.

La crisis sólo está en la institución que dirigimos o a la cual pertenecemos. Se trata de un fenómeno complejo con las particularidades institucionales propias. Exige un traje a la medida, soluciones específicas de acuerdo a la naturaleza de la institución y la problemática que enfrenta.

4.- “Una mala gestión de crisis es también una crisis en sí misma”, como sostiene Jordi Xifra.

De acuerdo a Xifra (2006), y como ejemplo ilustrativo: “el gobierno español presidido por José María Aznar perdió las elecciones por no haber sabido gestionar comunicativamente una crisis como la de los atentados terroristas de Madrid de marzo de 2004” (p. 325).

La incapacidad para gestionar debidamente las crisis, conforme a las circunstancias del fenómeno y de la institución, representa

pérdidas y daños que en buena medida se hubieran podido evitar, independientemente de que representan descuidos y omisiones que iniciaron en el pasado, cuando no se asumió que el principal riesgo de un proyecto institucional importante es la ausencia de una gestión de riesgos proporcional al proyecto mismo, es decir, pertinente y profesional. Además de las formas o representaciones de crisis en que estas expresiones están interconectadas o influenciadas de manera dinámica.

Se habla, fundamentalmente, del hecho de que elementos que podríamos englobar dentro de la categoría de No Crisis (problemas verdaderamente graves no mediatizados, conflictos procesables, enfrentamientos sin daños considerables, eventos medianos o menores, etc.), por un mal manejo de los mismos, terminan generando crisis. Y aquí estamos ante situaciones paradójicas: la falta de criterio o habilidad terminan generando crisis contra la propia institución; crisis que no existirían si se tuviera capacidad de gestión; crisis que no se debe a factores externos sino a su propias limitaciones e incapacidades; crisis contra sí misma. Podríamos resumir la idea, si se quiere, de esta manera: no crisis donde se genera crisis.

Y, aunque se piense que esto es muy extraño, termina siendo más frecuente de lo que se puede imaginar en un principio. Conviene pensar, aunque sea por un momento, por ejemplo, en el daño tendencial producido por desorden existente, indisciplinas toleradas, descuidos aceptados, injusticias consentidas, problemas no atendidos, etc., que normalmente existen en las instituciones y que si no se gestionan bien y a tiempo terminan alcanzando la categoría de crisis.

Pero si ya de suyo lo anterior genera confusión –y también es causa de la misma en un complicado círculo-, habrá que agregar el hecho ocasional de una falta de comunicación didáctica y clara por parte algunos actores y medios que más que desear ser entendidos, parecen interesados en la descalificación de los otros. Así, el ciudadano –que muchas veces recibe información fragmentada, parcial y descontextualizada- observa cómo se multiplican los calificativos ante la ausencia de explicaciones suficientes y claras, y argumentos constructivos, lo que complica aún más su aproximación al conocimiento de los fenómenos.

Cabe destacar, también, que ‘crisis’ para algunos representa el final de los males -‘tocar fondo’-, el hecho de que las cosas no pueden ir peor de cómo están. Sus efectos están a la vista: inseguridad, desastre, quiebras, desempleo, inflación, etc. Mientras para otros ‘crisis’, en cierto sentido, representa todavía una amenaza –aunque ya esté cobrando facturas y deje consecuencias muy lamentables a su paso, algunas de ellas irreparables o irreversibles-, sigue siendo un conjunto de alteraciones que pueden ser aún más graves y que, por ahora, en este instante amenaza la existencia, sobrevivencia, integridad, objetivos, recursos, etc., de una institución. Es un motor que genera males, pero pudiera ser que lo peor esté por venir.

En ambos casos, ciertamente la situación puede empeorar o mejorar pero, lo cierto es que mientras la crisis esté presente, no puede haber tranquilidad.

| CRISIS |
|---|
| Lo que conocemos como crisis tiene, de manera genérica, una serie de características que tienden a definirla y que se presentan en distinto grado y/o tiempo, entre ellas: |
| Acontecimiento extraordinario o sucesión de eventos con riesgos y daños importantes de reputación e imagen. |
| Probable pérdida de aceptación y poder. |
| Pérdida de control e incapacidad de controlar todo el escenario. Al respecto, como señala Amado Castro (1994), “crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control” (citado por Sánchez Galicia, 2012, p. 6). |
| Mutación importante, cambio brusco y complicado. |
| Enfrenta riesgos ‘reales’ importantes. Puede variar su intensidad, así como los peligros derivados de ello. |
| Situación grave y decisiva para la existencia o el futuro de una institución al impactar la viabilidad, operabilidad y/o credibilidad. |

| |
|--|
| Ruptura de continuidad, desestabilización o alteración significativa que no espera y que exige decisiones extraordinarias y rápidas. |
| Fenómeno único –y muchas veces multicausal y multidimensional-, exactamente irrepetible. Es importante subrayar su unicidad. |
| El concepto “crisis” es atractivo para el mundo mediático (trasgresión-justicia-conflicto-descubrimiento). En medio del cúmulo de mensajes, destaca por su factor atractriz, con carga polémica –y negatividad-; esto es, contiene significación y/o noticiabilidad. Varios autores consideran crisis si y sólo si, la situación crítica ha sido mediatizada. |
| Genera especulación, “ruido informativo” y/o desinformación. |
| Interrupción significativa, fuera del control, que amenaza seriamente a la institución. Cambio repentino y único entre dos situaciones. |
| Modificación importante en la regularidad, cotidianidad, que genera disenso (contradicciones, conmoción, incertidumbre, mayores riesgos y procesos de desgaste). Cuestionamiento de su ”pertenencia” y “permanencia” social, de su aceptabilidad. |
| Situación real y/o ficticia potencialmente peligrosa con desenlace incierto. |
| A veces inesperada o sorpresiva, independientemente de que el evento sea o no previsible,. |
| De orígenes y desarrollos diversos. Originalidad/excepcionalidad. |
| De aparición u ocurrencia imprevista (no obedece calendarios ni horarios), a veces, y duración indeterminada. |
| No deseada. |

| |
|--|
| Problema extraordinario y complejo. |
| Provoca urgencia-emergencia. Suele haber poco tiempo (y a veces dinero). Suele dominar el corto plazo. |
| Inicialmente inmersa en la desinformación, o información incompleta y descontextualizada, y susceptible al rumor. |
| Incertidumbre/ Desconfianza / Perturbación / Cierta sensación de caos. |
| Genera niveles importantes de desequilibrio, inestabilidad y descontrol, incluso emocionales (tensión, temor, ansiedad, angustia, inconformidad, hostilidad y frustración). |
| Modifica de forma temporal o permanentemente, algunas relaciones de la institución con sus públicos y su entorno. |
| Efectos negativos sobre toda la institución, no sólo sobre un área de la misma. Ataque al nombre o la marca. |
| Carácter público (por notoriedad y visibilidad). Escrutinio público. |
| Cualquier paso en falso puede comprometer el futuro de la institución o a quienes en ese momento tienen los cargos directivos. |
| Con efectos internos y externos. |
| Es un fenómeno que se explica, en buena parte, entre los distintos tiempos: pasado, presente y futuro. Lesgart señala que “las palabras que aluden al tiempo y al movimiento en política (revolución, transición, crisis, ola) son utilizadas para designar aquellos espacios que se dibujan en relación con el antes y el después” (2000, p. 780). |
| Es un estadio que exige diplomacia, jerarquización de nuevas prioridades, así como posposición de conflictos, batallas y señalamientos secundarios. Lo importante es salir de la mejor manera posible. |

Tiene varios niveles, cuando menos los siguientes: 1) técnico, administrativo, instrumental y/u operativo; 2) mediático; y, 3) político, con efectos sociales.

Politicidad e innegable dimensión social.

(Elaboración propia)

Crisis es, pues, la expresión de una situación extraordinaria, decisiva, involuntaria y complicada –a veces inesperada o sorpresiva- que suele ser notoria –porque es mediatizada- y provoca un nivel importante de inestabilidad, descontrol y urgencia institucional, y puede potenciar aún más las consecuencias negativas en cuanto a poder, pérdidas, daños y/o descrédito en la realidad, reputación, posicionamiento e imagen de una institución, por lo cual exige decisiones acertadas y rápidas, en un escenario adverso con poco margen de maniobra.

Es, como señalaran Thierry C. Pauchant e Ian J. Mitroff (2006), autores de *Transforming the Crisis -Prone Organization-*, “un trastorno que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial” (p. 325). En este sentido, de manera comprensible, Ferran Lalueza (2009) identifica como “situaciones de crisis las que constituyen una amenaza real o latente para la pervivencia de nuestra organización o para el normal desarrollo de las actividades que le son propias” (p. 12).

Lo escrito hasta ahora es válido para las distintas instituciones, lo mismo privadas que públicas, aunque las definiciones de crisis enfatizan las particularidades de cada sector.

Sin embargo, en cualquier caso, resolver la crisis, mantener el funcionamiento y asegurar la continuidad se convierte en la prioridad institucional.

Se afirma que una crisis afecta a toda la institución – independientemente que no involucre directamente a todas las áreas o funciones-, en cuanto que lesiona la imagen de la misma, es decir, el conjunto de personas y recursos que se resumen en una realidad, un nombre y una imagen. Involucra, incluso, a proveedores por los cuales se debe responder de manera pública. Aquí un ejemplo:

El Instituto Federal Electoral (IFE) fue la autoridad encargada de organizar el primer debate entre la candidata y los candidatos por la Presidencia de la República en México. Inicialmente la especulación sobre quién sería el ganador del mismo, se modificó debido a que al inicio del esperado evento, apareció una edecán con un vestido entallado y un escote tan pronunciado que cautivó a presentes y televidentes.

La verdadera sorpresa fue la edecán Julia Orayén, de quien después se supo había sido playmate. Había aparecido en la revista para caballeros conocida como Playboy –en septiembre de 2008-, y sus fotografías circularon en las redes sociales luego de su aparición en dicho escenario.

Se dijo que la edecán, según el sitio TweetReach, tuvo 18 mil 708 menciones. Incluso, algunos bromearon diciendo que había sido la principal atracción, “la Ganadora” del debate, luego de haber atrapado las miradas.

Al otro día, la modelo argentina ocupó las primeras planas de los principales diarios nacionales y se volvió tema de conversación con una promoción impresionante. Sin duda, para ella, la exposición relanzó de manera importante su carrera.

La edecán no fue contratada directamente por el IFE, sino por la empresa solicitada para la producción.

Ante las severas críticas contra el IFE por la falta de seriedad que significó la presencia de la edecán, en la forma en que lo hizo, esta institución trató de deslindarse para evitar mayor desprestigio.

El comunicado de prensa número 136 del IFE, emitido el 7 de mayo, señala:

“El Instituto Federal Electoral (IFE), a través de la Comisión Temporal para la Organización de los Debates, integrada por los Consejeros Electorales Sergio García Ramírez, Marco Antonio Baños Martínez y Alfredo Figueroa Fernández, lamentan el desacierto de producción asociado a la vestimenta de una edecán durante el 1er Debate Presidencial y ofrece una disculpa a la ciudadanía y a la Candidata y a los candidatos a la Presidencia”.

Luego de la polémica, el daño en la reputación ya estaba hecho.

Hoy no sólo se trata de generar buenos resultados para una institución, sino de cuidar del reconocimiento y la reputación que de ello y del trabajo comunicativo se deriva. Y así ocurre, por ejemplo, lo mismo con una gran empresa que con un partido político o un gobierno.

Así pues, es una posibilidad o circunstancia que toda dirección debe tener presente. A final de cuentas: se considera que es posible vivirla; o se vive sin haberla previsto.

Crisis es un fenómeno que exige la actuación inmediata del máximo nivel, coordinado en y con el Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional (CEPGI) y que atrae la atención de los medios de comunicación, así como de distintos segmentos quienes juzgan a la institución –de manera pública- con base en la información, y la actuación de otros actores.

Encuentra una predisposición crítica del ciudadano que, normalmente:

- Desconfía de las instituciones (en distinta proporción dependiendo de la que se trate).
- Es impaciente.
- Recibe información de múltiples y variadas fuentes (usualmente fragmentada y descontextualizada).
- Se “conecta” (MCS, Internet-redes sociales), teléfono, etc.
- Es “globalocal”.
- Aún en estado de desatención, ciertas crisis y escándalos le atraen.

¿Pueden ser las crisis potencialmente positivas?

Muchos autores consultados concluyen que sí, pero Ferran Lalueza asegura que no. Conviene, por tanto, considerar la argumentación de ambas partes.

Al retomar la argumentación de sus contrarios, Lalueza recuerda que en los ochentas, Meyers y Holusha (1986) expusieron siete beneficios de las crisis:

1. Nacen héroes.
2. Se acelera el cambio.
3. Se afrontan los problemas latentes.
4. La gente cambia.
5. Surgen nuevas estrategias.
6. Se desarrollan sistemas de alarma temprana.
7. Aparecen nuevas ventajas competitivas.

Incluso, Lalueza puntualiza que Marín Calahorro (2005), amplió los beneficios de las crisis:

1. Moviliza y pone a prueba la organización en su conjunto.
2. Aporta una función integradora para todos sus colectivos.
3. Obliga a la autorreflexión.
4. Enriquece el manual de crisis.
5. Acrecienta la creatividad y agiliza la capacidad de reacción.
6. Genera líderes y gestores.
7. Potencia la identidad corporativa.
8. Asegura la estabilidad del sistema general de la entidad.
9. Obliga a adaptar las acciones preventivas.

Crisis No es Oportunidad Ferran Lalueza Bosch (2009)

Cabe mencionar que un buen número de autores han extendido el concepto que se basa en la escritura china, donde aseguran existe un símbolo mandarín que expresa peligro y oportunidad.

Lalueza puntualiza que ello es rigurosamente falso y, por la importancia del tema, a continuación se reproduce su fuente:

“V́ctor H. Mair, catedrático de Lengua y Literatura Chinas en el Department of East Asian Languages and Civilizations de la University of Pennsylvania, rebate con contundencia la creencia de que la palabra *crisis*, en chino, tiene connotaciones positivas. La cita es larga, pero no tiene desperdicio:

“There is a widespread public misperception, particularly among the New Age

sector, that the Chinese word for *crisis* is composed of elements that signify *danger* and *oportunidad*. (...)

The *ji* of *wèiji*, in fact, means something like ‘incipient moment; crucial point (when something begins or changes)’. Thus, a *wèiji* is indeed a genuine crisis, a dangerous moment, a time when things start to go awry. A *wèiji* indicates a perilous situation when one should be specially wary. It is not a juncture when one goes looking for advantages and benefits. In a crisis, one wants above all to save one’s skin and neck! Any would-be guru who advocates opportunism in the face of crisis should be run out of town on a rail, for his/her advice will only compound the danger of the crisis...(...)

Those who purvey the doctrine that the Chinese word for *crisis* is composed of elements meaning danger and opportunity are engaging in a type of muddled thinking that is a danger to society, for it lulls people into welcoming crises as unstable situations from which they can benefit. Adopting a feel-good attitude toward adversity may not be the most rational, realistic approach to its solution.

Finally, to those who would persist in disseminating the potentially perilous, fundamentally fallacious theory that *crisis=danger+oportunidad*, please don’t blame it on Chinese!”.

Mair (2004, publicación en línea).

Así las cosas, tenemos que crisis en chino se compone de wéi (peligro) y ji (punto crucial, no oportunidad).

Para Lalueza, “ninguna organización ha salido ni saldrá jamás reforzada de una situación de crisis” (2009, p. 7). Agrega: “las organizaciones que han superado una crisis intentan autoconvencerse y convencer a los demás de que han salido reforzadas de la misma como parte de su estrategia de recuperación”(2009, p. 11). Y concluye: “Hablar de los beneficios que se derivan de las crisis constituye un oxímoron perverso, porque desalienta toda la labor preventiva que podemos y debemos desarrollar para minimizar las posibilidades de que lleguen a producirse” (2009, p. 12).

Hay que distinguir, sin embargo, sobre los puntos de vista que consideran a las crisis como positivas y los que las clasifican como negativas; este es un planteamiento, y otro donde probablemente ambos bandos coincidan es en el hecho de que se puede y se debe aprender de las crisis afrontadas o padecidas.

Además, resulta oportuno recordar dos aspectos fundamentales: 1) en cada crisis hay perdedores y ganadores, y 2) algunas de ellas se pueden capitalizar si se actúa con habilidad.

Respecto a perdedores y ganadores resulta más que evidente si se revisan, por ejemplo, casos como la gripe aviar, también llamada la gripe de las aves. Comprobaremos de inmediato los efectos dañinos para los vendedores de pollos en tanto que quienes vendían carne y pescado, en ese entonces fueron los que aumentaron sus ingresos rápidamente, al menos al comienzo del fenómeno.

En cuanto a la capitalización de las crisis, consideremos los ejemplos que retoma Sanjuán (2002):

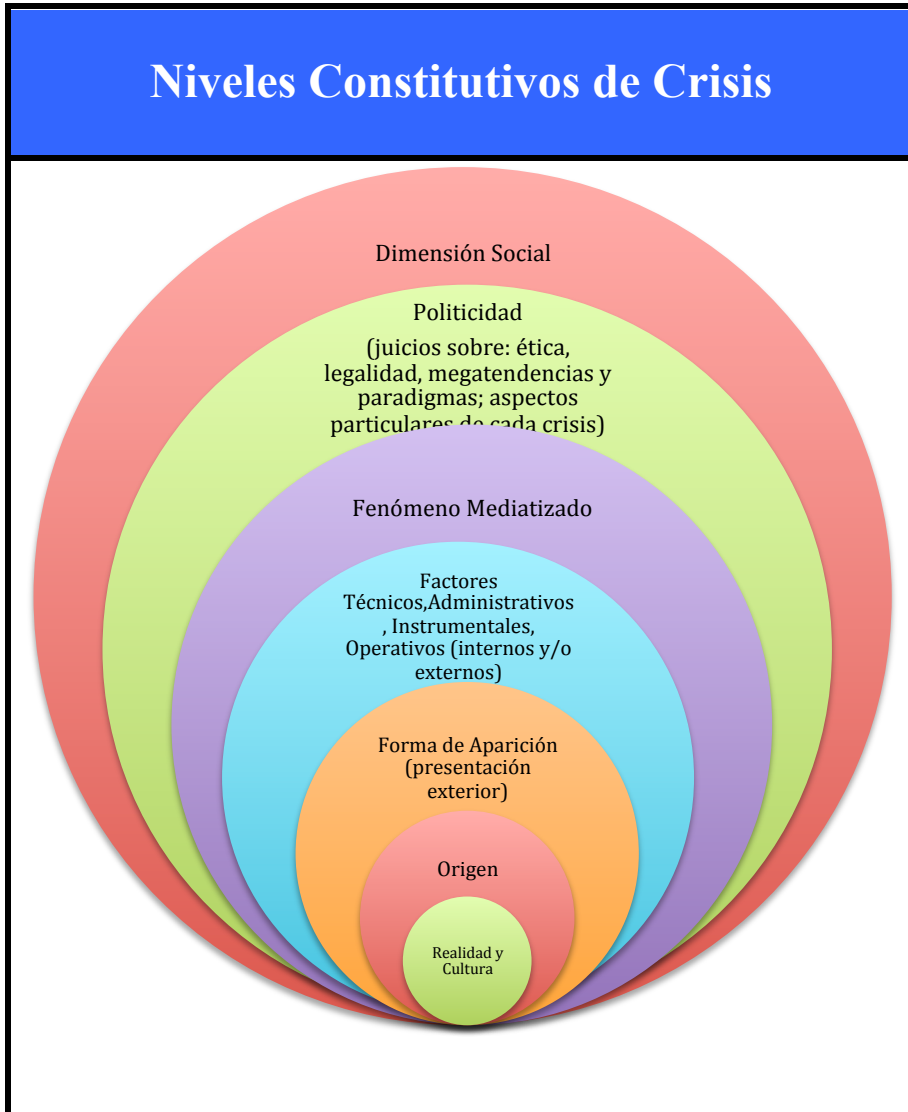
Algunas organizaciones y algunos líderes saben sacar partido especial a las crisis. La reacción es tan positiva que se acaba por bendecir el problema. A Coruña convivía durante años con las pestilencias de su escombrera municipal hasta que se derrumbó y se decidió apostar por el tratamiento de basuras y crear un parque donde antes estaba el vertedero. Poco antes había sufrido la segunda gran marea negra que contaminaba su bahía. Cinco años después el ayuntamiento recibía en China un premio internacional de medio ambiente, el *Antinos in Bloom*. El alcalde Francisco Vázquez salió reforzado de la crisis como nadie.

Su ciudad vecina, Ferrol, padecía atascos diarios porque el principal acceso por carretera era un puente con sólo un carril por sentido; empujado por el viento, el *Discoverer Enterprise*, un navío que se construía en los cercanos astilleros, lo destruyó por completo. En pocas semanas había un puente nuevo con dos carriles por sentido. Su alcalde Juan Blanco no lo supo rentabilizar (la eficacia la acaparó el presidente de la Junta, Manuel Fraga, y el Ministerio de Fomento, del mismo partido político que el regidor local) y perdió las elecciones. Las poblaciones de ambas localidades gallegas dijeron aquello de que bien está lo que bien acaba (p. 22).

9.3. Niveles Constitutivos de Crisis

“...la crisis se ha convertido en un término para ser utilizado como último recurso, cuando en los momentos de angustia no sabemos diagnosticar la situación ni predecir su dirección”.

Bejin y Morrin



(Elaboración propia)

La presente gráfica muestra una visión completa de un fenómeno complejo que varios autores han abordado de manera parcial y

ahora se presenta de manera holística. Esto es, se destacan las distintas conexiones e interacciones, así como la interdependencia de las mismas, algunas de las cuales no se suelen abordar, pero son reales.

A continuación se presentan elementos dinámicos que tienden a amenazar la reputación y son constitutivos de crisis, mismos que se irán observando en sus contextos a lo largo de la presente exposición. Sin embargo, ahora conviene hacer una breve mención de los mismos considerándolos esencialmente distintos e inseparables, complementarios dentro de nuestro enfoque integral.

- **Realidad y Cultura Institucional**

En cualquier situación de crisis conviene distinguir los elementos circunstanciales y situacionales que definen al actor, desde su nivel cultural.

Su realidad -particularmente su situación previa- es lo que puede disminuir o potenciar pérdidas y perjuicios. Y dentro de ella, su cultura que, también, incluye su ética, dada la importancia de la intencionalidad como de la eficiencia.

El cultivo del hombre debe reflejarse en el mismo cultivo institucional, pues la naturaleza y la cultura son inseparables. Los fines del organismo deben ser encuadrados con relación a los de los demás, a partir de la visión del bien común. Pues, que duda cabe – como sostiene Juanola Soler (1986)-, “la solución del problema cultural consiste en la creación de unas estructuras de vía social que permitan que el hombre pueda ser aquello que está determinado a ser en virtud de su propia naturaleza” (p. 32).

De acuerdo a Serra Rojas (1985), “se ha definido la cultura como aquello que el hombre añade a la naturaleza, los frutos magníficos del cultivo de su espíritu” (p. 284). Y ello exige la atención de preocupaciones políticas, sociales, científicas, técnicas, legales, mediáticas, etc.; supone la ocupación preventiva para formarse y capacitarse con tiempo antes, durante y después de enfrentar fenómenos que atentan contra la institución.

Y es precisamente la cultura institucional la que condiciona las realidades; es decir, la que mueve o paraliza los esfuerzos para estar o no en mejores condiciones para encarar circunstancias adversas.

Respecto a la ética –como componente cultural-, es una rama filosófica que –según Gutiérrez Sáenz (2011)- estudia la bondad y la maldad de los actos humanos y presenta un modelo de conducta, *“hay que hacer el bien y evitar el mal, he aquí la síntesis de todo sistema ético (...) En resumen, el carácter científico de la Ética queda fundamentado en virtud de que esta disciplina presenta un paradigma de conducta valiosa que el hombre debe realizar”* (p. 16).

Ética, Economía y Política
Antonio Argandoña (2012)

La ética es la condición de equilibrio de las personas, las organizaciones y las sociedades. Y ese equilibrio es dinámico, porque el agente cambia y produce cambios en los demás cada vez que lleva a cabo una acción, de modo que lo que hoy es un equilibrio puede dejar de serlo mañana. Es en este sentido (*sic*), decimos que la ética es la condición de equilibrio. Por tanto, las éticas basadas en reglas externas (leyes, normas sociales o códigos individuales o corporativos), y no en la persona que actúa, no podrán ser buenas guías para la acción. Esto no quiere decir que las normas no tengan un papel relevante: necesitamos, en definitiva, una ética de virtudes (que explique cómo mejora o empeora el agente en sus acciones y cómo desarrolla o dificulta la capacidad para comportarse éticamente en el futuro), bienes (qué es lo que el agente debe conseguir) y normas (qué reglas debe observar, primero para no deteriorarse como persona y luego para mejorar como tal). (polo, 1966 a).

Todo lo anterior nos lleva a dos conclusiones más. Primera: la ética no puede estar separada de la economía. No hay decisiones económicas y decisiones éticas: hay decisiones que son, a la vez, económicas, éticas y políticas. La economía trata de los medios, pero no para unos fines dados, porque los fines los gobierna la ética. La tesis de la separación entre economía y ética es uno de los causantes últimos de la crisis. Y segunda: por la misma razón, también la política debe estar interrelacionada con la ética –y, de nuevo, la omisión de esta interrelación tiene mucho que ver con la crisis actual-.

Las interpretaciones meramente económicas de la crisis no tienen por qué ser erróneas, pero son incompletas, porque omiten algunas consecuencias relevantes acerca de las determinaciones sobre el propio decisor (que aprende a actuar bien o mal), sobre los demás (que también aprenden) y sobre la organización (en la que generan culturas morales o inmorales, y en las que fomentan o destruyen la confianza). La ética debe añadir a la economía una concepción más rica de la persona y, por tanto, explicaciones no necesariamente distintas, pero sí más completas, en las que se puedan perfilar mejor las consecuencias a largo plazo, no solo económicas, de las decisiones. Y esto servirá para identificar mejor los problemas, para entender mejor la naturaleza de los fallos que se han producido y para ofrecer mejores soluciones. Pero esas soluciones las elaborará no el moralista, sino el economista, teniendo en cuenta los criterios de la ética.

La ética tiene tres dimensiones: personal, organizacional y social. La solución a los problemas creados por la crisis exige una respuesta ética en los tres niveles. Las personas deben ser éticas, las organizaciones deben conformarse de acuerdo con la ética y la sociedad debe comportarse también éticamente, lo cual tiene una vertiente teórica (qué es la ética y cómo se relaciona con la economía y con la política) y otra práctica (cómo se difunden las conductas y cómo se crean las condiciones para que las restricciones normativas e institucionales bloqueen las acciones no éticas). Las tres dimensiones son necesarias.

(pp. 11-13).

▪ Origen

Respecto al origen de la crisis conviene distinguir los hechos y sus causas, la percepción de los mismos, así como los factores condicionantes.

Evidentemente, no es lo mismo que una crisis se deba a causas internas y totalmente atribuibles a la institución –como pudieran ser accidentes, descuidos, errores-, que a causas que pudieran apuntar hacia otros actores interesados en dañarla.

Es importante insistir en cuando menos tres posibilidades: 1) la que se refiere a crisis que ocurren; 2) la que muestra crisis provocadas o construidas (ya sea desde adentro o desde afuera de la institución); y, 3) una combinación de ambas, en distintas modalidades.

▪ Forma de Aparición

Por ejemplo, ante un gran incendio que requiere ser apagado –se necesitan instrumentos técnicos, operativos y administrativos-, además de que tiene una expresión, en este caso inocultable, una visibilidad de gran notoriedad. En otros casos, la forma en que ‘aparece’ un fenómeno –por ejemplo, el asesinato de un personaje relevante de la vida pública-, significa, también, la manera en que es percibido el asunto. Así, la forma en que es presentado en el escenario público cualifica efectos y probables reacciones.

Aquí un caso lamentablemente real que ilustra lo anterior.

“La Policía mexicana ha encontrado el cuerpo decapitado de María Elizabeth Macías, de 39 años, redactora jefe del diario *Primera Hora* de Nuevo Laredo (México), **asesinada por denunciar a narcotraficantes** en las redes sociales, informaron hoy fuentes oficiales.

(...)

“El cuerpo desmembrado fue hallado en el monumento Cristóbal Colón, ubicado en una de las avenidas de esa ciudad fronteriza, con las piernas y el tronco arrojados en el césped, mientras que **la cabeza fue hallada en un macetero** junto a un teclado de ordenador, un ratón, cables, audífonos y altavoces.

“Según la fiscalía, los criminales dejaron una nota en el que se destacaba que Macías, que firmaba como ‘La nena de Laredo’, utilizaba las redes sociales para denunciar las actividades criminales de los narcotraficantes.

“El pasado 13 de septiembre, **otros dos jóvenes fueron asesinados** y colgados en un puente peatonal de esa ciudad del estado de Tamaulipas, presuntamente por utilizar las redes sociales en Internet para comentar situaciones de riesgo de la lucha que mantiene el Gobierno mexicano contra el crimen organizado.

“Un país antiperiodistas

“México es considerado **el país de América más peligroso para la prensa**. En México desde el año 2000, han muerto 77 comunicadores, nueve de ellos este año”.²¹
(*Se respetaron las negritas originales*)

Se busca establecer que algunas veces aparecen o se manifiestan los fenómenos, pero existen ocasiones en que la intencionalidad abarca también su aparición y, en estos casos, además de los “qués”, conviene aproximarse a este tipo de “cómos”.

- Factores Técnicos/Administrativos/Operativos/
Instrumentales (internos y/o externos)

Las interconexiones son evidentes y, en cualquier caso, de la manera y el tiempo en que se resuelva este nivel dependerá, en buena proporción, la resolución final.

Hacen falta decisiones acertadas, duraderas y oportunas.

Por ejemplo, si existe un derrame químico, se impone una respuesta técnica y específica de especialistas. Cuando menos el cierre de las compuertas o los depósitos desde donde se están vertiendo estos

²¹ Publico.es. Decapitada una periodista mexicana por denunciar a narcos por Internet. EFE.México.26/09/2011. [http://www. Publico-es/internacional/398347/decapitada-una-periodista-mexicana-por-denunciar-a-narcos-por-internet](http://www.Publico.es/internacional/398347/decapitada-una-periodista-mexicana-por-denunciar-a-narcos-por-internet) (Consultado el 7 de mayo, 2012).

líquidos que resultan dañinos para la población y, en general, para la vida.

Independientemente que se pase de una fase a otra o de que se activen varias o todas en forma simultánea, habrá que atender el derrame buscando que no se escapen más líquidos.

Ahora, podría suceder que se piense que ya se logró el objetivo y por alguna razón técnica, los productos químicos se siguen escapando, para lo cual hay que coordinarse oportunamente con relación a los avisos a la población y a los mensajes que habrán de mediatizarse de forma intencional.

Las labores técnicas o administrativas –de ser posible-, no deben descuidar el trabajo de reputación, por lo que se recomienda actuar simultáneamente.

- Fenómeno Mediatizado

A partir de esta fase inicia lo que se conoce como escrutinio público, por lo que no se pueden pasar por alto los desafíos mediáticos/políticos/sociales. Se transita hacia la llamada opinión pública conocida como tal, según Sartori (1992), “no sólo porque es *del público* (difundida entre muchos, o entre los más), sino también porque afecta a objetos y materias que son de *naturaleza pública*: el interés general, el bien común, y en esencia, la res publica” (p. 149).

De acuerdo a Natera –que se enfoca en las catástrofes medioambientales, pero que sus criterios se pueden aprovechar para otros ámbitos-, existen dos planos: el operativo/instrumental y el político/comunicativo, este último poco abordado, independientemente de que no se limita a la toma de decisiones reactivas sobre la coordinación y movilización de recursos humanos, materiales y financieros, y que incluye los desafíos de prevención, planificación, respuesta y post-crisis.

Natera, durante su participación en el VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno, destacó el enfoque político/comunicativo pues asegura que este plano complejo “integra todos aquellos componentes

perceptivos, mediático-comunicativos, cognitivo-simbólicos, así como elementos propios de la dinámica política en interacción con las expectativas e imágenes colectivas, que algunos decisores públicos encaran, muchas veces estratégicamente, en la gestión de la catástrofe”.

Natera puntualiza con acierto que

Sin embargo, el énfasis que la literatura tradicional sobre crisis ha puesto en la ‘tecnología’ de la respuesta a la catástrofe (en esos componentes del plano instrumental/operativo), ha ido condenando aquellos aspectos políticos y de comunicación estratégica a una especie de caja negra de ‘factores contextuales’, concebidos a menudo como ‘problemas’ que se cruzan en el camino entorpeciendo la respuesta ‘eficaz’ a la crisis. A ello cabe añadir que el plano político/comunicativo de la gestión de crisis no se ha estudiado con el rigor suficiente, quizás por complejo e ‘incómodo’ a los ojos de analistas y decisores públicos.

Aquí entendemos, por el contrario, que el éxito de la gestión de crisis depende tanto de la respuesta adecuada que se dé a los desafíos políticos y de comunicación estratégica como la que se dé a los propiamente operativos instrumentales(...)

Por supuesto, el papel de algunos decisores públicos, aquéllos que propiamente cabe considerar como ‘líderes de crisis’, es a todas luces fundamental en la definición de la catástrofe y en la conducción satisfactoria de la misma en el plano político/comunicativo. La presencia de un líder (o líderes) que *personalice* los temas, problemas o conflictos de tal forma que sean asimilables por el público y que sea capaz de hacer *visibles* los progresos encaminados a paliar los efectos de la catástrofe, constituye sin duda un factor clave al que se debe prestar atención en el proceso de regulación política de la crisis (p. 65).

Los Desastres como Catalizadores de la Acción Política **Marisa Rodríguez Mojón (2007)**

Mark Pelling y Kathleen Dill (2007) han estudiado la función de los desastres naturales como catalizadores del cambio político. En su opinión, aunque los

desastres naturales no son, por sí mismos, la causa de cambios políticos, pueden desatar procesos sociales latentes, a muchos niveles, que dependen en buena medida del medio socio-político y cultural existente antes del desastre.

Por ello, los desastres naturales crean las condiciones para que se produzcan cambios políticos. Que lleguen o no a producirse va a depender de la capacidad, o incapacidad, de las autoridades para reaccionar con rapidez y de forma adecuada. En el caso de que las autoridades legítimas fracasen, o se retrasen, en la solución de los nuevos problemas aparecidos como resultado de los desastres, se podría crear un vacío de poder que sería aprovechado por otros grupos políticos.

La actividad de los grupos opositores podría incluir: maniobras para desestabilizar o deslegitimar a los detentadores del poder en el momento del desastre, introducir cambios en las coaliciones, o legitimar a sectores nuevos.

(p. 149).

La gestión de crisis –nos recuerdan Boin et al. (2007)- ha llegado a ser una característica definitoria de/la gobernanza contemporánea. En tiempos de crisis, las comunidades y los miembros de las organizaciones esperan que sus líderes minimicen el impacto cercano de la crisis, mientras que los críticos y opositores al sistema tratan de aprovechar el momento para culpar a los gobernantes responsables y a sus políticas (p. 3).

Es importante puntualizar lo que retoman Newman y Mejía (2009) en cuanto a que cualquier crisis

reviste una doble naturaleza: por una parte, afecta la operación de la organización y, por la otra, afecta la percepción que de ella tienen las personas o grupos interesados de la sociedad. Y entre los hechos y la percepción que de ellos se construye, en situaciones de crisis la comunicación desempeña un papel fundamental. Al deteriorarse la percepción, la organización pierde credibilidad y es más difícil revertir o acotar la situación (pp. 22-23).

De acuerdo a esta línea de argumentación, siguiendo a Elizalde (2004), tenemos:

En la mayoría de las ocasiones, lo que se considera a simple vista como la crisis no es el ‘ojo de la crisis’. Lo que debería considerarse el centro de la crisis no es el apagón en una ciudad, el descarrilamiento de un tren, las inundaciones en una provincia, la

falla en un puente, sino el mismo proceso de disenso y sus consecuencias, de acuerdo con la evaluación social o institucional de estos acontecimientos. Lo que decide el nivel de gravedad de la crisis es el modo en que las instituciones de una sociedad, los grupos que tienen una mejor posición para hacer valer su punto de vista y la sensibilidad de la sociedad consideran relevante, grave, riesgoso, tabú (M. Douglas).

Puede ser que haya coincidencia entre la resolución de la *crisis administrativa* y la resolución de la *crisis de disenso*. También puede ser que el consenso llegue antes que la solución de la crisis administrativa. Las relaciones entre los dos tipos de crisis pueden darse de diversa manera. Lo importante, sin embargo, es que comprenda el grado de independencia y de autonomía que tienen la solución de ambos problemas. En ciertas circunstancias, la autonomía desciende y aumenta la interdependencia: en algunos casos, la mejor manera de alcanzar un grado de consenso adecuado para la organización es resolver el problema administrativo (pp. 40-41).

Hay que considerar –como asevera García Santandría (2011)- que

la *mediatización* del suceso otorga además la palabra a otros actores diferentes a la propia compañía (poderes públicos, víctimas y familiares, expertos, empleados...). Ante esta multitud de opiniones y la confrontación de las diferentes partes en litigio, la empresa tiene grandes dificultades para hacerse entender, y ocupar, por tanto, su propio terreno mediático.

Y aún más, como explica Breton (1998),

en el terreno de lo político, la mediatización cumple tres funciones que son otras tantas intervenciones en el mensaje mismo. En primer lugar, una función de *transmisión* del mensaje que, lejos de ser un simple ‘transporte’, es el producto de una selección y de una jerarquización a través de las agendas. La elección de las formas de transmisión va a contribuir así a transformar el discurso político pronunciado en ‘acontecimiento’ político. La mediatización tiene luego una función de *puesta en escena* del mensaje y el nivel cero de esta puesta en escena es su difusión integral (...) Por último, cumple la función de comentario del discurso...” (p. 363).

Al ubicarse en el banquillo de los juzgados –si no de los acusados-, las instituciones se muestran incómodas pues ahora están ante el escrutinio público, en una actitud tendiente a ser defensiva ante la participación mediática de diversos actores con convicciones e intereses distintos. Algunos de ellos toman el micrófono que les brindan los medios para amplificar su posición en torno a la problemática dada.

No es un juego equilibrado donde cada uno cuenta con las mismas posibilidades de comunicación, además de que uno de los participantes (la institución) participa desde el principio con acusaciones que desechan, mientras los demás lo responsabilizan o culpan. Unos atacan y otro se defiende, y enfrenta el “juicio mediático” exprés del cual es difícil salir airoso.

Siguiendo a Sartori (1992), al responder ¿quién forma la opinión que se convierte en pública?, tenemos que

la respuesta global no puede ser más que ésta: todos y ninguno. Bien entendido, ‘todos’ no son verdaderamente todos: sin embargo son muchos, y muchos en lugares y modos distintos. Del mismo modo, ‘ninguno’ no es realmente ninguno, sino, en el conjunto, ninguno en particular o, si se quiere, alguien que es siempre distinto. Incluso si resultara posible asignar a todo aquel que expresa una opinión en particular una específica ‘autoridad’ que lo guía, una sola fuente fidedigna, sigue siendo verdad que el conjunto resulta de un montón de influencias y contra-influencias. He aquí, pues, una opinión pública que puede denominarse auténtica: auténtica porque es autónoma, y ciertamente autónoma por lo que es suficiente para fundamentar la democracia como gobierno de opinión” (p. 157).

•Politicidad

(influencias entre ciencias, juicios sobre: ética, legalidad, megatendencias y paradigmas; aspectos particulares de cada crisis).

La politicidad refiere a la definición de la convivencia política, a la existencia de poder que implica mando y obediencia. Es la

condición inherente al hombre que le permite organizarse con sus semejantes y que, también, revela lo que conocemos como cultura política.

En este sentido, como afirma Edelman (1991), debemos asumir que “el elemento crítico en la maniobra política para sacar ventaja es la creación de significado: la construcción de creencias sobre los acontecimientos, las políticas, los líderes, los problemas y las crisis, creencias éstas que racionalizan o cuestionan las desigualdades existentes” (p. 121). Y aun más, como indica Beltrán Villalva (1991), la lucha política “tiene por objeto ocupar la posición que permite decir legítimamente ‘lo-que-es’ (definir la realidad), para poder así decir lo que debe ser y actuar en consecuencias (modificar la realidad)” (p. 176).

Y, ciertamente, como especifica Elizalde (2004),

La crisis no es sólo y simplemente una situación que molesta o perjudica. Es una situación que provocará como consecuencia la pérdida de poder relativo. Y por eso, la crisis es el resultado del disenso. La crisis es el resultado del disenso de los agentes sobre el sujeto de la crisis. La falta de apoyo, de cooperación y de cohesión necesaria y suficiente que usted requiere para mantener cierta posición de poder que desea y/o necesita, es el origen objetivo de una experiencia de crisis (p. 34).

Las ciencias y actividades humanas interaccionan, se condicionan y complementan, ejemplo de ello es el que destaca Pedro Francés (2006), cuando manifiesta lo siguiente : “las empresas y la economía en general tiene una relación biunívoca con el poder político: por un lado lo condiciona, pero por otro ha de adaptarse a sus direcciones y estrategias, que representan, o tratan de representar las preferencias sociales” (p. 29).

Al igual que el escándalo –también considerado una forma de presentación de crisis-, ésta última también representa una trasgresión. Por ello, implica consideraciones éticas y jurídicas, además de influencias de megatendencias y paradigmas, independientemente de las condiciones y características particulares, que influyen en la valoración -consenso o disenso-, en

la pérdida de reputación y en la evaluación final de las pérdidas y daños institucionales.

No podemos olvidar la importancia de la cultura de la legalidad y del estado de derecho.

Según Thesing (1999), “El derecho pasa a ser el conjunto de normas públicamente institucionalizadas que guían y canalizan la conducta humana. El derecho como orden y la noción ética de justicia son principios que rigen la implementación práctica del estado de derecho”(p. 27). Se dice: “no violó” o “sí violó la ley” y deberá enfrentar las sanciones o consecuencias jurídicas que se derivan de ello.

Por otro lado, podemos decir que las megatendencias son esas corrientes que tienden a prevalecer en gran parte del mundo durante un tiempo significativo, son constantes que conviene conocer. Como se puede ver, influyen y condicionan a los tomadores de decisiones en los distintos campos de la actividad humana.

De acuerdo a Naisbitt y Albuerno (1992), “las megatendencias no vienen y se van como si tal cosa. Los grandes cambios económicos, políticos y tecnológicos tardan en formarse, y una vez instalados, influyen en nosotros durante cierto tiempo –de siete a diez años, o más. Tienen el alcance y el aspecto de un decenio de cambio” (p. XII).

Existen varias, como la vigencia de la ecología, los avances tecnológicos, la sociedad de la información y el conocimiento, la importancia de los medios de comunicación, Internet y las redes sociales, el protagonismo femenino, entre otros.

Con anterioridad se había destacado el conocimiento cultural del entorno, Vichique (2008) había señalado la importancia de

conocer tanto las megatendencias como las tendencias y sus debates, como pueden ser la globalización; el repudio a la discriminación; la crisis de las ideologías; el respeto a la ecología y los retos que implica el cambio climático; la defensa de los derechos humanos; la equidad de género; la vigencia del marco democrático; la batalla contra la delincuencia organizada y el

narcomenudeo; la condena al terrorismo; la defensa y cuidado de los animales; la lucha contra la contaminación; la crisis de la partidocracia; la importancia del turismo cultural; las realidades del Sida, la pobreza y la migración, por citar sólo algunos de los muchos referentes (p. 71).

Otro elemento asociado a los anteriores es lo que se conoce como paradigma, lo que consideramos como modelo, ejemplo o bien ejemplar, como enfatizan los diccionarios.

Muñoz Gutiérrez (2004), detalla que

los paradigmas son poderosos porque afectan todo lo que vemos y determinan el modo como nos comportamos y pensamos.

Podemos considerar sinónimos de paradigmas a modelos mentales, creencias, supuestos, ideas, mitos, juicios e valor, dogmas, patrones de conducta, teorías que de alguna forma son como lentes que nos permiten ver la realidad, de ahí la importancia de adoptar nuevos y abandonar los antiguos.

Un paradigma es un conjunto de reglas (escritas o no) que establecen o definen límites, y que indican cómo comportarse dentro de los límites establecidos para tener éxito (p. 162).

A final de cuentas, existen códigos ampliados debido a que no sólo se trata de imperativos éticos y del cumplimiento de la ley, sino también de observar comportamientos “aceptados” o, como algunos repiten, políticamente correctos. Hay que saber lo que se considera “aceptable” en cada tiempo y lugar, independientemente del punto de vista que tengamos sobre ello.

- **Dimensión Social.**

La consideración básica es simple y profunda, a la vez: si las instituciones son sociales en sus fines, también lo son en sus consecuencias.

De la Naturaleza Humana...

Héctor González Uribe (1987)

Hay algo, en efecto, que permanece invariable en medio del incesante fluir de la vida, y ese algo es la *esencia del hombre*, como ser compuesto de materia y espíritu, como *persona* que posee grandes perfecciones y también múltiples imperfecciones, que por su razón y libertad está situada en un plano superior al de los seres inanimados e incluso animados irracionales, pero que por su indigencia no se basta a sí misma, sino que requiere el concurso de otros seres para subsistir y perfeccionarse. El hombre, en todos los tiempos y en todos los lugares, ha sido un ‘animal social y político que vive entre la muchedumbre’, y mientras por un lado ha sido capaz de alcanzar las más excelsas cumbres del heroísmo y la santidad, por el otro ha podido llegar, por el desenfreno de sus malas pasiones, a los mayores abismos de perversidad y degradación. Ésta es una realidad que nadie puede poner en tela de juicio. Por ello Herman Heller estima que la *naturaleza humana* es la más sustancial de las ‘constantes’ del proceso histórico-sociológico, y de la que tiene que partir la Ciencia del Estado para elaborar sus teorías y postulados.

Hay también, junto con la naturaleza humana, otros hechos cuya persistencia a través de la evolución histórica es indiscutible. Son todos aquellos que se encuentran vinculados con esa misma naturaleza y que resultan consecuencia ineludible de ella. Así, por ejemplo, la existencia de la *sociedad*, la necesidad de una *autoridad* gobernante, la vigencia de un orden *normativo* en la comunidad humana, la continua *valorización y crítica* del *poder político* por la conciencia del hombre.

(p. 85).

La dimensión social de las crisis se refiere a las consecuencias que se producen directa e indirectamente como resultado de estos fenómenos, más allá de si tienen o no interés periodístico, mismas que debieran ser valorables y exigibles, por tener injerencia en la convivencia y coexistencia con otros, en la afectación del bien público.

Del Bien Común y el Estado de Derecho...

Héctor González Uribe (1987)

Creemos firmemente que el fondo de toda verdadera política está en esa subordinación a los valores éticos del Derecho. En el *homo politicus* –que, al fin y al cabo, no es más que el ser humano que se mueve en el plano de la vida comunitaria- hay una ansia irrefrenable de libertad y bienestar, de orden y paz, de seguridad y de justicia, que son precisamente los valores postulados por el Derecho. Todo lo demás –mantenimiento astuto o brutal de posiciones de poder-

no es más que una desviación, una tergiversación, un escamoteo de la política genuina. Una perversión y una caricatura.

Por eso, nos parece que en la configuración de lo político, no basta afirmar lo fáctico, lo fenoménico, sino que es necesario insistir en la nota valorativa. Seguimos en esto la opinión de Aristóteles, conforme a la cual: ‘En todas las ciencias y artes el fin es el bien; y el mayor y principal es el objeto de la suprema disciplina entre todas, que es la política. En consecuencia, el bien de la ciudad es la justicia, esto es, el bienestar público’. De aquí se derivan consecuencias preciosas para la teoría política, como son la concepción de la política al servicio del bien común, entendido éste como ‘el conjunto de condiciones sociales que hacen posible y favorecen en los seres humanos el desarrollo integral de su persona’ (*Mater et Magistra*, 65), y la sujeción incesante del Estado de Derecho.

(1987, p. 271).

Conforme a lo anterior, queda claro que los efectos de las crisis en toda la dimensión social deben juzgarse en función del bien común y el orden jurídico, con la intención de que no atenten contra los demás pero, si lo hicieran, las instituciones enfrenten la justicia y reciban lo que merecen pues sus fines no pueden estar por encima de las personas, el bien común, el derecho y la noble política.

Como puntualiza González Uribe (1987), “la sociedad no puede tener, en sí misma, un fin distinto y contrario al de las personas que la constituyen, sino que su fin radica en el *bien* de esas mismas personas tomadas colectivamente, o sea, en el *bien común*” (p. 552). De esta manera, no se debe tolerar que una parte atente contra el todo, que una institución dañe a los demás, sin responder por ello. Y, seguramente, convendría afirmar lo siguiente: sin siquiera pensar y/o prepararse para que ello no suceda. Esa sería un primer indicio de verdadera responsabilidad social que, por lo demás, conviene sea exigible.

Misión de la Autoridad Pública Héctor González Uribe (1987)

La autoridad pública tiene una gran misión que cumplir: llevar a individuos y grupos que forman la población del estado a la realización del bien público temporal. O lo que es lo mismo: crear, mantener, fomentar y proteger un ambiente propicio para que todos los hombres que le están encomendados alcancen la perfección a que aspiran o pueden aspirar según su naturaleza

racional. Pero esa misión la puede llevar a cabo de diversos modos. Los grandes tratadistas –especialmente en el campo constitucional y en el administrativo– clasifican en dos grupos las tareas de la autoridad: el *gobierno* de los hombres y la *administración* de las cosas. Y si se analiza a fondo el papel de la autoridad se ve que en esos dos tipos de actividad se resume cabalmente todo lo que, en esencia, es propio de la misma.

(pp. 306-307).

Así pues, los intereses institucionales deberán estar subordinados al interés general y las autoridades están obligadas a ello.

No es difícil comprobar que algunas visiones, siendo ciertas, resultan incompletas para la explicación integral del fenómeno. Por ejemplo, si se trata de una crisis económica, hay quienes privilegian –única y exclusivamente– los factores e indicadores económicos, sin observar una serie de repercusiones que también acompañan a las crisis de esta índole, más allá de los factores técnicos o administrativos, e incluso de la naturaleza inicial de una crisis, porque cuando ésta se mediatiza tienden a entrecruzarse factores sociopolíticos. Basta con preguntarnos, más allá del escándalo y otros fenómenos mediáticos y políticos, ¿cuáles son y serán las consecuencias? ¿quiénes resultan o resultarán afectados? ¿cuál es y será la magnitud de los daños?

Es necesario, pues, abordar la dimensión social de las crisis económicas o financieras, por ejemplo. Desempleo, necesidad de créditos, recortes presupuestales y/o deterioro de servicios públicos –como en seguridad, salud y educación–, malestar, protestas y hasta violencia aparecen como consecuencia de las crisis. La polarización social no se hace esperar, lo mismo que las tensiones entre grupos de gobernados versus gobernantes.

En distinto grado suelen presentarse amenazas a la cohesión y estabilidad social.

Las crisis tienen repercusiones en la vida de las personas y sus familias.

Orden Jurídico y Gobierno Andrés Serra Rojas (1985)

Gobernante y gobernado tienen dos caminos a seguir: el gobernado puede hacer todo lo que la ley no le prohíba, o cuando no existe prohibición puede hacer todo lo que la ley le permita. El gobernante debe actuar de acuerdo con la ley, y es el supremo regulador de la aplicación del orden jurídico, en el texto de una ley hay que encontrar la naturaleza del ‘permiso’ para que un gobernante pueda actuar.

(p. 101).

Luego de haber hecho un breve recorrido destacando elementos de la naturaleza humana, la política y el orden jurídico para revalorar la importancia de la dimensión social de las crisis; ahora vamos a complementar lo anterior con algunos referentes académicos que comprueba la realidad. Veamos:

- *El hecho de que toda la dinámica de los hombres se lleve a cabo dentro de lo que conocemos como sociedad.*

Todos pertenecemos a la sociedad y cualquier institución es un grupo, un sujeto social, mismo que tiene relaciones diversas por lo que afecta y es afectado por la acción y omisión de otros sujetos sociales, que también podríamos llamar institucionales. Como parte del conjunto influenciamos y somos influenciados por otros, como resulta lógico en la vida en común.

Por ello, Serra Rojas (1985) señala que “los fenómenos políticos son fenómenos sociales” (p. 91).

Además, las instituciones son actores sociales.

- *La intencionalidad de los actos, así como la consecuencia de los mismos. Es decir, el por qué inicial y final de los mismos.*

Los actos de nuestra vida cotidiana –indica Serra Rojas (1985)- se van matizando por la finalidad o propósito que ellos persigan. Asistir a un matrimonio o a una fiesta es un acto social, adquirir un objeto en una tienda es un acto económico, hacer un testamento es un acto jurídico, crear una pintura o una escultura es un acto

estético, luchar por el poder público, votar en una elección o asistir a una manifestación o mitin, u ocupar un puesto público son actos políticos.

Es frecuente que un mismo acto revista varios aspectos como comprar un libro es un acto económico, jurídico y quizás, estético, y a veces político, si pensamos obsequiarlo a una persona con propósitos políticos. Siempre es la finalidad la que matiza el acto definiendo su verdadera naturaleza (p. 85).

- *La vinculación de las ciencias y, en general, de las actividades humanas.*

Por ejemplo, expone Serra Rojas (1985), la economía y la política, en el transcurso de la historia, se nos presentan: “1. En las formas como realmente se desarrollaron y se implicaron en la vida social. 2. En las consideraciones teóricas, científicas o filosóficas, de los autores que las analizaron y explicaron” (p. 153).

De acuerdo a ello, tenemos actos políticos con consecuencias económicas y sociales; o bien, actos económicos con resultados e influencias políticas y sociales. Lo mismo se podría decir de otros campos y experiencias de la actividad humana.

Además, continúa Serra Rojas (1985), hay temas que corresponden por igual a la economía y a la política, “como el comercio, la industria, la organización presupuestal, el sistema impositivo o fiscal u otros análogos, que aparecen como funciones estatales. Los problemas económicos están estrechamente vinculados a la política económica del estado” (p. 151).

De hecho, señala Pérez Sánchez (2005),

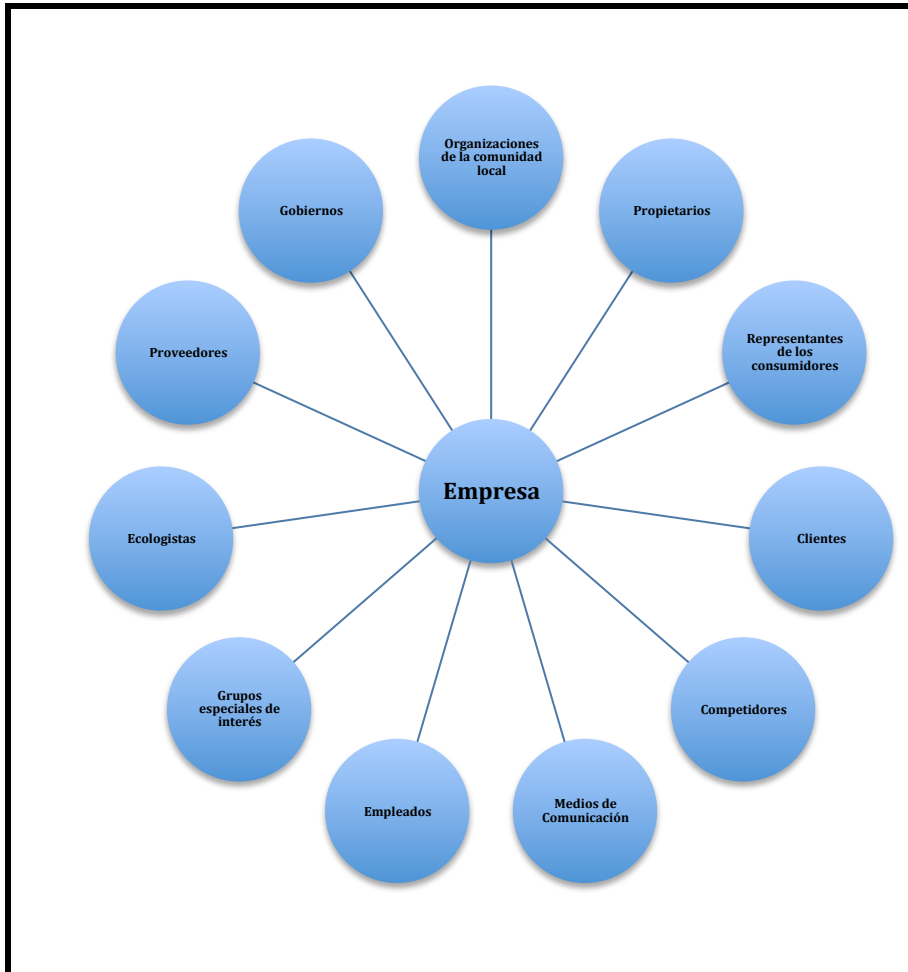
como si el término *estrategia* fuese un cuerpo extraño que perturbase la pureza del pensamiento económico, los economistas trataron de sustituirlo por el de *política* (...) De forma implícita la estrategia puede encontrarse en toda la *política económica* tanto macro, como micro (empresarial), pues toda acción conducente a un fin comporta la adecuación de los medios seleccionados como los más idóneos para el fin propuesto. Ello es, en última instancia la selección de una *estrategia* (De la Puente, 1981) (p. 122).

Adicional a lo mencionado, tenemos el hecho de las diversas influencias y condicionamientos que se producen entre las instituciones de naturaleza distinta. Así, tenemos que el sector económico influye al político y viceversa, con sus respectivas consecuencias sociales; o bien, el financiero al mediático, o éste al educativo y éste a muchos otros. En fin, que las distintas interconexiones entre sectores producen efectos sociales distintos.

Como expresa Fernández Gago (2005),

es necesario considerar el impacto económico que pueden tener los asuntos sociales, a la vez que se tiene en cuenta el posible efecto social de los asuntos económicos. Sólo así será posible tener una visión global de la realidad en que se mueve la empresa y adoptar las decisiones correctas. Aunque el planteamiento resulta incuestionable, las dificultades aparecen a la hora de su puesta en práctica ya que resulta complejo incorporar asuntos sociales a la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, la visión que presenta la teoría de los stakeholders puede resultar de gran utilidad operativa (p. 35).

A continuación, Fernández Gago (2005) nos proporciona el mapa de stakeholders de Freeman (1984).



(p. 29).

Ahora conviene observar las interrelaciones citadas en el siguiente caso real.

Huelga de los Controladores Aéreos Españoles
Entre el 3 y 6 de Diciembre (2010) misma que fue programada
para el “puente” de la Constitución, de cinco días, el más largo
del año

Cronología:

24-11-2009. El presidente de AENA, Juan Ignacio Lema, cifra en 350.000 euros anuales el salario medio de los controladores en España.

2-12-2009. La directora de Navegación Aérea, Carmen Librero, anuncia cambios en el convenio de los controladores para abaratar costes.

29-12-2009. El ministro de Fomento, José Blanco, acusa a los controladores de realizar una huelga encubierta en los aeropuertos del archipiélago canario.

11-01-2010. La Unión Sindical de Controladores Aéreos (USCA) y AENA reanudan las negociaciones del segundo convenio colectivo del sector.

03-02-2010. Los controladores aéreos y AENA se acusan mutuamente de haber roto las negociaciones.

05-12-2010. El Consejo de Ministros aprueba un decreto ley que devuelve a AENA la gestión y el control del tráfico aéreo, que estaba en manos de los controladores desde 1999.

26-02-2010. La USCA anuncia que está estudiando acciones legales contra el decreto gubernamental pero que no va a convocar a ninguna huelga.

15-04-2010. Entra en vigor la nueva ley por la que se fijan nuevas condiciones laborales para los controladores y la rebaja de salarios de este colectivo.

12-05-2010. La Audiencia Nacional desestima la demanda de conflicto interpuesta por la USCA contra la ley.

12-05-2010. Las compañías aéreas acusan a los controladores de provocar retrasos y cancelaciones generalizadas.

20-07-2010. El ministro Blanco anuncia que el Gobierno habilitará a controladores militares.

21-07-2010. AENA acusa a controladores de organizar “una huelga encubierta” para presionar en la negociación del nuevo convenio.

23-07-2010. El Gobierno aprueba un real decreto por el que permite encomendar el control aéreo a controladores privados ajenos a AENA.

30-07-2010. El Ejecutivo aprueba un nuevo decreto que regula la jornada de los controladores, que se mantiene en 1,670 horas, más 80 extras.

03-08-2010. El 98% de los controladores autorizan a su sindicato a convocar una huelga.

13-08-2010. La USCA y AENA firman un preacuerdo que acepta las condiciones establecidas por Fomento a cambio de flexibilizar la jornada laboral en función de la carga de trabajo de cada centro.

03-09-2010. Los controladores y Fomento celebran la primera reunión para negociar el segundo convenio colectivo del sector.

07-10-2010. Los controladores abandonan la negociación de su segundo convenio con AENA por incumplimiento de acuerdos.

26-11-2010. La USCA anuncia cierres en el espacio aéreo de Galicia a partir del fin de semana, que se extenderán durante el mes de diciembre al conjunto de España, por el exceso de horas trabajadas.

30-11-2010. La USCA y AENA presentan en la mesa negociadora sus respectivas propuestas del segundo convenio colectivo.

03-12-2010. El Consejo de Ministros ratifica en un real decreto que el máximo de horas que pueden realizar los controladores será de 1,670. En protesta, los controladores abandonan a las cinco de la tarde masivamente sus puestos y obligan a decretar el cierre del espacio aéreo de los aeropuertos de Barajas, Baleares, Canarias y Galicia.

El País (Archivo). 4 de diciembre, 2010. Edición Impresa.

Algunos Datos Generales

Se calcula alrededor de 600 mil pasajeros afectados en los aeropuertos españoles debido a la huelga.

Se publicó, entonces, que muy probablemente el costo para el sector turístico español ascendía a 400 millones de euros, y para las aerolíneas unos 100 millones de euros.

El 90% de los profesionales dejaron sus puestos de trabajo, argumentando “falta de condiciones”.

Cancelación de 4,309 vuelos, entre el 3 y 4 de diciembre de 2010.

Afectación de la imagen y marca-país, España.

Intento de agresiones a controladores aéreos.

Las organizaciones de consumidores invitan a que los afectados denuncien los daños morales. Los afectados se agruparon en la Asociación de Demandantes Afectados por el Cierre del espacio Aéreo, con la intención de cobrar las indemnizaciones.

El Nobel de Literatura, el peruano Mario Vargas Llosa, manifestó su preocupación debido a este paro y a la posibilidad de que le pudiera impedir recibir su premio en la ceremonia del 10 de diciembre.

Algunas Consecuencias Particulares

- Cancelaciones, desvíos, pérdidas de conexiones internacionales y retrasos de vuelos.
- Aterrizajes en otros aeropuertos.
- Malestar (insultos, amenazas e intimidación a controladores aéreos), incomodidad, cansancio, inconformidad y desesperación de viajeros.
- “Colas” para cualquier trámite, desde saber qué pasa hasta concluir que no volarán.
- Algunos usuarios han tenido que usar otros medios de transporte para intentar llegar a cumplir sus compromisos, asumiendo sobrecostos.
- Afectados que deberán posponer sus planes vacacionales, aunque otros ya perdieron hoteles y demás servicios.
- Estudiantes guatemaltecos que no pudieron regresar, conforme a lo programado, luego de un viaje por toda Europa.
- Personas que tenían reuniones de negocios en otros países y que no pudieron asistir.
- Visitas familiares –a hijos o abuelos, por ejemplo-, mismas que no se llevaron a cabo.
- Coro amateur de Manzanares y Real que cantarían en Londres (Iglesia de Santa María de Los Ángeles) y que finalmente no asistirán. Habían ahorrado tres años para hacer este viaje. Mientras esperaban, cantaban en

el Aeropuerto de Barajas.

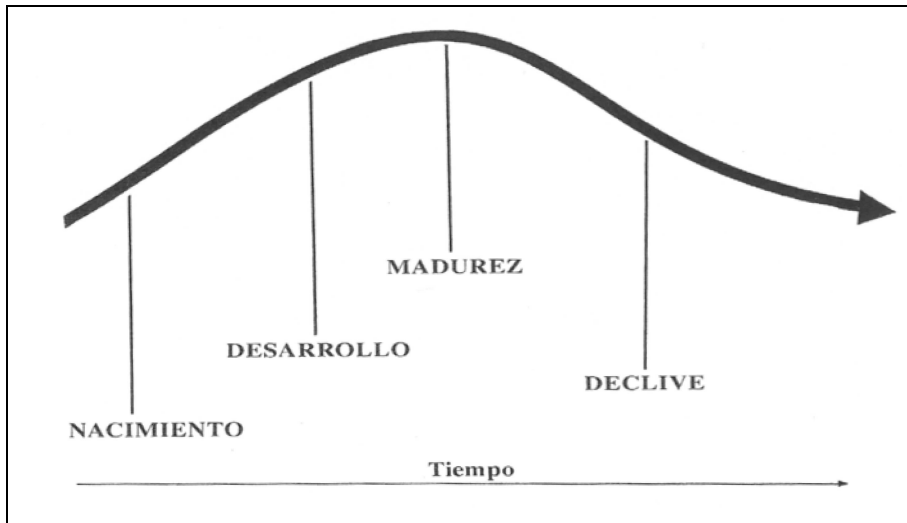
- Corredoras españolas que irían a Ginebra a una competencia atlética, no podrán asistir.
- Se calcula que 14 mil viajeros alemanes –organizados por compañías de ese país-, se quedaron sin la posibilidad de regresar, desde España.
- Visitantes latinoamericanos en España que ahora no pueden volver a sus países. La califican de mala experiencia. Mencionan pérdidas económicas. Necesitan volver al trabajo en sus lugares de origen.
- Un afectado que no pudo ver a su madre, luego de su operación de tumor.
- Otros iban a un concierto, ya no llegaron.
- Una afectada tenía previsto viajar a Moscú para concluir un proceso de adopción.
- Novias o novios que no pudieron viajar para encontrar a sus parejas.
- Una joven que no podrá pasar su cumpleaños junto con su familia.
- Una banda musical que ignora si llegara a tocar.
- Otros irían a una boda en otra ciudad.

Más allá de consideraciones éticas y técnicas con relación a riesgo reputacional y gestión institucional de crisis que, aunque importantes, no constituyen en este caso específico el centro de interés de estos comentarios, y adicional al caso presentado -producto de la investigación hemerográfica entre impresos españoles-, conviene que el lector imagine las historias particulares de cada uno de los más de 600 mil afectados por la huelga que se convirtió en crisis. Ello permite evidenciar algunas de las muchas consecuencias económicas, políticas pero, sobre todo, sociales de los fenómenos conocidos como crisis. Respondamos a cuatro preguntas centrales: ¿Dé qué manera afectó la huelga –que se convirtió en crisis- a cada uno de los usuarios?, ¿Qué es lo que querían hacer y no pudieron realizar a causa de este fenómeno?, ¿Son reversibles las situaciones?, y ¿Son recuperables los daños causados?.

9.4. Fases y Magnitudes

*No es la crisis la que causa la caída potencial de la firma,
sino el mal manejo de la misma.*

*Héctor Meza, Presidente y
Director General de Infosol.*



(González Herrero, 1998, p. 52).

Varios autores coinciden en tres o cuatro fases fundamentales:

1) gestación-inicio; 2) evolución- clímax, y 3) descenso-conclusión;

1) precrisis, 2) crisis, y 3) post crisis (*Bayley, Murphy, Myers, Fink*); o bien,

1) fase preliminar (algunos signos), 2) fase aguda (estalla la crisis e intervienen medios de comunicación), 3) fase crónica (acciones y reacciones), y 4) fase post-traumática (posterior).

1) Prevención, 2) preparación, 3) respuesta, y 4) revisión (*W. Timothy Coombs*)

Otras fuentes señalan:

1) detección, 2) prevención y/o preparación, 3) contención, 4) recuperación, y 5) aprendizaje (*Fearn-Banks*);

1) detección de señales, 2) preparación/prevención, 3) contención/limitación de daños, 4) recuperación, y 5) aprendizaje (*Ian I. Mitroff-Christine M. Pearson*);

evitar la crisis, 2) prepararse para gestionarla, 3) percatarse de la crisis, 4) contenerla, 5) resolución, y 6) conseguir beneficios de la crisis (*Norman R. Augustine*).

Fase de Pre – Crisis Alfonso González Herrero (1998)

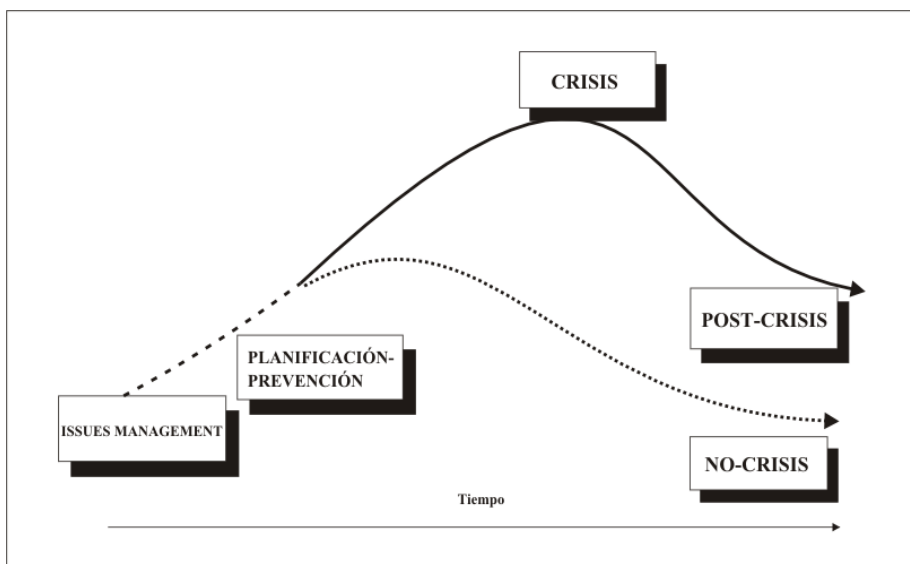
En esta etapa la crisis comienza a dar sus primeras señales de vida y la organización puede ya prever y detectar la existencia de un posible problema futuro. Esta fase coincide con la denominada fase *prodromal* de Fink (1986), *durmiente* de Nolan (1984), o de *reconocimiento* de Murphy y Bayley (1987) en la que la crisis –al igual que una enfermedad- presenta sus primeros síntomas, aunque tan sólo es reconocida por un número reducido de individuos.

Este debería ser momento para delinear una respuesta desde la organización, considerar todos los posibles escenarios en los que podría derivar la situación y sus consecuencias, evaluar y ajustar el plan de crisis existente, etc. Sin embargo, probablemente por la falta de claridad de este tipo de situaciones, las señales de aviso suelen pasar desapercibidas para muchos directivos o, en todo caso, son ignoradas. La crisis es aquí todavía una crisis escondida (Kharbanda y Stallworthy, 1986).

(p. 53)

Pero es muy variable la duración de cada una de estas fases, a veces larga y en ocasiones breve. Puede haber desarrollos graduales y secuenciales o disparados e imprevisibles y totalmente variables.

Además, no todas las crisis como procesos cumplen las fases mencionadas –independientemente del autor-, así que pueden tener una o dos, o varias sin mantener un esquema secuencial de manera obligada. La realidad es mucho más dinámica y compleja. Seguramente por ello, nos recuerda González Herrero (2008), que “todas las crisis se desarrollan a través de un ciclo de vida, que puede ser alterado” (p. 137).

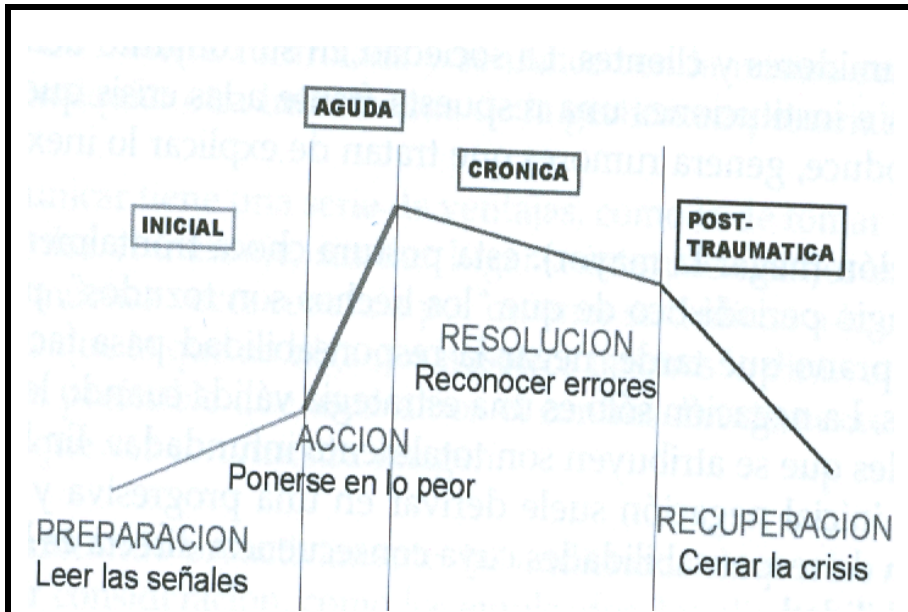


(González Herrero, 2008, p. 139).

Puñuel (1997) estima que

Según la duración de la crisis puede decirse que, a imagen del ciclo del producto, la crisis puede evolucionar según un ciclo clásico: una *fase preliminar* (la crisis se presiente por ciertos signos precursoros como un descontento de los consumidores, alertas en la cadena de trabajo, manifestaciones, etc.), una *fase aguda* (la crisis estalla, los media se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima), una *fase crónica* (los acontecimientos se suceden, mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis, y sobre todo por los media, suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.), y una *fase post-traumática* (tanto la organización tocada por la crisis, como los diferentes públicos concernidos, extraen su balance de ella, tomando entonces decisiones...” (p. 170).

Una clasificación parecida presenta López-Quesada Gil (2003): fase previa –preparación-; fase inicial-atención a las señales-; fase aguda- gravedad, crisis, nivel rojo-; fase crónica- nadie parece tomar las riendas-; y fase post-traumática, el “día después”. Y la ilustra de la siguiente forma:



(p. 19).

No todas las crisis institucionales se pueden medir con exactitud; no obstante, es posible aproximarse, pero es muy difícil precisar con exactitud el resultado de la medición.

En este sentido, si queremos saber la magnitud de algunas crisis debemos intentar medirlas y, aunque es conveniente comparar crisis, la verdad es que cada una es diferente y no se pueden definir con precisión las magnitudes de dos crisis –por ser diferentes-, aunque sí se pueden emplear ciertas formas de medición. Para hacerlo, habría que seleccionar las unidades de comparación como, por ejemplo, el tiempo como expresión de medida. Así se puede decir, duró más o menos que aquella otra que se le parece. O bien, por sus efectos: generales o particulares, rápidos o lentos, grandes o pequeños (cualitativos y cuantitativos). Al adoptar estas unidades se puede favorecer la comprensión de ciertas crisis en o para la institución. En cuanto a la magnitud de las crisis, podríamos aventurar clasificaciones de acuerdo a los referentes que se elijan.

Pero, qué duda cabe, ni las crisis son iguales para todos ni las enfrentan ni padecen de la misma forma.

Crisis en Perspectiva Laurence Barton (1993)

Es fácil que pierdas la perspectiva en una situación de crisis. Un modelo propuesto por Meyers y Holusha * (modificado para ajustarlo a la industria de los viajes) puede ayudar a poner una crisis en perspectiva. El modelo ayuda a analizar la crisis de acuerdo a dos criterios: dimensión y control.

Dimensión. Dimensión es la medida o cantidad de recursos en riesgo. La dimensión se refiere a la supervivencia de tu compañía. Una crisis como un incendio o una hostilidad podría apostar la existencia de tu compañía. Una agrupación golpeada o que pierde rentas por fluctuación de moneda puede debilitar una compañía, pero probablemente no la destruirá. Puedes evaluar la severidad de una crisis en una escala de uno a diez, donde una calificación de diez implica una amenaza grave.

Control. El control implica tu habilidad para influenciar las consecuencias de la crisis. Si ves varios caminos efectivos posibles para reaccionar, tu nivel de control sería alto (una calificación de diez). Si hay pocas o no hay opciones para elegir, tu control sería bajo (una calificación de uno).

Matriz de cuatro-cuartos.

La matriz que mostramos aquí, con dimensión en la línea horizontal y control en la línea vertical, puede expresar la relación entre estos dos criterios presentados por la situación de crisis.

- Cuadrante A (bajo control, alta dimensión) representa una crisis sobre la cual tienes pequeño control sobre esas amenazas que pueden tragarse la compañía. Un ejemplo podría ser una pequeña compañía enfrentando altos costos de litigio y un posible juicio largo de un pleito causado por negligencia directiva.
- Cuadrante B (alto control, alta dimensión) representa una crisis con el mismo grado de severidad, pero el cual te permite más control sobre las consecuencias. Un caso típico sería un intento hostil de adquirir públicamente el traspaso de una compañía. En tu defensa, tienes que elegir acciones, pero un mal movimiento podría poner tu compañía en manos del agresor.
- Cuadrante C (alto control, baja dimensión) comprende crisis menos serias que pueden ser manejadas efectivamente. Una huelga puede caer dentro de esta categoría.
- Cuadrante D (bajo control, baja dimensión) también representa eventos menos serios, pero esas crisis no ofrecen opciones. Una convención en un hotel en Arizona, que enfrenta una política de boicot, tiene una crisis en esta categoría. Ahí probablemente es suficiente otro ingreso para mantener al hotel vivo hasta el término del boicot, pero hay pocas opciones mientras tanto.

Esta cuadrícula ayudará a evaluar las condiciones de crisis. Para tener un claro sentido de crisis, debes ver primero dónde se ajusta en la cuadrícula. Cada posición sugiere diferentes opciones. En los cuadros A y D, tu estrategia es de preparación de planes post-crisis, porque, sin control de crisis, debes averiguar cómo reaccionar ante su

eventual resultado. Para los cuadrantes A y B, el director principal debe implicarse totalmente en la crisis. La estrategia para crisis debe activar la dirección de crisis. Los principales directivos probablemente no necesitan involucrarse totalmente en las crisis en los cuadrantes C y D, porque la sobrevivencia de la compañía no está expuesta generalmente.

Una evaluación de ambas, dimensión y control, como se definen aquí, es esencial para posicionarla en perspectiva. Esta estructura de dimensión-control es designada para ayudar a identificar la gravedad de una situación y desarrollar una perspectiva para gestionarla. Pero, usando esta estructura, tu serás más capaz de evaluar tu posición y tu estrategia para gestionar una crisis.

Matriz Dimensión-Control

| | | | |
|--|--|----|--|
| | | 10 | |
| | C Baja Dimensión Alto Control | | B Alta dimensión Alto control |
| Alto Con trol | | | |
| | D Baja dimensión Bajo control | | A Alta dimensión Bajo control |
| Bajo | | 1 | |

Bajo Dimensión Alta

- **Ver: Gerald Meyers y John Holusha, *When It Hits the Fan* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), pp. 207-210.**
- (Source: From the Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November 1987, p. 13. Copyright 1987. Used with permission)

(p. 58).

9.5. Orígenes y Tipologías

*Cuando hablamos de crisis, sólo conozco dos tipos de empresas u organizaciones:
las que ya han sufrido una crisis y las que aún tienen que sufrirla.
Harold Burson
Presidente y Fundador
de Burson Marsteller Corp.*

Las crisis suelen comenzar mucho tiempo antes de que se sientan en carne propia y la razón de ello es muy simple: inician en la cultura personal e institucional. Ahí es donde se originan, y se mantienen latentes, a pesar de que su presencia o manifestación se conozcan tiempo después.

Cuando por ignorancia, suficiencia o incompetencia no se les considera como una posibilidad permanente, la probabilidad y la indefensión son muy altas. Recuérdese que una pobre visión institucional aunada a una primaria cultura política y comunicativa tiene como resultado la potenciación de la crisis. De esta manera, desconocimiento, desinterés, imprevisión y subestimación conforman la peor estrategia.

Siguiendo con esta argumentación, tenemos las afirmaciones de Alfred Pockran en cuanto a que “toda crisis tiene sus comienzos mucho antes de que estalle realmente”; y la de Italo Pizzolante respecto a que “las crisis provienen, en su mayoría, de riesgos latentes, de aquellos que la gerencia conoce antes de hacerlos públicos”.

La gestión y comunicación de riesgos y crisis debiera ser parte de la cultura organizacional de todas las instituciones. Y a estas alturas queda claro que no sólo se trata de un asunto de protección -y tal vez sobrevivencia-, sino también de competencia y superación.

Esto suele ocurrir en una institución cuando todo es importante, menos la posibilidad de una crisis. Nadie la quiere, nadie la espera, nadie se prepara para recibirla porque la institución considera que hay que ahorrarse los “gastos” de previsión y preparación de crisis, aunque evitar la inversión y preparación en la gestión institucional de crisis no significa eludir las crisis.

Al final se llega a la conclusión de que suele ser muy peligroso tomar a la ligera los daños que puede ocasionar.

Recuérdese que para una institución, en cuanto a crisis, no existe ni el nivel total de seguridad ni el nivel mínimo de riesgo.

Lo más importante –en términos de vulnerabilidad- es la falta de conciencia y atención respecto a una crisis; es decir, el hecho (irresponsabilidad, ignorancia o descuido) de que no se acepta responsablemente que se es susceptible de padecer una de ellas. Es la principal debilidad que potencia la vulnerabilidad.

Si no ha pasado antes, ¿por qué habría de suceder ahora?, se preguntan muchos. La respuesta es simple: porque los tiempos y los actores cambian, y lo que antes servía no necesariamente sirve ahora, además de que frecuentemente los procesos son diferentes.

Del Pulgar Rodríguez (1999) cree que

la crisis en una organización aparece cuando se enfrenta algún fenómeno que compromete su futuro. Desde la comunicación, la crisis suele afectar a una o a varias, de estas siete áreas básicas:

- **Público.** Muerte o daño físico. Fraude al consumidor. Salud pública.
- **Productos.** Seguridad. Manipulación. Intoxicación.
- **Proceso.** Fuego. Explosión. Residuos.
- **Distribución.** Mercancías peligrosas. Medio ambiente.
- **Seguridad.** Extorsión. Sabotaje. Robo.
- **Empleados.** Rumores. Especulaciones. Accidentes.
- **Mercados financieros.** Quiebra. OPAS. Fusiones y adquisiciones (pp. 131-132).

Cabe mencionar que respecto a la aparición de crisis, difícilmente se puede confiar en probabilidades estadísticas. No se puede afirmar, con absoluta certeza, que hay bajas probabilidades o que los efectos sean fácilmente controlables.

Otros elementos fundamentales son los que resultan de las respuestas, entre otras, a las siguientes preguntas: ¿esta institución

escucha?, ¿Quiere escuchar?, ¿Tiene los mecanismos para escuchar?, ¿Se sienten escuchados los miembros de la institución?, ¿le importa a la institución que los demás conozcan que sí los escucha?

Respecto a la importancia de la cooperación, es importante retomar lo que se ha dado en llamar “escucha activa” –dentro de lo que se denomina “management by wandering around” (MBVA)-, dado que, como enfatiza del Pozo Lite (2000),

la ‘escucha activa’ es un importante modo de conseguir *cambios* en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un *cambio* en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de ‘escuchar activamente’ no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.

Cualquier mensaje que se transmite entre dos o más personas tiene al menos dos niveles:

1. El ‘contenido’ del mensaje en sí.
2. La ‘intencionalidad’ del mensaje, es decir las actitudes que se esconden tras el contenido acompañado de una comunicación ‘verbal’ y ‘no verbal’.

El llegar a ‘comprender’ esa intencionalidad del mensaje es lo que puede contribuir a transformar el clima de trabajo que existe en toda organización y que a su vez forma parte de la cultura empresarial (p. 33).

Si no escucha o sólo escucha lo que quiere oír genera, entre otras, las siguientes limitantes para la gestión de crisis:

- Falta de criterio y sensibilidad para conocer la gravedad de las señales que se detectan.
- Falta de convencimiento y capacidad para anticiparse a los efectos de los signos que desencadenan crisis.

- Deficiencias de definición respecto a las estrategias para prevenir y/o enfrentar la crisis.
- Inadecuada coordinación y asignación de responsabilidades en el Comité De Crisis (CEPGI).
- Desconocimiento de elementos básicos (inventario de recursos para crisis, por ejemplo) y descuidos de instrumentación.

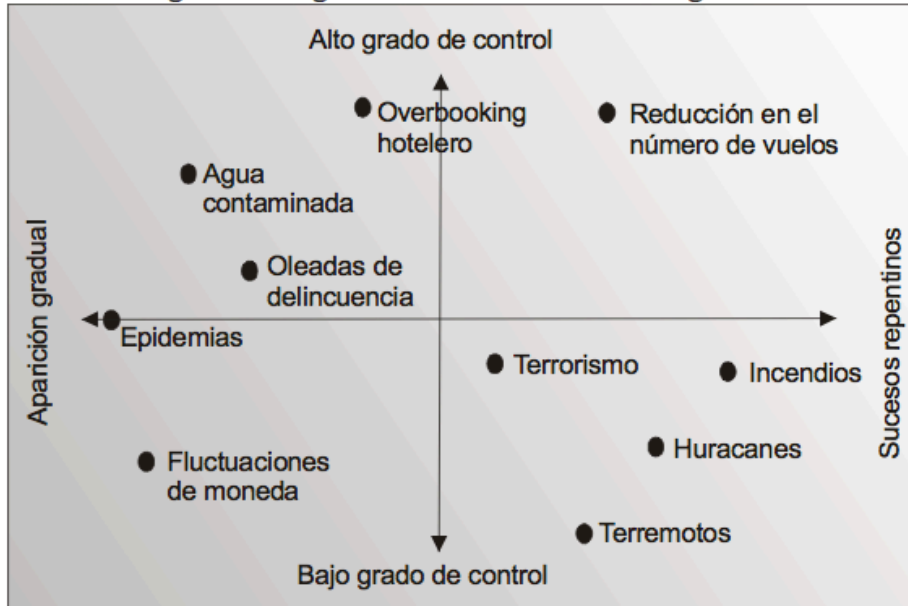
Formas en que Aparecen Las Crisis

- De manera imprevista, súbitamente (explota un avión, por ejemplo).
- Otras avanzan lentamente, sin ser percibidas, hasta que revientan.
- Hay unas que son advertidas (por públicos internos y/o externos), pero los avisos no son tomados en cuenta.
- Algunas ocasiones se detectan sus señales, pero no se quiere, no se sabe o no se puede procesar exitosamente. Es cuando no se hace nada o muy poco, o bien, lo que se hace está mal hecho, no ayuda y/o tiende a empeorar la situación.

(Elaboración propia)

Veamos a continuación una manera gráfica en la que Rodríguez y Muñiz –citando a Glaesser (2003:22)- ejemplifican algunos casos:

Figura 1. Diagrama de acontecimientos negativos



Fuente: Glaesser (2003: 22)

(p. 19)

Las crisis ocurren, se activan o provocan y/o producen -según sea el caso-, por:

- a) Fenómenos o desastres naturales (huracanes, erupciones y emisiones volcánicas, inundaciones, incendios, terremotos, etc.).
- b) Accidentes o hechos lamentables y de considerables dimensiones que son fruto de comportamientos humanos negativos relativos a descuidos, errores, omisiones, desviaciones, irresponsabilidades o incumplimientos de participantes en cierta toma de decisiones...

Por ejemplo, en un gobierno –siguiendo el juego de ajedrez-, Vichique (2008) argumenta que surgen:

- 1).- Cuando las piezas se mueven sin sentido, lo único que se puede esperar es equivocarse. En términos de gobierno, cuando caminas sin dirección y tienes que regresar, no avanzas, retrocedes.

2).- Cuando el rey se pone a defender a las otras piezas, incluyendo hasta peones, porque las piezas no acompañan ni defienden al rey. En algún momento, casi de manera inevitable, se va a perder. Esto ocurre porque no existe lealtad, visión, orden y disciplina tanto política como comunicativa, y el gobernante está expuesto de manera vulnerable arriesgando su posición e imagen al no encontrar en su equipo quien lo defienda.

3).- Cuando las piezas se vuelven locas y observamos a un caballo actuando como alfil, a una torre como reina, a un peón como torre, a una reina como rey; en fin, las piezas actuando como quienes no son, con funciones que no tienen y haciendo cosas que no deben. Así puede ocurrir en los gabinetes. Bueno, de hecho, no es raro que ocurra.

Por ello, para el gobernante queda clara la necesidad de orden en el equipo, disciplina y rumbo, pues si no es capaz de mantenerse con energía y acierto lo padecerá en la práctica. A veces, como señalará el ajedrecista ruso Vassily Smyslov, “en el ajedrez, como en la vida, el adversario más peligroso es uno mismo” (p. 136).

c) Colapsos y/ o averías técnicos o tecnológicos (cortes o interrupción de energía, virus en el sistema, daños de equipos con graves consecuencias, etc.).

d) Hay algunas que directa o indirectamente se provocan.

López Túñez (2007) indica que

algunas situaciones de crisis no están causadas por agentes externos a la organización ni son cálculos errados en las actuaciones de la misma, sino que responden a actitudes intencionalmente asumidas por la entidad aunque supongan un impacto negativo: por ejemplo, el cierre de una planta de producción deficitaria en una empresa con múltiples sedes (p. 55).

e) Hay interesados en crear crisis. Catástrofes o daños inducidos, provocados o creados de manera intencional por personas, grupos o instituciones. Entre las finalidades, tenemos:

- Atemorizar o aterrorizar.

- Dañar, desprestigiar, deslegitimar, acusar, involucrar, (poner en el banquillo de los acusados). Utilización mediática y manejo de opiniones públicas.
- Desviar la atención pública.
- Búsqueda de intercambio o negociación.
- Construcción de nuevas realidades.
- Modificación del presente para cambio de futuro.

De las Crisis Provocadas... Jesús Timoteo Álvarez (2009)

Dentro de este marco general algunos sectores sociales y económicos tienen un riesgo mayor, están más expuestos que otros. Es evidente que está en mayor riesgo de crisis un militar que un notario, un profesor de adolescentes que un jubilado y que son más vulnerables a las crisis industrias como las agroalimentarias, las nucleares, las químicas o las farmacéuticas que otras. En todas las citadas el índice de vulnerabilidad es alto y la posibilidad de que tengan problemas y crisis de gran calado relacionadas con la sanidad, el medio ambiente, las riquezas naturales, los abusos con los consumidores, etc., es recurrente. Cada vez con mayor frecuencia, además, tales crisis vienen provocadas no tanto por accidentes o situaciones reales como por la acción de agentes interesados, por amenazas, sabotajes, chantajes, rumores y movimientos de origen incluso desconocido especialmente en la red de redes.

El factor común a todas las situaciones, reales, provocadas o virtuales es que ponen en peligro la reputación y la estabilidad de la organización afectada. Eso es una crisis: la desestabilización de las referencias de una cooperación, la alteración de los comportamientos de la misma y, por encima de todo, la alteración o ruptura de las relaciones con los públicos y los espacios en los que la corporación se mueve, es decir, los ámbitos, territorios y públicos propios de la comunicación. Accidentes graves, incendios, explosiones, inundaciones, sabotajes, rehenes, defectos en las líneas de producción, distribución o relaciones con el cliente final, huelgas, despidos, Opas hostiles, terrorismo, polución y atentados contra el medioambiente, boicot, legislaciones hostiles, situación financiera crítica, virus informáticos, campañas recurrentes en la red, etc.

(pp. 316-317).

Al respecto, un posible embrión de crisis en la empresa, según Sánchez Calero, “se encuentra en la propia competencia, pues existen casos en el mercado, de compañías que levantan fuertes difamaciones y las distribuyen incluso escritas mediante octavillas para reducir a sus adversarios en el mercado” (2001, p. 173).

**Dos Ejemplos de Crisis Previstas
por
Dos Organizaciones Diferentes
José Carlos Losada Díaz (2010)**

Conflictos potenciales para la compañía Iberia según su gravedad

Accidente Catastrófico.

Accidentes de otras compañías participadas.

Accidente o Incidente Grave.

Actos Ilícitos:

-Amenaza de explosivo a bordo.

-Apoderamiento ilícito de la aeronave.

Escenarios de Crisis. Turismo de México

El Consejo de Promoción Turística de México definió en su Manual de Comunicación en situaciones de crisis los siguientes escenarios potenciales que les podrían afectar:

Seguridad (incidentes o extorsiones con turistas o problemas de seguridad de tipo general).

Desastres naturales o de estructuras (fenómenos naturales –huracanes, tormentas, inundaciones...-, desastres -incendios, explosiones, derrumbes).

Salud Pública (incluyendo salud pública e higiene alimentaria)

Accidentes aéreos o que afecten al transporte.

Servicios Turísticos (problemas comerciales o penales que afecten a agencias de viajes, cadenas hoteleras...).

Generales del país o destino (crisis políticas o huelgas generales).

(pp. 35-36).

Respecto a las tipologías, retomamos a Saura Pérez (2012) en cuanto a que hay que considerar dos aspectos importantes al clasificar las crisis.

Por un lado, muchas crisis están formadas por varios tipos de crisis o por nuevos tipos de crisis generados a partir de una crisis inicial. Por tanto, las crisis se entremezclan. Por otro lado, la ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto (p. 47).

Existen diversos intentos de clasificación, consideremos algunos de ellos:

Por sus orígenes. Con la intervención del hombre o sólo producto de la naturaleza.

Piñuel Raigada (1997) opina que

Según los orígenes de las crisis, éstas pueden surgir en el entorno de las Relaciones Sociales, en el de las Relaciones con el Entorno Humano y en el de las Relaciones de Comunicación:

- 1) La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en el entorno de las Relaciones Sociales internas (Relaciones de producción) en una organización (como por ejemplo, despidos, cambios en la dirección de la empresa, etc.), o en el entorno de las Relaciones Sociales externas: cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, crack en la bolsa, OPA's –Oferta Pública de Acciones-, etc.
- 2) La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas con el Entorno Humano en una organización (como por ejemplo, accidente en la cadena de producción) o por un acontecimiento en las Relaciones externas de una organización con el Entorno humano donde opera (como, por ejemplo, atentado, guerra, accidente exterior, defectos en la producción que hayan acarreado intoxicaciones, etc.).

- 3) La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas de Comunicación (como por ejemplo, un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento, frente a otro), o por un acontecimiento en las Relaciones externas de Comunicación (unas declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión en el sector, publicadas por la Prensa, por ejemplo) (p. 169).

Eventos Predefinidos por el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres de Colombia (2006)

Por Fenómenos Naturales:

De origen geológico: alud, avalancha, deslizamiento, erosión, sismo, tsunami y vulcanismo;

De origen hidrometeorológico o climático: granizada, helada, huracán, incendio forestal, inundación, marejada, sequía, tormenta eléctrica y vendaval;

De origen Antrópico:

Tecnológico: accidente, colapso estructural, explosión, e incendio.

Contaminante: contaminación y epidemia.

Social: conflicto armado, pánico.

Otros: plaga.

(pp. 40-43).

Institucionales: industrias (química, farmacéutica), transportes (líneas aéreas, aeropuertos, ferroviario, de autobuses, etc.) bancos e instituciones financieras, gobiernos, partidos políticos, organismos no gubernamentales, sindicatos, etc.

Por sus motivos: gubernamentales, empresariales, medioambientales, financieras, etc.

Por su intensidad: alta, media, baja.

Por su cobertura o alcance: global (que podría dañar al total o la mayoría de la población), internacional -que, de acuerdo a De Castro Sánchez (2008), “puede tener capacidad para desestabilizar a la Comunidad internacional y pueden venir provocadas por muy distintas causas, entre las que los conflictos armados ocupan un lugar primordial”-, nacional, regional, estatal, municipal, etc.

Por sus ámbitos: Internas, externas o ambas.

Por ciertos indicadores: Hay quienes proponen determinados parámetros a considerar. Como ejemplo de ello veamos la clasificación de varios autores que presenta González Herrero (1998)

| Autor | Tipos de Crisis | Ejemplos | Clasificación en función de... |
|---|--|---|--|
| - Institute for Crisis Management (1993) | - Operativas - De gestión | -Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales -Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales | -Causas de la crisis |
| - Gottschalk (1993) | - Financieras - De imagen - Agentes externos | -Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de ventas -Investigación judicial, producto defectuoso -Terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales | -Consecuencias/ origen de la crisis |
| - Berge (1990) - Meyers y Holusha (1986) | -Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas | -Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteraciones de productos | -Características concretas de la situación |
| - Berge (1990) | -Crónicas (no-emergencia) -Agudas (emergencia) | -Problemas financieros, conflictos laborales -Accidentes, | -Tiempo de reacción disponible |

| | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|
| - Reihardt (1987) | -Inmediatas (emergencia) -En desarrollo (no-emergencia) -Permanentes (no-emergencia) | fenómenos naturales -Accidentes, fenómenos naturales -Protestas consumidores -Sentencia y judicial recurrida | -Tiempo de reacción disponible |
| - Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988)- | - Técnico/Externa - Económico/Externa -Personal-social organizativa/Interna -Personal-social organizativa/Externa | -Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos -Desastres ecológicos, accidentes grandes proporciones, fenómenos naturales -Adulteración producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales -Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones | -Origen/área afectada por la crisis |
| Pauchant y Mitroff (1991) | -Ataques económicos/externos -Ataques sobre la información/externos -Fallos -Megafallos -Enfermedades laborales -Crisis psicológicas | - Boicot, OPA hostil -Violación derechos propiedad industrial -Intoxicación, paralización instalaciones -Desastres aéreos -Problemas respiratorios personal de vuelo -Adulteración alimentos, terrorismo | -Origen/ área afectada por la crisis |

| | | | |
|------------------------------|---|--|--|
| - González Herrero (1996) | -Evitables -No-evitables (accidentales u operativas) | -Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots -Accidentes, fenómenos naturales | - Posibilidades de intervención de la organización |
|------------------------------|---|--|--|

(p. 33).

Tipos de Crisis

W. Timothy Coombs (2007)

Una gran variedad de tipologías de crisis pueden ser encontradas en los escritos de crisis (e.g., Egelhoff & Sen, 1992; Lerbinger, 1997; Marcus & Goodman, 1991; Pearson & Mitroff, 1993) Estas tipologías han sido sintetizadas en una lista maestra:

Desastres Naturales: Cuando una organización es dañada como resultado del clima o “acciones de Dios” como terremotos, tornados, inundaciones, huracanes y malas tormentas.

Violencia en el Lugar de Trabajo: Cuando un empleador o grupos de empleados cometen violencia contra otros empleados en áreas organizacionales.

Rumores: Cuando información falsa o desorientadora es intencionalmente circulada acerca de la organización y sus productos para dañarla.

Malevolencia: Cuando algunos actores externos u oponentes emplean tácticas extremas para atacar la organización, tales como sabotaje de productos, secuestro, terrorismo, o acceso ilegal de computadoras.

Desafíos: Cuando la organización es confrontada por descontento de stakeholders con reclamos de estar operando de manera inapropiada.

Accidentes por Errores Técnicos: Cuando la tecnología utilizada o proporcionada por la organización falla y causa un accidente industrial.

Daños Producidos por Errores Técnicos: cuando la tecnología utilizada o proporcionada por la organización falla y resulta en un defecto o en un producto potencialmente dañino.

Daños por Errores Humanos: Cuando un error humano resulta en un defecto o en un producto potencialmente dañino.

Accidentes por Errores Humanos: Cuando un error humano causa un accidente.

Fechorías Organizacionales: Cuando un directivo toma acciones que sabe puede poner en riesgo a los stakeholders o intencionalmente violar la ley.

(p. 65).

Conviene aprovechar -también- la clasificación de González Herrero (1998), a partir de dos apartados que agrupa los fenómenos en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización:

a) Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.

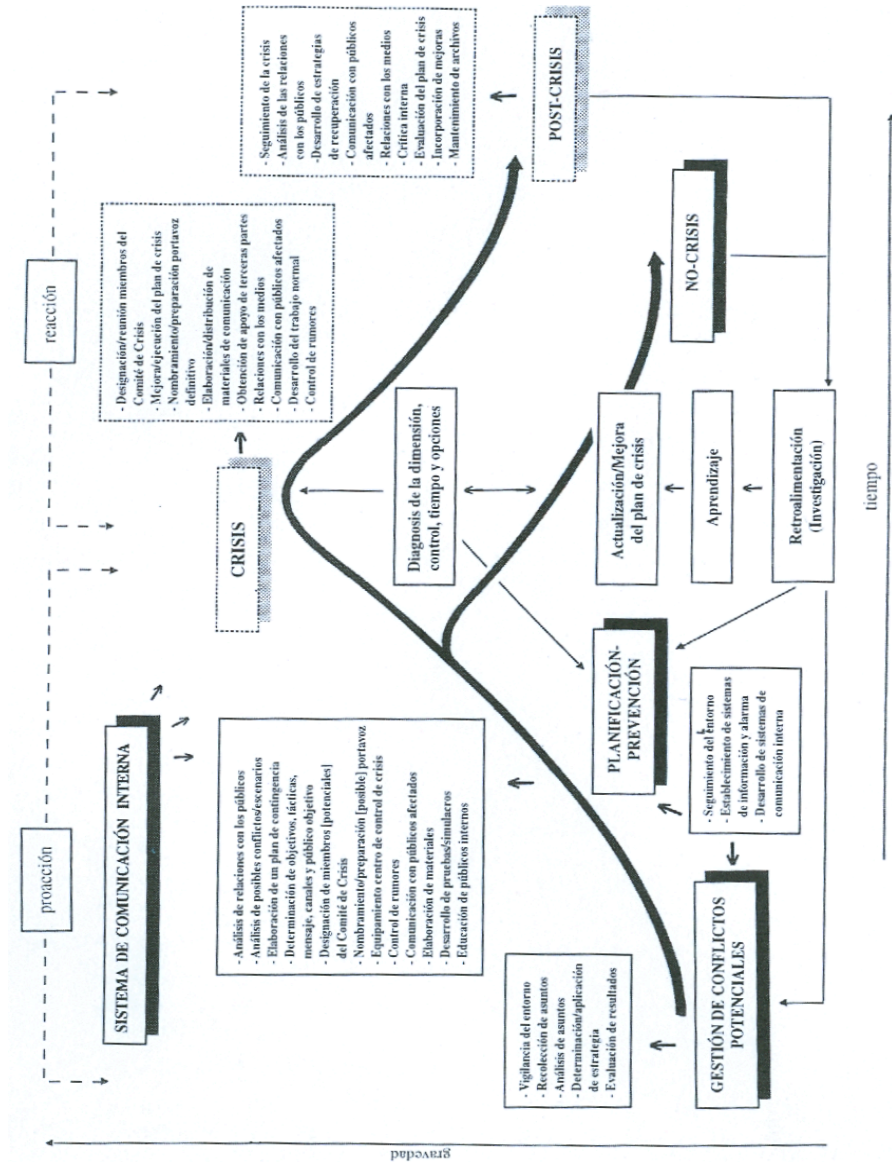
Ejemplo de este tipo de crisis serían las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. De manera ideal, el objetivo último de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas pero, como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas.

b) Crisis no-evitables: que también denominaremos *accidentales*, cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes.

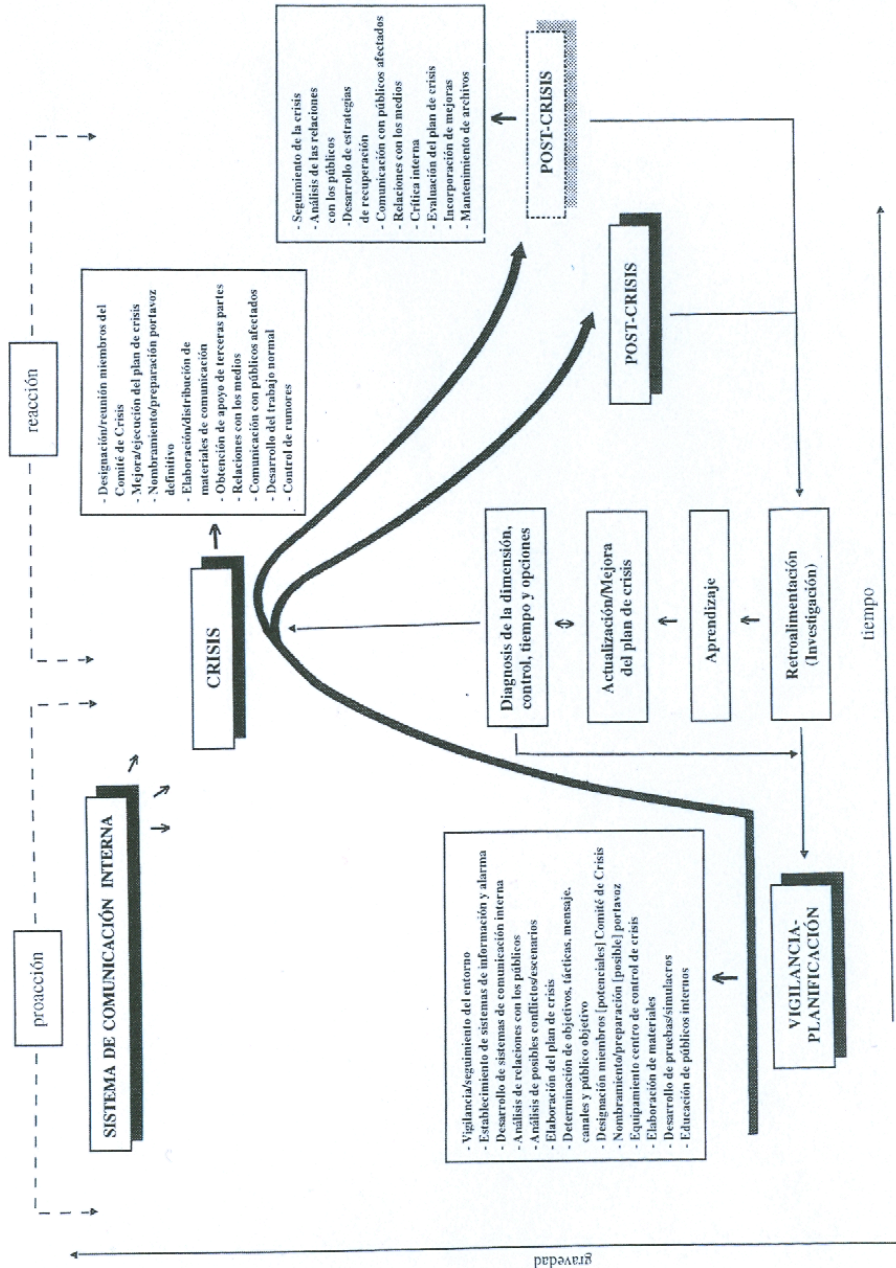
Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir. Es decir, la gestión de la comunicación de crisis estaría enfocada a la previsión de las posibles crisis accidentales que pudieran ocurrir y a la puesta en marcha de mecanismos que minimizan su impacto sobre la organización (pp. 36-37).

A continuación veremos, primero, el Esquema de Crisis Evitables para, posteriormente, citar el de Crisis No Evitables, siguiendo a González Herrero.

CRISIS EVITABLES



CRISIS NO EVITABLES



A continuación, resumimos la propuesta de González Herrero (1998):

- Las actividades de *planificación* corresponden a ambos esquemas.
- En cuanto a **las Crisis Evitables** – que constan de cuatro etapas: 1) gestión de conflictos potenciales; 2) planificación-prevención; 3) crisis; y, 4) post-crisis-, lo mejor es abortar el conflicto y llegar a la situación de **No Crisis**.
- Con relación a **Crisis no-evitables o accidentales** –que sólo consta de tres etapas: 1) vigilancia-planificación; 2) crisis; y, 3) post-crisis-, el cambio de situación es brusco, ya no se busca **No Crisis**, sino influir en el ciclo de vida de la crisis para llegar a la **postcrisis** (recuadro con negro), lo más rápido posible. Además, las fases de **crisis** y **postcrisis** son resultado de una gestión tardía o defectuosa, o bien consecuencia de variables incontrolables para la institución.

Conviene tener presente, como señala González Herrero (1998), que

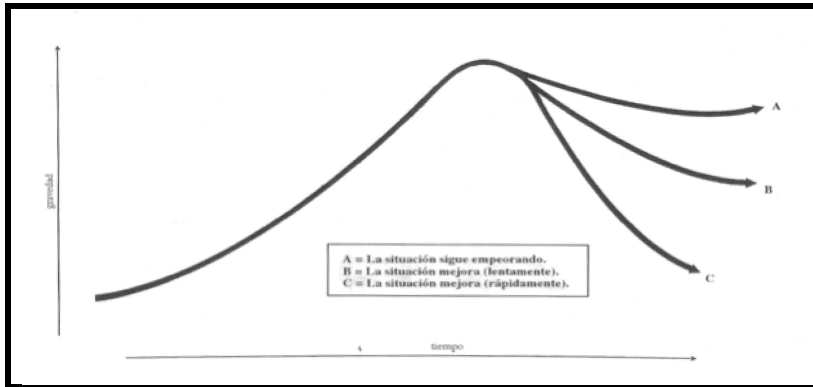
un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una situación de crisis si se da cualquiera de las cuatro condiciones siguientes:

- a) La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa, ni de comunicación).
- b) La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa –y probablemente de comunicación- pero ésta es –o se aplica- de modo erróneo).
- c) La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es correcta desde el punto de vista conceptual pero se aplica en un momento tardío de la curva de evolución del asunto).

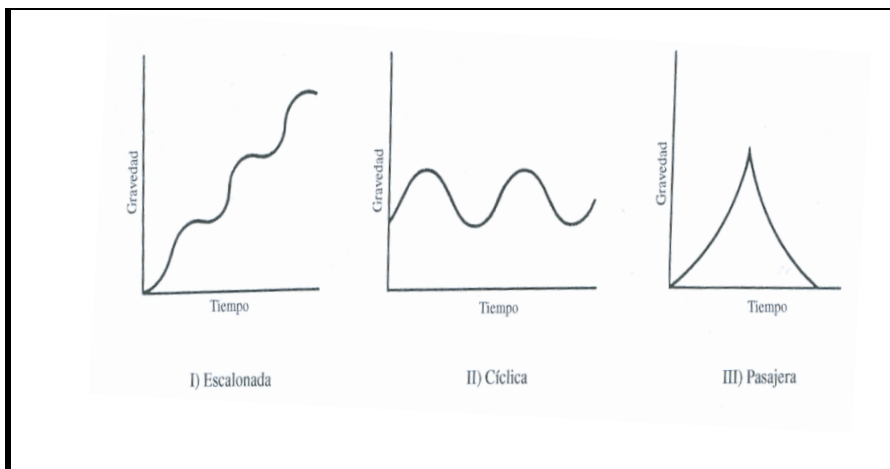
- d) La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de *crisis* (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente pero existen factores –por ejemplo, judiciales- sobre la consecución de los objetivos marcados) (pp. 58-59).
- La sección de **gestión de conflictos potenciales** resulta vital en las Crisis Evitables, y no aparece en la gestión de Crisis No-evitables o accidentales.
 - En cuanto a Crisis-no evitables, la planificación se limita a la contención o disminución de daños y comienza en la **vigilancia-planificación**.

Como añade González Herrero (1998),

la gestión de conflictos potenciales tiene como misión asegurarse que la organización se encuentra ‘protegida’ frente a las fuerzas de su entorno y que no se produzcan sorpresas, al tiempo que intenta identificar oportunidades en los cambios que se producen en dicho entorno (...) en el marco de la comunicación de crisis el concepto de gestión de conflictos potenciales sirve así para designar a la técnica de previsión que trata de detectar de manera temprana aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de disipar sus efectos negativos sobre la organización (p. 61).



Como recuerda González Herrero (1998), “obviamente, todas las actividades realizadas por la organización hasta el momento tienen como finalidad influenciar dicha curva mediante la comunicación eficaz con los públicos de la organización” (p. 83).



Ahora bien, el mismo González Herrero (1998) precisa:

Aun cuando por motivos didácticos nuestro modelo ilustra una situación en donde el asunto evoluciona de manera proporcional hasta un punto máximo de gravedad, para después descender hacia la etapa definitiva de post-crisis, ésta no es siempre la forma de evolución que adoptan las crisis (...) pueden presentar otras formas menos habituales.

a) *Escalonada*: en este tipo de crisis, el conflicto incrementa su nivel de gravedad de manera gradual, alcanzando puntos de crisis intermedios tras lo que la curva se estabiliza para volver después a ascender. Un ejemplo podría ser un escándalo financiero que fuera desvelado progresivamente por los medios de información.

b) *Cíclica*: en este tipo de situaciones, el conflicto alcanza un punto de crisis intermedio para después descender hacia un punto que, en principio, podría parecer de *post-crisis*. Más tarde, sin embargo, la curva vuelve a ascender hasta alcanzar de nuevo un nivel de gravedad equiparable al nivel de *crisis* anterior. Un ejemplo sería el de una zona turística tropical que se viera afectada por un foco epidémico que en principio fuera controlado, pero que volviera a resurgir posteriormente provocando la misma expectación pública alcanzada inicialmente.

c) *Pasajera*: en este tipo de situaciones el nivel de gravedad de la crisis disminuye con la misma rapidez con la que aumentó. En estos tipos de situaciones la etapa de *post-crisis* suele estar bien definida. Un ejemplo sería el de la retención de un directivo por parte de unos atracadores, en donde, con la misma rapidez con que surge la noticia, ésta desaparece tras la liberación del directivo por la policía.

- La retroalimentación, según González Herrero (1998), “suele consistir en: (a) estudios de mercado o de opinión pública de carácter cuantitativo; (b) reuniones de grupo de carácter cualitativo con consumidores/clientes o trabajadores de la empresa; o (c) en el análisis de contenido de las informaciones difundidas por los medios de comunicación o de las opiniones que los clientes hacen llegar a la empresa bien por carta o teléfono” (p. 89).

Abordemos ahora, los tipos de crisis que presentan Ulmer, Robert R, Sellnow, Timothy L, y, Seeger, Matthew W. (1969), que consisten en dos tipos de crisis: intencionales y no intencionales. Como explican estos autores respecto a las primeras:

nosotros identificamos siete categorías generales de crisis que son iniciadas por actos intencionados designados para dañar a una organización:

3. *Terrorismo.*
4. *Sabotaje.*
5. *Violencia en el Lugar de Trabajo.*
6. *Deficiente relación entre empleados.*
7. *Deficiente Dirección del Riesgo*
8. *Tomas de posesión Hostiles*
9. *Dirección no ética (p. 9).*

Pero –agregan-, *no todas las crisis son causadas por actos intencionales de individuos con motivos discutibles. Muchas son simplemente imprevisibles o inevitables. En esta sección, describimos cinco tipos de crisis no intencionales:*

10. *Desastres Naturales*
11. *Ataque de Enfermedades*
12. *Interacciones Técnicas Imprevisibles*
13. *Productos malogrados*
14. *Tendencias a la baja en la Economía*

Al igual que nosotros, las organizaciones son vulnerables a los desastres naturales, tornados, huracanes, inundaciones, incendios y terremotos tienen el potencial de destruir organizaciones e industrias, plantas físicas y comunidades enteras (p. 11).

Vale destacar el concepto de aparición, debido a que muchas crisis se tipifican según las maneras en que aparecen. Debido a ello, conviene tener presente algunas de las construcciones de lo que conocemos como espectáculo político.

Por un momento, recordemos la argumentación de Schwartzberg (1978), respecto a que el espectáculo está en el poder:

En otros tiempos, la política eran las ideas. Hoy, son las personas. O más bien los personajes. Ya que cada dirigente parece elegir un empleo y desempeñar un papel. Como en el espectáculo.

En lo sucesivo, el propio Estado se transforma en empresa de espectáculos, en ‘productor’ de espectáculo. En lo sucesivo, la política se inclina a la puesta en escena. En lo sucesivo, cada dirigente se exhibe y juega el papel de ‘vedette’. Así se realiza la personalización del poder. Fiel a su etimología. ¿Acaso la palabra

‘persona’ no viene del latín *persona*, que significa máscara de teatro?”. Y este mismo autor, agrega: “Hoy, el poder tiene un rostro: el del dirigente que lo ejerce. De abstracta, la política ha pasado a ser figurativa. Entonces el poder se humaniza, se anima y adquiere vida. Se personaliza, en el sentido en que el Littré entiende ‘personalizar’: ‘prestar una existencia personal a una abstracción o un ser inanimado’ (p. 9).

Al respecto, Edelman (1991) puntualiza con acierto que

son principalmente las noticias periodísticas las que estimulan la construcción de espectáculos políticos (...) La dramatización, la simplificación y la personificación (que incluye la personificación de tendencias históricas e instituciones sociales en líderes y enemigos) son medios comunes, en especial en los titulares y copetes periodísticos (p. 105).

Por su importancia, abordemos las que son consecuencia de escándalos y que, por esto mismo, son comunicados a velocidades sorprendentes con amplias coberturas.

Como establece Thompson (2001), el significado del escándalo “hunde sus raíces en las características de un mundo en el que la visibilidad ha quedado transformada por los medios y donde el poder y la reputación van de la mano” (p. 13), además de que el escándalo

denota aquellas acciones o acontecimientos que implican ciertos tipos de trasgresión que son puestos en conocimiento de terceros y que resultan lo suficientemente serios para provocar una respuesta pública. Para ser más exactos, yo sugeriría que, en su uso corriente, ‘escándalo’ se refiere principalmente a las acciones, acontecimientos o circunstancias que poseen las siguientes características:

- a) Su ocurrencia o existencia implica la trasgresión de ciertos valores, normas o códigos morales;
- b) su ocurrencia o existencia implica un elemento secreto o de ocultación, pero ello no obstante llegan a ser conocidos por individuos distintos a los directamente implicados; o bien esos individuos tienen motivos para creer fundadamente que existen tales

elementos de secreto u ocultación (me referiré a estos individuos con la expresión ‘no participantes’);

c) algunos no participantes desapruaban las acciones o los acontecimientos y pueden sentirse ofendidos por la trasgresión;

d) algunos no participantes expresan su desaprobación denunciando públicamente las acciones o los acontecimientos;

e) la revelación de las acciones o los acontecimientos y la condena que recae sobre la conducta pueden dañar la reputación de los individuos responsables (aunque no siempre ni necesariamente sea este el caso (p. 32).

Adicional a lo anterior, habrá que reconocer que, como señala Elizalde (2006), “el escándalo, como mecanismo que afecta la reputación de alguien a corto plazo, genera una situación de debilidad sobre la credibilidad del culpado, de la que ya no es posible defenderse” (p. 183).

Motivos para “Comunicar” un Escándalo **Miguel Ángel Vichique (2008)**

Quienes ‘producen’, ‘administran’, ‘dosifican’, ‘encuentran’, ‘denuncian’, ‘revelan’, y/o ‘publican’ un escándalo –según el caso y más allá de la casualidad-, normalmente lo hacen por alguna de estas cuatro razones:

1. Porque puede afectar o evitar el éxito o beneficio de alguna personalidad o institución. El daño causado a uno (s) en la opinión pública beneficia a otro (s). Al lograr estigmatizar –imagen simplificada- en la lucha de hechos e interpretaciones, se influye, fortalece o debilita.
2. Porque puede romper o modificar escenarios tendenciales;
3. Porque se considera que –más allá de la trivialización y distracción que muchos de ellos pueden causar-, los escándalos sacan a la luz pública actividades ocultas y censurables, tales como abusos, excesos y omisiones, mismas que al ser descubiertas generan mecanismos de mayor exigencia social respecto de las autoridades, con sus respectivas sanciones y costos políticos. En este sentido, como deber cívico, se valora que la difusión de escándalos sirva para evidenciar actos de corrupción y conductas delictivas para propiciar más y mejor supervisión y control por parte de actores no gubernamentales.

4. Por afanes profesionales (periodísticos).

Cuando el escándalo aparece o hacen que aparezca, tiende a dividir buena parte de la llamada opinión pública y puede cambiar la correlación de fuerzas, según los involucrados, la magnitud, materia, y circunstancias del mismo.

Se origina en las pasiones humanas en torno al dinero, el sexo y el poder en general (violaciones a la ley, abusos, descuidos, irresponsabilidades, corrupción, rivalidades, conflicto de intereses, competencia, etc.), pero requieren que los implicados –trasgresores- tengan como elemento vinculante cierto nivel de importancia y/o visibilidad en función de sus cargos, representación y responsabilidad. De esta manera, ese escándalo surge ante la violación de las leyes o normas que está obligado a cumplir, o bien ante la incongruencia o contradicción de sus dichos o actuaciones –cargos y conductas que implican confianza social-, y encuentra la amplificación mediática necesaria.

(p. 325)

Existen varias formas en que se inicia una crisis, a veces comienza de adentro hacia fuera; otras ocasiones es al revés -viene de afuera hacia adentro-; aunque también, es cierto, en ocasiones las crisis se reciclan o refuerzan nuevamente por la propia institución.

Al respecto, Sanjuán (2007) puntualiza:

existen crisis muy variadas: algunas son recurrentes e incluso periódicas; otras son tan previsibles y seguras como la muerte misma y otras son del todo imponderables; las hay inducidas por la competencia o por nuestra propia incompetencia...pero todas pueden provocar efectos comunicativos, como la atención de los medios periodísticos, y dichos efectos pueden agravar o atenuar sus consecuencias. El caso de estudio siempre debe prestar atención a los dos niveles críticos: los hechos y la comunicación de los hechos o, si se prefiere, la verdad y la percepción de la verdad (p. 80).

Lo importante es contar con la apertura mental de llegar a pensar lo impensable, si es que de verdad se quiere tener una aproximación a escenarios probables, aunque para algunos imposibles. Veamos un ejemplo que ilustra este criterio.

Distintos Tipos de Crisis sobre el Big Ben

Frank Jefkins ofrece distintos tipos de crisis que le pudieran ocurrir a esta famosa torre con el reloj encima de las Casas del Parlamento de Londres

Crisis Posibles:

- 1.- Podría caerle un rayo
- 2.- Podría estrellarse un avión contra la torre.
- 3.- Podría ser objeto de un acto terrorista.
- 4.- Se podría caer sobre la Cámara de los Comunes.
- 5.- Se podría caer sobre el río Támesis.
- 6.- Podría ser destruida por bombardeos en tiempo de guerra.
- 7.- El reloj podría pararse o estropearse.
- 8.- Alguien podría colgar anuncios de ella.
- 9.- La campana podría estropearse.
- 10.- El campanario podría quedar invadido por miles de estorninos.

Crisis Imposibles (¿?)

- 1.- Podría ser robada por falsos agentes de mantenimiento, como el anterior puente de Londres.
- 2.- Podría ser ocupada por manifestantes o fanáticos.
- 3.- Podría sufrir un sabotaje electrónico, o por láser, del mecanismo del reloj.
- 4.- Podría ser privatizada por la Sra. Thatcher (en aquel momento la Primer Ministro) y la BBC, u otra empresa, podría tener que pagar derechos de autor por reproducir el sonido del Big Ben.
- 5.- Podría ser destruida por el IRA, los libios, los palestinos, etcétera, si no se libera a un prisionero.
- 6.- Un secuestrador podría encerrarse con su víctima en el campanario.
- 7.- Se podría aprobar una ley para que no se toque más la campana.

(Ver: Jefkins, 1988:295-6, citado por Harrison, Shirley (2000). Relaciones Públicas. Una introducción. Pp. 112-113. Thomson. Madrid).

Ahora bien, con la intención de mantener el ritmo de lectura, favoreciendo el esquema argumentativo, en el **Anexo No. 2** encontrará **Algunos Tipos de Crisis**, entre ellos **Antrópicos; Trasgresiones a la Honorabilidad; Crimen Organizado; Desastres Naturales ; Gobiernos ; Sector Empresarial , y Varios.**

Se recomienda su lectura porque complementa los afanes tanto informativos como demostrativos de la presente investigación, además de que permite observar el sentido humano de las causas y consecuencias de las crisis

9.6. De la Mediatización a la Politicidad de las Crisis...

“La gestión de crisis ha llegado a ser una característica definitoria de/la gobernanza contemporánea”.
Arjen Boin, Paul ‘t Hart, Eric Stern y Beng Sundelius

La mediatización multiplica las posibilidades de politización de las crisis, mismas que deben esta característica a su propia naturaleza.

Existe coincidencia con la visión de Casero (2004) en cuanto a que

la perspectiva teórica adoptada ve a la información periodística como un mecanismo fundamental en la construcción de la realidad social, entendida como la suma de múltiples significados subjetivos (Shütz, 1974; Shütz, Luckmann, 1977; Berger, Luckmann, 1968; Shütz, Luckmann, 1989; Luckmann, 1996; Berger, Luckmann, 1997). En este sentido, los medios de comunicación acometen una producción de sentido a través de prácticas y rutinas organizativas (Ortega; Humanes, 2000:63-64) (p. 145).

Como señalara Basave (1985):

La politicidad deriva de la sociabilidad como propiedad que dinamiza de la esencia. No se puede convivir socialmente sin ordenación jurídica y sin organización política. Decir gobierno, mando, dirección hacia el bien público es decir política. El fin político no es privativo de grupos ni de personas, sino que es público. Y como fin público compendia o resume los otros fines comunes en amplia y ajustada vinculatoriedad social (p. 95).

Además, como manifiesta Xifra Heras (1972), “la comunicación es el elemento integrador de la sociedad política. A través del intercambio de mensajes, los hombres perpetúan las instituciones políticas que garantizan la cohesión y la supervivencia de la sociedad” (p. 291).

En cuanto la realidad actual, en buena medida se explica por la acción o inacción propia y la de otros actores en democracia,

sabedores que este sistema, según afirma Basave Fernández del Valle (1985), “no es el único régimen político legítimo, pero ninguna forma de gobierno es más humana y más justa que la democracia” (p. 85).

Ahora bien, como nos indica Amado Suárez (2008):

Toda comunicación pública tiene una dimensión política insoslayable, en la medida en que es una intervención en el espacio público y una clara toma de posición frente a la sociedad. Esto implica que las organizaciones deben superar el cómodo rol de emisor institucional, para comunicar asumiendo las responsabilidades que le caben como actor social (p. 25). Sin duda, esta modificación cualitativa resulta fundamental.

A final de cuentas, como planteó Verón (1988), “en la mediatización de lo político, es lo político lo que ha perdido terreno en relación con los medios: tratando de lograr el dominio de los medios a toda costa, los políticos perdieron el dominio de su propia esfera” (p. 230).

A continuación se presenta una clasificación básica, con la intención de seguir focalizando en las instituciones, a partir de la cual se explican algunas categorías que las enmarcan.

| Instituciones Públicas y Políticas |
|--|
| <p>Públicas y Políticas (Sentido Amplio).</p> <ul style="list-style-type: none">a) Sin interés mediático y, normalmente, con poca presencia pública (mediatizada y buscada).b) Con interés y/o necesidad mediático y presencia pública: baja, media y alta (mediatizada y buscada o no). <p>Públicas y Políticas (Sentido Restringido).</p> |

(Elaboración propia).

Como se puede ver, se emplean dos clasificaciones iniciales:

1) La que se refiere a instituciones que son públicas y políticas (en sentido amplio). Son públicas en tanto cuanto sus actividades ordinarias y extraordinarias se relacionan con públicos diferentes – tiene que ver con otros-, y son políticas por participar en la búsqueda y construcción del bien común.

Asimismo, todas (o mejor dicho: la mayoría de ellas porque siempre hay excepciones) son públicas en cuanto que sus convicciones, intereses, alcances o impactos son públicos, más allá de sus puertas y en atención a una diversidad de receptores que pueden ser influenciados por sus mensajes y/o acciones.

Además, –independientemente de su quehacer económico, cultural, prestador de servicios, generador de bienes distintos, cívicos, sectoriales, deportivos, medioambientales, etc.- participan en la política (en sentido amplio) en torno al bien común.

“El que busca el bien común de la sociedad –escribió Santo Tomás-, consiguientemente busca también su propio bien”. Causa final de la sociedad.

Existe el bien común inmanente (temporal) y el bien común trascendente (sobrenatural).

En cuanto al bien común inmanente, destaca la supremacía del bien colectivo sobre el interés individual. Ha sido definido como el conjunto de condiciones necesarias para la realización temporal del hombre como persona. Es responsabilidad de todos y debe buscar el bien del otro como si fuera el propio.

Para Serra Rojas (1985),

La idea de bien común implica dos elementos generales: a) la idea de bien, es decir, todos los bienes materiales e inmateriales susceptibles de satisfacer necesidades; y b) Común, es decir, que la finalidad perseguida se extiende a toda la comunidad, sin que ninguna persona deba ser excluida de ella (p. 375). O, como insiste Vichique, (2008) el bien común “es un bien, bien comunicado” (p. 8).

El sacerdote Santiago Ramírez (1951) puntualiza que

El bien común inmanente está dentro de la misma sociedad política y es dependiente de ella; el bien común trascendente está fuera de la sociedad política y es de ella independiente.

El bien común trascendente de la sociedad es el último fin de la misma y de las personas humanas que la constituyen, es decir, Dios mismo, causa primera y fin último objetivo de todas las cosas, esencialmente distinto de las criaturas e independiente de todas ellas (pp. 27-29).

- a) Muchas instituciones no tienen interés mediático, es decir, normalmente no tienen interacción informativa con medios de comunicación. Consideran que pueden lograr lo que desean sin intervenir en las dinámicas mediáticas. Y, por ello, suelen tener poca presencia pública, mediatizada y buscada. Claro, esto no garantiza de que por algún motivo, en algún momento, ocupen titulares de medios de comunicación. Aún sin buscarlo, por supuesto.

Veamos, por ejemplo, que gobiernos y partidos son organismos de carácter público –obligados a rendir cuentas-, y las empresas, se establece, son privadas. Sin embargo, un buen número de ellas presta servicios o producen y distribuyen bienes a públicos y su quehacer afecta directa e indirectamente.

Básicamente, organismos que, más allá de tener intereses privados, en algunos casos sus repercusiones abarcan diversos públicos por lo que, de esta manera, puede decirse que son públicas. Esto es, sus efectos son externos y son susceptibles de juicio público, lo que de suyo implica reconocimiento-sanción, justicia-injusticia, percepción-realidad, etc. Estar ante los ojos de la sociedad.

Se dice que los gobiernos, por ejemplo, a través de su estructura, realizan políticas públicas –en sentido estricto-, pero en un sentido más amplio también tenemos a organismos privados que diseñan y ejecutan “políticas” –entendidas aquí como definiciones, decisiones y acciones-, también públicas.

Ello no quiere decir de manera alguna que se proponga un cambio en las responsabilidades y regulaciones legales vigentes, sino tan sólo destacar responsabilidad social y pública, independientemente de la condición jurídica.

Siguiendo con esta idea, expone Del Pulgar (1999),

los ciudadanos exigen a las empresas que contribuyan a solucionar los problemas e injusticias de nuestro mundo. Ninguna compañía puede ignorar que la sociedad de la información ha elevado el nivel de exigencia de los individuos consumidores. El rendimiento económico ha dejado de ser la única responsabilidad que atañe directamente a una empresa (pp. 137-138).

Con esta interpretación –donde se destaca el carácter social de la mayoría de las instituciones, pero se respetan tanto sus responsabilidades sectoriales y particulares como sus diferencias naturales-, ampliamos los contextos usuales para dar paso a apreciaciones y significaciones que ya son una realidad.

- b) Otras muchas instituciones necesitan o quieren la intervención mediática para el logro de sus objetivos. Su participación mediática se inscribe en un escenario complejo, competitivo y dinámico –junto con muchos otros- donde se ubica buena parte de su riesgo reputacional, mismo que depende –en cierta forma- de actores y circunstancias ajenas e incontrolables.

2) las que son públicas y políticas (en sentido restringido). Necesitan de la intervención mediática para el desarrollo de sus funciones y, no sólo participan en la construcción del bien común, sino que buscan el ejercicio del poder formal; esto es, el ejercicio de gobierno.

Podríamos encuadrar aquí a gobiernos (ministerios, dependencias, empresas gubernamentales, etc.) y partidos políticos, fundamentalmente. Estas son instituciones que –conforme a su naturaleza- son eminentemente mediáticas y su exposición pública con frecuencia los lleva, también, a escenarios de riesgos, vulnerabilidades y crisis.

La razón de incluir en este apartado a los partidos políticos consiste en el hecho de que la llamada ‘crisis de la partidocracia’ se refiere al cuestionamiento de presencia, representatividad o influencia de estos organismos en diversos lugares y circunstancias, pero de ningún modo al hecho de que siguen siendo los únicos organismos reconocidos legalmente para la disputa del poder formal, a través de elecciones, en una democracia.

Al respecto, Vichique (2008) sostiene que

Se debe tener presente que un mismo partido cuenta con realidades y responsabilidades diferentes, pues mientras en algún lado es partido con responsabilidad de gobierno –con la obligación de gobernar bien y para todos-, en otro es opositor. Ello obliga a tener discursos y lenguajes distintos en cada caso.

Si sus gobiernos son exitosos buscará difundir que tal partido gobierna mejor que los demás, pero si sus representantes se han visto envueltos en escándalos y acusaciones (desvío de recursos, compras ilegales, nepotismo, usurpación de funciones, faltas administrativas, corrupción de diverso tipo, etc.), o bien, han sido ineficientes, entonces es previsible que aleguen persecuciones, obstaculización, campañas de difamación, etc., con la intención de que estos hechos y percepciones no afecten al partido ni al gobierno, y tampoco influyan en los próximos comicios.

De igual forma, cada partido trata de controlar, contextualizar o minimizar sus conflictos internos que van desde expulsiones, renuncias, sanciones, tropiezos, así como justificar sus yerros y fracasos externos (pp. 37-38).

Respecto a las instituciones públicas y políticas con sentido restringido, siguiendo a Duverger (1968), tenemos: “los partidos políticos tienen como objetivo directo la conquista del poder o la participación en su ejercicio. Tratan de conquistar escaños en las elecciones, poseer diputados, ministros, hacerse con el gobierno”. Y en cuanto a las políticas de sentido amplio: “Los grupos de presión, por el contrario, no desean conquistar el poder por sí mismos o participar en su ejercicio, sino que tratan únicamente de tener una influencia sobre los que detentan el poder, de hacer ‘presión sobre ellos’, de ahí su nombre” (pp. 305-306).

Aún reconociendo las diferencias planteadas entre las instituciones mencionadas –independientemente de sus actividades y estrategias-, lo que las iguala es que todas requieren gestión de riesgos, vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis, debido cuando menos a tres razones fundamentales:

- 1) tienen reputación y, por lo tanto, riesgo reputacional, del cual dependen en buena medida para la conquista de sus objetivos, por lo que necesitan causar buena impresión y requieren buena imagen y, de alguna manera, trabajen en y para ello;
- 2) un fenómeno extraordinario –como alguno de los mencionados- le puede significar pérdida de poder, de distintas formas; y,
- 3) también la credibilidad resulta fundamental.

Boin et al. (2007), puntualiza que

En el contexto político cada vez más densamente ‘mediatizado’ de la gestión de crisis la capacidad de captar la atención del público y una reputación por la exactitud y la fiabilidad se han convertido en activos político-administrativos fundamentales. La palabra de moda aquí es credibilidad, que se ha denominado ‘la clave más importante para la influencia y la supervivencia política’. Para los responsables políticos que la poseen, los riesgos políticos peligrosos se vuelven posibles y las grandes tormentas políticas pueden aguantarse con relativa facilidad (p. 94).

Clasificación de Crisis Políticas

Esta clasificación incluye tres posibilidades:

- 1) públicas, pero no ‘politizadas’ (ni ‘política’, en sentido restringido);
- 2) crisis ‘politizadas’; y,
- 3) crisis ‘políticas’, como tales.

Veamos:

Son públicas, pero sin atracción o interés de ser ‘politizadas’ o ‘políticas’, en sentido restringido. Aparecen ante la opinión pública, pero no son polarizadas ni generan enfrentamientos de gran relevancia, y tienden a ser efímeras, de importancia y duración mediática relativa.

Las crisis –como las otras también mediatizadas- que ubicaremos como ‘politizadas’, son aquellas que suscitan el interés y la participación de actores diversos –más allá del sector o actividad- que ven en ellas la posibilidad de participar directa o indirectamente para fortalecer su imagen y posicionamiento. Esto es, aunque no tuvieran que ver con ciertos actores, estos quieren ‘aprovecharlas’ o darles mayor visibilidad mediática o sociopolítica, debido a algún interés o convicción.

Las crisis ‘políticas’, como tales, son aquellas que obedecen a la naturaleza propia de los actores –públicos y políticos, con sentido restringido- y constituyen normalmente un punto de debate dentro del escenario político que se encuentran. Es decir, tienen que ver con la competencia o lucha del poder formal.

(Elaboración propia)

La crisis, de acuerdo a Elizalde (2004), también ha sido definida como “una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados” (p. 19).

| Algunas Diferencias entre Crisis de los Sectores Público y Privado | |
|--|---|
| Sector Público (Gobierno y estructura gubernamental) | Sector Privado Empresas varias |
| MAYOR exposición cotidiana de los líderes o titulares | MENOR exposición cotidiana de los líderes o titulares |
| Se suele asumir MAYOR obligación de rendición de cuentas y transparencia | Se suele asumir MENOR obligación de rendición de cuentas y transparencia |
| Se tiende a considerar que sus acciones tienen que ver directamente con nosotros debido, cuando menos, a dos factores: 1) el origen y destino de los recursos (nuestros impuestos); y 2) su elección y/o designación conlleva la exigencia de actuaciones éticas, eficaces y son sentido social. | Se tiende a considerar que sus acciones NO tienen que ver directa – o necesariamente- con nosotros. Existe cierta lejanía, sin que por ello se evite condenar la trasgresión, abuso o exceso. |
| * No obstante lo expuesto, en la realidad habrá que analizar cada caso específico, pues no desaparecen los elementos constitutivos de crisis -expuestos anteriormente-, entre los que habría que incluir, por ejemplo, la dimensión ética, jurídica, mediática, política y social. | |

(Elaboración propia)

Características de las Crisis Políticas

Andreu Casero Ripollés (2009)

Las crisis políticas, acontecimientos atípicos, muestran cómo se alcanza el grado máximo de interacción entre la profesión periodística y el ámbito político.

Entre sus rasgos fundamentales, destacan:

- 1) Se distinguen por su carácter súbito e inesperado.
- 2) Aparece como un fenómeno de naturaleza conflictiva cuya particularidad reside en su resolución a corto plazo.
- 3) Conlleva un enfrentamiento abierto y, por lo tanto, público, entre diferentes actores o grupos políticos con objetivos opuestos.
- 4) Es un momento caracterizado por la complejidad. (Podemos definir la crisis política como un proceso de naturaleza conflictiva caracterizado por su carácter súbito y dinámico, por su condición coyuntural que determina su resolución a corto plazo, por propiciar el enfrentamiento abierto entre actores políticos y por su alto grado de complejidad).

La crisis política cumple con las cuatro características básicas de esta clase de situaciones informativas altamente atípicas: entraña la suspensión de las rutinas de la profesión periodística, la multiplicación de la acción política, el incremento de los niveles de atención por parte del público y la contravención de los esquemas cognitivos de referencias propios de la realidad de la vida cotidiana.

En la configuración de la representación informativa de la crisis política se combinan dos momentos consecutivos:

- a) La crisis política aparece, en primer lugar, como un momento concreto de la relación que se instaura entre la profesión periodística y los actores políticos durante la dinámica de construcción de la realidad informativa.
- b) La definición simbólica y social de la crisis política resulta de la comparación de las construcciones informativas con las subjetivas, propias de los individuos que integran la audiencia.

La realidad informativa se convierte en la única vía de acceso legitimada y aceptada a la realidad política derivada de una crisis. Así, entre ambas se establece un paralelismo que las convierte en una única realidad a ojos del público, ya que la realidad informativa es equiparada a la realidad política misma.

La inclusión de la crisis política dentro del concepto de atipicidad, comporta que este fenómeno, en su representación informativa, esté dotado de una serie de características específicas. Estos rasgos se concretan en ocho puntos, que se detallan a continuación:

1. La crisis política supone la activación del último estadio del proceso de mediación simbólica de la información periodística.
2. En su representación comunicativa, se articula como un proceso que se desarrolla bajo la forma de un ciclo.
3. El tratamiento periodístico de la crisis política comporta un aumento de

la intensidad del flujo informativo.

4. La crisis política es un momento clave en la interacción entre la profesión periodística y los actores políticos.
5. La crisis política provoca una alteración de las rutinas de la profesión periodística.
6. La profesión periodística aumenta la capacidad de influencia en los casos de crisis políticas.

Una de las causas principales de la merma del control de la situación, por parte de los actores políticos, en estos procesos estriba en la pérdida de la unidireccionalidad en la emisión de mensajes políticos que éstos padecen. La organización política habla, a nivel informativo, con múltiples voces ya que son diversos los actores o grupos enfrentados que difunden mensajes disímiles que, frecuentemente, son opuestos o enfrentados entre sí.

Consecuentemente, en este contexto, los medios de comunicación aumentan, ante la aparición de una crisis política, su centralidad en el proceso de mediación simbólica y, por lo tanto, su dominio en la construcción de la realidad social.

7. El predominio de los medios de comunicación en la configuración de la crisis política se traduce en el triunfo de las lógicas propias de la espectacularización de la política.

Al penetrar en el terreno de la espectacularización, la política se imbuje de los estilos y valores atribuidos al mundo del entretenimiento. Consecuentemente, la política se dramatiza en su configuración informativa y asume una perspectiva narrativa específica con la que pasan a interpretarse y explicarse los hechos políticos.

La expresión de la espectacularización de la política más sobresaliente que se registra en el tratamiento informativo de la crisis política es la personalización.

8. La representación informativa y la incidencia de una crisis política tiene una fuerte dependencia del contexto en el cual está inserta.

(pp. 147-161).

Conviene abrir un pequeño paréntesis para enfatizar que en la llamada política práctica o real -la que se vive día a día- encontramos ciertas constantes en los motivos y resultados de las llamadas crisis políticas. Por ejemplo, el inmediatismo, esa propensión por actuar conforme al valor de lo inmediato en determinado momento y circunstancia, sin evaluar decisiones y acciones en función de una estrategia de mediano y, aún más, de largo plazo. Precisamente esto es lo que ha ocurrido con algunos partidos políticos en México que han perdido ciertos atributos de su reputación e imagen en función de decisiones tomadas y ejecutadas a cualquier costo, aún de su propia identidad. Ganar aquí y ahora, pase lo que pase mañana -pasando en ocasiones por normas éticas y/o legales-, lo que los ha llevado a ser percibidos alejados de la identidad que dicen tener.

De esta forma, con visión cortoplacista han ido por triunfos pasajeros a costa de su conducta y asumiendo percepciones contrarias, sin importarles el día siguiente; más bien, como si éste no existiera. Han perdido atributos de bienes intangibles por “logros” que asumieron como únicos, como si fueran últimos; y no lo eran, y , finalmente, no lo fueron.

Han dejado de ser percibidos como antes, en buena parte, porque ahora son otros, a pesar de lo que digan y publiciten sobre sí mismos.

Por otra parte, Natera explica: “Las catástrofes medioambientales rompen con la percepción de seguridad y provocan la deslegitimación de instituciones y actores. De ahí que entre las prioridades de gestión político/comunicativa estén aquellas destinadas a generar confianza en las respuestas institucionales a la crisis”(pp. 67-68).

A continuación veamos algunas aproximaciones de crisis políticas y sociales:

| Según la Naturaleza de la Crisis Isidro Sepúlveda Muñoz (2006) | |
|---|--|
| Política | Hasta fechas muy recientes era el aspecto político el único que se contemplaba; resulta sin duda el más complejo en su resolución y el que suele tener efectos más desestabilizadores y perjudiciales para las sociedades que la sufren. Revoluciones y conflictos bélicos de cualquier dimensión son precedidos de crisis de naturaleza política; que también está presente en la aparición de guerrillas y grupos terroristas, en golpes de Estado y quiebras institucionales. |
| Social | Independientemente de la naturaleza de la crisis, son las poblaciones las que sufren sus consecuencias. Pero puntualmente una crisis es esta naturaleza cuando se genera en el interior del sistema social: bien por el enfrentamiento de las partes que lo |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>componen (conflictos étnicos, religiosos, culturales), por la transformación de las mismas a consecuencia de cambios demográficos (cambio de fronteras, movimiento de masas, inmigración clandestina), o como protesta ante nuevos desafíos o problemas estructurales (movimientos radicales violentos, actuaciones de desobediencia masiva). Siendo importante en todos los ámbitos, estas manifestaciones alcanzan el nivel de crisis estratégica cuando sus consecuencias inciden en la estabilidad del sistema.</p> |
| <p>Económica</p> | <p>Uno de los efectos más evidentes de la globalización ha sido la integración de los mercados comerciales y financieros a escala global. La consecuencia menos positiva de esto ha sido el rápido contagio que cualquier crisis local produce en el resto; a su vez, el complejo entramado en el que se sustenta la economía internacional hace que sean poco efectivas las medidas tomadas por autoridades nacionales fuera del rigor global establecido; ambos factores complican de forma exponencial su gestión. Su tipología es tan amplia como la multifacética actividad económica: desde las crisis monetarias a la elevación de los precios de los combustibles, pasando por la deslocalización industrial, la batalla de los aranceles o la defensa de los derechos de los trabajadores.</p> |
| <p>Ecológica</p> | <p>Si todas las crisis presentan un grado de sorpresa e incertidumbre, las de naturaleza ecológica destacan por su alto grado de imprevisibilidad; si a esto se le suma el amplio radio de incidencia –que por definición puede alcanzar al ser global- y los graves efectos de su aparición, puede comprenderse la importancia que ha adquirido esta dimensión. Aunque su tipología es muy variada, fundamentalmente se dividen en tres grandes grupos: las producidas por los elementos de la naturaleza (desde los</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>grandes terremotos, ciclones o tsunamis al calentamiento global y el avance de la desertización); las antrópicas o producidas por el comportamiento humano (vertidos controlados, incontrolados o accidentales –petroleros, centrales nucleares-, reducción de la masa arbórea, desaparición de especies, sobreexplotación acuífera, efecto invernadero); y las amenazas a la salud pública (epidemias debidas a enfermedades infecciosas –Ébola, Nipah, Sida, Lyme, SARS-, nuevas enfermedades ocasionadas por presiones –vacas locas, virus de la gripe del pollo-, la invasión por el hombre de nuevos nichos ecológicos y por los efectos no contemplados que pudieran tener la ingesta de alimentos genéticamente modificados).</p> |
|--|---|

(p. 14)

Con relación a las crisis políticas “directas”, relativas al gobierno, resultan de utilidad las definiciones de Blanco y Gomá (2003): La crisis de gobernabilidad tiene una doble dimensión: “afecta tanto a la capacidad de los poderes públicos para dar respuestas eficaces y eficientes a nuevas demandas y nuevos retos sociales, como a los fundamentos de la legitimidad democrática de los estados” (pp. 7-9).

Las crisis son diferentes y afectan a cada una de las instituciones descritas, de maneras diversas. De hecho, algunas están más y mejor preparadas que otras, debido a que un buen número de organizaciones considera que el mundo mediático nada tiene que ver con ellas y jamás habrán de visitarlo.

Ubicados ahora en la política, en sentido restringido, encontramos a la competencia y/o lucha por el poder formal.

Para Vichique (2008),

En el centro de la política está el problema del poder, las palabras y los hechos, las intenciones y los resultados, la moralidad y la habilidad. Aquí es donde se explica para qué se quiere el poder y al

ejercerlo se comprueba si es verdad. Poder para servir o servirse. Es en la acción intencionada de gobernar donde el ejercicio del poder muestra su verdadero rostro (p. 46).

Y entre los actores, de acuerdo a sus fines y medios, puede existir colaboración y alianza, competencia o lucha y enfrentamientos. Las causas de los antagonismos son muchísimas, desde ideológicas hasta materiales, y responden a la naturaleza, las creencias e intereses humanos.

“La política es combate, pero también limitación del combate – precisa Duverger (1968)-, y, por consiguiente, el principio de la integración. Sin embargo, esto no es absoluto” (p. 216).

Y entre las armas más usadas en los conflictos, tenemos lo mismo mentira que difamación, denuncia y escándalo, verdad y rumor, calumnia y ofensa, reconocimiento y simulación, desinformación y propaganda, en fin, construcción y destrucción.

Duverger argumenta

En la contienda política como en todas las luchas complejas cada uno actúa según un plan preconcebido, más o menos elaborado, donde prevé no solamente sus propios ataques, sino las respuestas del adversario y los medios de hacer frente a ellas. Este plan de lucha es lo que constituye una estrategia, mientras que los diferentes elementos que la componen (acciones sobre el adversario y réplicas a sus reacciones) son lo que se llaman las tácticas (p. 239).

Cabe aclarar, sin embargo, que la realidad nos muestra que no siempre hay plan.

De esta manera, asistimos a escenarios de procesamiento de crisis y, no hay que olvidarlo, de interés por generarlas. Son frecuentes, entonces, protestas, conflictos, ataques, etc., con interés mediático – como medio- y con intencionalidad política, como fin.

Algunas Formas de Expresión Anti y Pro Gubernamental*

Miguel Ángel Vichique (2008)

Los organismos críticos y condicionantes, opositores y antigubernamentales -en su competencia por estar vigentes, construir “realidades” y ser noticia-, o bien personajes políticos o figuras públicas se preocupan por influir y ser reconocidos como “fuente de noticia” -y “robarse la noticia” también-, para obtener visibilidad y notoriedad en la construcción de escenarios favorables.

Se ocupan, según el caso, de estrategias y tácticas efectistas para ganar atención de medios frente a competidores y adversarios, y no es raro que la estridencia prevalezca sobre el debate, a veces aún sobre sus reivindicaciones.

Muchas ocasiones encuentran en la emisión de información con alto contenido mediático -independientemente de ser verdadera o falsa-, y en acciones públicas, la posibilidad de obtener rentabilidad política a corto plazo dañando al adversario, pues la pérdida de prestigio, credibilidad y confianza significa disminución de poder. Así sabemos de “campanazos” informativos -como acusaciones y denuncias que a veces magnifican hechos y situaciones- que si bien constituyen lo que podríamos llamar ruido político, mantienen su iniciativa al punto de reconocerlos como “luchadores sociales” o “denunciólogos”.

Entre las tácticas más utilizadas, sin orden de presentación, destacan:

- Participación en la resolución, denuncia y/o construcción de problemas.
- Manejo ordinario de la comunicación. Envío de información y emisión en formatos preestablecidos, tradicionales o rutinarios.
- Creación de escándalos y presentación de “víctimas” -reales o falsas, pero aparentemente convincentes-, ante medios, mismas que presentan sus experiencias.
- Participación dentro de los eventos y discusiones formales, pero también fuera de las instalaciones donde éstas se llevan a cabo.
- Realización de eventos paralelos. Sabotear ceremonias o eventos oficiales para lograr que la atención de los medios de comunicación se centre en el conflicto y no en el evento programado.
- Protestas, concentraciones, marchas, manifestaciones y desfiles -propios y ajenos- en general que buscan testimoniar, demostrar fuerza, y/o provocar mediáticamente para documentar los hechos y darle visibilidad las acusaciones en medios de comunicación.
- “Toma” de instalaciones, “plantones” y mítines acompañados de “pintas”
- Bloqueo de vialidades.
- Desnudo total o parcial.

- Descalificación y/o petición de renuncias, ceses o destituciones de funcionarios.
- Realización de celebraciones para conmemorar hechos que cierto grupo considera memorables.
- Secuestro, retención u obstaculización de funcionarios públicos.
- Daño físico con exposición pública.
- Producción y divulgación de películas, documentales y videos.
- Realización de performace o representaciones.
- Viajes y tours políticos.
- Cartas.
- Utilización de radios comunitarias.
- Organización de actividades culturales con causa, como festivales culturales, exposiciones, bailes y conciertos.
- Aprovechamiento de medios alternativos como acompañantes de formas de organización y expresión.
- Contar con direcciones de comunicación, oficinas de prensa y/o voceros permanentes.
- Sumar solidaridades y apoyos de grupos afines locales, estatales, regionales, nacionales y/o internacionales.
- Incluir las voces de políticos, expertos, intelectuales, artistas y personajes que cuentan con reconocimiento, trayectoria, o al menos, la posibilidad de atracción mediática por cualquier motivo que los convierte en referentes de opinión.
- Reforzar sus estrategias en Internet y aprovechar los avances tecnológicos.
- Composición y utilización de canciones, corridos, música, etc.
- Colectas. Recaudación pública de recursos económicos a favor de una bandera política o ideológica, o bien alguna actividad como por ejemplo una huelga.
- Uso de disfraces, máscaras y vestimenta con una finalidad específica. Sobre todo en la realización de representaciones en las que se ridiculiza a los adversarios, o bien el empleo de la vestimenta como un símbolo que genera asociación con un grupo social específico (trabajadores, indígenas, campesinos, etc.).
- Empleo de un discurso característico (palabras, verbos, adjetivos) e identificable por acusaciones, señalamientos, demandas, etc.
- Calificar directamente para ridiculizar.
- Generación de Rumores.

*** Cabe mencionar que suelen presentarse más frecuentemente en situaciones antigubernamentales.**

(pp. 256-264).

Boin et al. (2007), destaca que

Las crisis crean y destruyen carreras políticas, sacuden los órdenes jerárquicos burocráticos y configuran destinos organizativos. Las

crisis fijan el foco sobre quienes gobiernan. Héroes y villanos surgen con una velocidad y una intensidad bastante desconocidas en ‘la política habitual’. Muchos políticos experimentados comprenden este ímpetu catalizador de crisis. Pueden hablar de la unidad nacional y de la necesidad de consenso frente a las dificultades compartidas, pero refleja sólo en parte su razonamiento. Su otro cálculo, menos visible para el público, se refiere a las cuestiones controvertidas, los dilemas de la responsabilidad y la rendición de cuentas, de evitar la culpa y reclamar el crédito (p. 13).

Así, una crisis de gobierno, por ejemplo, podría caracterizarse por el cuestionamiento que hacen públicamente los liderazgos y centros de poder más importantes (incluida buena parte de los medios de comunicación jugando ese rol) respecto a la confianza, credibilidad, honorabilidad y/o conveniencia de que los actuales dirigentes continúen gobernando y, a su vez, la necesidad de cambios radicales que van desde la sustitución de líderes hasta el cambio de políticas gubernamentales existentes.

Al respecto, como afirma Sánchez Galicia (2012), “los gobiernos locales en América Latina no están preparados para enfrentar una crisis. La mejor manera de gestionar esas situaciones es evitarlas, o bien, estar preparados para afrontarlas. Los gobiernos locales no están exentos de sufrir las consecuencias de una crisis que podría poner en riesgo la gobernabilidad o la pérdida de poder” (p. 6).

A final de cuentas, como concluye Casero (2004), “la construcción simbólica de la crisis política ha de entenderse, así, en términos interactivos, ya que implica a dos sistemas, el político y el comunicativo, atravesados por relaciones recíprocas de influencia que confluyen en una dinámica compartida de estructuración de la realidad política” (pp. 162-163).

A continuación, poco a poco se irán integrando conceptos –algunos utilizados ya desde la visión financiera y/o empresarial en torno a los objetivos de esta tesis-, para caracterizar más y mejor las crisis políticas referidas preferentemente al gobierno o a los dirigentes de éste. De esta manera, explicaremos mejor las crisis políticas con sentido restringido.

Consenso, Disenso y Reputación

Luciano H. Elizalde (2006)

Por lo tanto, la gestión de la comunicación estratégica desde el gobierno debería plantearse una estrategia que dé solución a los diferentes planos o dimensiones del problema consenso-disenso:

Se modifica negativa o positivamente la reputación en tanto se activa alguna duda o se llega a alguna certeza acerca de la capacidad de hacer o de los criterios éticos esperados para un gobierno o alguno de sus funcionarios al cumplir sus tareas.

La pérdida o ganancia de reputación desciende o asciende la credibilidad sobre cualquier tema o sobre algunos específicos y relacionados con la pérdida de reputación.

La pérdida o ganancia de credibilidad dificulta la gestión del consenso y eficacia de campañas para conseguir apoyo explícito, para acallar disensos o para aumentar capacidad de alianzas, lo que modifica el nivel de legitimidad fáctica o coyuntural del gobierno.

La pérdida o ganancia de legitimidad lleva, como consecuencia a mediano plazo, a una pérdida o a un aumento de institucionalidad.

El proceso de institucionalidad o desinstitucionalidad lleva a un proceso de disolución o de fortalecimiento de la confianza en tanto que funciona y se activa como un mecanismo emocional e inconsciente que está adherido a la percepción y al vínculo personal con alguien, o que en política tiene más relación con los procesos de institucionalización.

En síntesis, se afecta la reputación y ésta activa o desactiva la credibilidad; con mayor o menor credibilidad es más o menos costosa la legitimidad de cada medida o acción, ya que la credibilidad activa directamente el consenso. Si a mediano y largo plazo se encuentra afectado el grado de legitimidad del gobierno, entonces, sus medidas, proyectos, acciones y políticas se encontrarán más o menos institucionalizadas; el hecho de que se afecte la institucionalidad significa que se ha modificado la confianza, sea a favor del gobierno o en su contra.

La política gubernamental, la política de Estado, siempre ha tenido problemas similares en medio de contextos diferentes. Ha tenido que conseguir consenso alrededor de la reputación de cierto gobernante para ser creíble en relación con lo que pretende hacer, lo cual le permite tener legitimidad, valor que, a mediano plazo, puede desarrollar en una institución que genere confianza en la sociedad.

(pp. 165-166)

Vamos con Elizalde (2006) para ver cómo

este proceso de espiral de consenso-disenso comienza en la *reputación* de un agente responsable de la política de Estado, sea una persona (el presidente, gobernador o intendente) o una organización (todo un gabinete o una secretaría). En el muy corto plazo, siguen los cambios sobre la *credibilidad* que la reputación origina y sobre la *legitimidad* que esta credibilidad le ayuda o le impide conseguir. En el más largo plazo los cambios de legitimidad –pero también de la reputación y la credibilidad- afectan la *institucionalidad* y la *confianza* en personas, en grupos o en organizaciones del gobierno (p. 168).

Dimensión Técnica y Ética de la Reputación Luciano H. Elizalde (2006)

(...) Se podría decir que la pérdida o la ganancia de reputación es el proceso de percepción pública de la ausencia o del reconocimiento de cierta habilidad, manifiesta o inferida, del agente (funcionario u organismo) para alcanzar ciertos objetivos o fines (políticos en este caso) relevantes, por medio del uso de ciertos medios, de acuerdo con el control de ciertas consecuencias queridas o no buscadas. La reputación o crédito social es una percepción y un mecanismo comunicacional, al mismo tiempo. Es la percepción que el público tiene acerca del modo y de la habilidad que una persona, corporación o grupo social tiene para alcanzar cierto fin, utilizando ciertos medios y controlando de alguna manera sus consecuencias. Como se dijo antes, la reputación es la percepción de la racionalidad.

Por lo tanto, la reputación tiene dos dimensiones especialmente relevantes desde el punto de vista sociológico y también político. Por un lado, la percepción de lo que alguien ‘es’ de acuerdo con lo que ha hecho antes (única manera de obtener una medida de reputación) se obtiene de la dimensión técnica o de la habilidad para unir fines y medios, generando ciertas consecuencias y no otras. El hecho de que esta percepción sea más o menos funcional a las expectativas del que percibe y a las promesas del que es percibido o, simplemente, a las atribuciones realizadas por el que percibe, depende de que se haya considerado real la habilidad del percibido para hacer algo.

En general, los políticos y los gobiernos, en su función ejecutiva, son evaluados de acuerdo con la capacidad que tienen de conseguir ciertos objetivos demandados como necesidades por la opinión pública y la ciudadanía. De esta manera, la reputación encuentra una dimensión técnica o eficaz:

un gobierno define ciertos objetivos (con más o menos consenso al principio) pero que se vuelven relevantes para la ciudadanía en tanto permiten el mejoramiento de ciertas condiciones de vida para determinados grupos sociales;

por otro lado, para alcanzar los fines el gobierno utiliza ciertos medios que considera eficaces para la tarea; finalmente, el gobierno que pretenda ser evaluado como ‘capaz’, ‘eficaz’ o ‘habilitado’ para conseguir ciertos fines, necesita controlar o tener bajo cierto control las consecuencias que generará el hecho de alcanzar unos fines con ciertos medios.

Por otro lado, la otra dimensión de la reputación es de orden ético. La reputación se define también por la percepción del modo ético por medio del cual un agente define fines, medios y consecuencias:

Los fines se diferencian desde un punto de vista ético-moral al presentarlos públicamente, ocultarlos, deformarlos, al comprometerse con ellos, al criticarlos, etcétera, con lo cual, se obtiene una percepción del otro de acuerdo con un modo práctico de comportarse;

además es posible seleccionar ciertos medios sobre la base de ciertos principios o reglas éticas; los medios suelen ser más problemáticos que los fines desde el punto de vista ético; los medios usados definen con más contundencia la entidad ética de alguien;

y también es posible evaluar las consecuencias que traerá para otros el hecho de usar ciertos medios para llegar a los fines propuestos; es muy común que la opinión pública analice las consecuencias éticas de la acción (medio) y de los objetivos alcanzados.

Ambas dimensiones de la reputación –la dimensión técnica y la dimensión moral–, se relacionan entre sí, se determinan mutuamente y cambian de importancia con el contexto.

(...)

Por otro lado, es necesario aclarar que la consideración ético-moral de la reputación no implica que el público sea coherente o sea éticamente mejor que el evaluado o percibido. Sólo implica que, en ciertas circunstancias más que en otras, pero siempre manteniendo una base estable, los políticos son percibidos desde el punto de vista de la definición ética de sus fines, de la selección ética que han aplicado de los medios usados y según las consecuencias morales y materiales que ha tenido usar (sic) ciertos medios para llegar a esos fines.

| | Fines | Medios | Consecuencias |
|--------------------------|---|--|--|
| Dimensión Técnica | Percepciones de los aspectos técnicos y relativos a la habilidad para alcanzar los objetivos considerados o necesarios. El sobredimensionar las expectativas para definir los fines puede ser | Se percibe la capacidad de manipular los medios más eficaces para llegar a los objetivos. Aquí también puede funcionar cierta expectativa poco ajustada, sea por error del | Los efectos de haber llegado o no a los fines con los medios propuestos también son evaluados de acuerdo con la habilidad que debía tener el agente en cuestión. Los que |

| | | | |
|------------------------|---|---|---|
| | contraproducente. | que percibe, por error del que es percibido o por un efecto sistémico que nadie puede controlar. | percibe al agente tiene expectativas acerca de lo que es probable o no que suceda. |
| Dimensión Ética | La definición de los fines de un gobierno se percibe desde un punto de vista ético, ya que hay ciertos objetivos que algunos grupos sociales los consideran siempre no-éticos (por ejemplo, las privatizaciones). | Los medios son éticos o no éticos con más claridad que los fines. Los gobiernos eligen ciertos medios de hacer las cosas como una manera de ser identificados con cierta forma ideológica de ser. | Los efectos también tienen un componente ético muy evidente. Algunas veces, el cambio de reputación proviene de percibir que los efectos de usar los medios para llegar a los fines se han extralimitado o se han mantenido dentro de unos límites considerados normales. |

(pp. 171-173)

Ahora bien, como puntualiza el mismo Elizalde (2006), “si la percepción acerca de lo que un gobierno puede o debe hacer se debilita de acuerdo con cierto parámetro de inicio, entonces, es posible que se pierda credibilidad ante cualquier otro hecho que demanda prometer ciertas acciones o articular y presentar ciertas versiones sobre las acciones” (p. 179).

Pero además de la importancia del consenso y la reputación habrá que sumar el tema de la legitimidad.

Legitimidades (Varios)

Al respecto, con mucha claridad, Duverger establece que “la legitimidad del poder no es otra cosa que el hecho de que es reconocido como tal por los miembros de la colectividad, o al menos por la mayoría de ellos. Un poder es legítimo si existe un consenso en cuanto a su legitimidad. Un poder ilegítimo deja

de ser un poder; no es más que dominación, y aún en la medida en que se hace obedecer. Lo que se llama a veces ‘fundamentos’ de la legitimidad –la tradición, el carisma, la ley- no son más que racionalizaciones o justificaciones. El único fundamento, la única fuente de legitimidad de un poder, es que esté conforme con el esquema de legitimidad definido por el sistema de valores y de normas de la colectividad donde se ejerce, y que exista un consenso en el interior de ésta sobre dicho esquema” (1980, p. 184).

Pero, incluso, señala González Uribe, ”la legitimación es la única que puede sostener a largo plazo a un gobierno, porque convierte la mera influencia política en verdadera autoridad” (1987, p. 274).

Y, con acierto, Elizalde complementa al señalar que “la legitimidad es un mecanismo que se consigue diariamente por medio del consenso” (2006, p. 180).

Habría que incluir la definición de Suchman (1995:574): ”una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones” (2005, p. 30).

En una obra anterior, Vichique expuso que “la legitimidad es una creencia y/o aceptación pública ampliamente compartida y que **junto con la de origen, existe la de ejercicio** –que además de cumplir y hacer cumplir la ley debiera enfatizar buenos resultados- y para que ésta se concrete en la práctica, **la legitimidad mediática resulta fundamental**.

“Conforme a esto, además de acceder al ejercicio del poder de acuerdo a la voluntad de la mayoría -mediante los procesos legales aceptados-, es indispensable legitimarse en los hechos a través del quehacer comunicacional, y específicamente mediático.

“Los cargos públicos que exigen cumplir con la función social de informar sólo están legitimados, podríamos decir, cuando cubren este requisito, es decir, cuando cumplen con las tareas exigidas y necesarias de comunicación que les permiten obtener su legitimidad mediática.

“Se trata de convencer para gobernar y de gobernar convenciendo pues, en democracia, se debe legitimar al que manda y, también, lo que manda.

“Esta legitimidad exige capacidad y eficiencia en la atención de la naturaleza comunicacional y mediática de las realidades, procesos y desafíos políticos en los que se participa” (2008, p. 106).

Aún más, enfatizando la legitimidad mediática, Vichique escribió que “es importante considerar el concepto de legitimidad mediática, entendido éste como parte de la legitimidad de ejercicio, pero caracterizada por la visibilidad y participación comunicativa exigida a gobernantes y funcionarios por las

responsabilidades que deben cumplir y la exposición que requieren los cargos que ocupan” (2008, p. 562).

Además de las anteriores formas de legitimidad, hay que sumar una más que destaca Elizalde: la legitimidad social.

“Por lo tanto -de acuerdo a Elizalde-, aunque desde un punto de vista constitucional, el presidente o su gobierno continúen teniendo legitimidad, la realidad es que por momentos o en ciertas situaciones políticas de impopularidad, el disenso explícito en las protestas o en la prensa reducen al mínimo posible los niveles de legitimidad necesarios para mantener la gobernabilidad.

“El problema real de quienes deben gestionar las políticas de Estado es que el disenso explícito disminuye la legitimidad de los actos, no sólo únicamente del gobierno ni de la figura del líder o de los funcionarios, sino también de cada uno de los actos o de las decisiones. Los actos, las versiones y las acciones que no cuenten con legitimidad necesitarán de un mayor esfuerzo de comunicación persuasiva, de más campañas de justificación. Al contrario, un consenso explícito permite mayor legitimidad, lo que desilusiona a quienes tienen la intención de poner en duda alguna de las prácticas o políticas de gobierno. Los procesos de legitimidad del Estado moderno y de la democracia liberal, por medio de las prácticas de legalidad (Weber, 1996:173 y ss.;695 y ss.) pueden ser puestos en duda por ausencia de legitimidad social, por procesos de consenso real, de situaciones conseguidas por medio de procesos de entendimiento entre grupos de ciudadanos” (2006, pp. 181-182).

Elizalde también agrega: “La legitimidad social realmente conseguida por medio del consenso (en el que colaboran o no, pero participan directamente la reputación y la credibilidad) permite una acción de gestión sin obstáculos y sin dudas públicas. Desde esta perspectiva, los escándalos son situaciones que plantean públicamente dudas acerca de la legitimidad para la continuidad de funcionarios, de presidentes y de gobiernos (...) Pero el escándalo no es el único mecanismo que activa la espiral de consenso-disenso, sino que también se activa ‘suavemente’, sin tanta contundencia después de una cierta acumulación de hechos y acontecimientos que terminan formando una percepción en la opinión pública, en la prensa y en otros jugadores políticos con mayor capacidad de gestión aún” (2006, pp. 182-183).

Es importante considerar con Elizalde que “la legitimidad es un mecanismo comunicativo: permite actuar sin mayores impedimentos para el gobierno; un gobierno con legitimidad real, fáctica, no sólo legal, tiene mayor capacidad de gestión. Conseguir la credibilidad necesaria y suficiente para mantener la legitimidad fáctica es un fin estratégico para un gobierno y sus funcionarios. La prueba de que existe ‘capital’ o recursos legitimarios es que descienden cualitativa y cuantitativamente las críticas y los disensos explícitos sobre la acción de un gobierno cuando cuenta con este patrimonio simbólico” (2006, p. 183).

De esta manera, tenemos las siguientes legitimidades:

Legitimidad de Origen.

Legitimidad de Ejercicio.

Legitimidad Mediática.

Legitimidad Social.

Sin duda, a través de ellas comprenderemos mejor las crisis políticas.

Como vimos desde el principio de esta investigación, cuando destacamos la importancia y valor de los bienes intangibles, la credibilidad resulta fundamental.

Elizalde (2006) nos recuerda que ser creíble “depende de que uno sea percibido con reputación, es decir, con capacidad de resolver cuestiones técnicas, pero también con una imagen coherente en el nivel moral y ético, puesta de manifiesta al actuar y hablar” (p. 175).

Credibilidad y Crisis Gubernamentales **Arjen Boin, Paul't Hart, Eric Stern, y Bengt Sundelius (2007)**

El factor más importante que determina la efectividad de los esfuerzos de comunicación de crisis gubernamentales es, por supuesto, el grado de credibilidad que los gobiernos y sus portavoces poseen. Si los líderes quieren configurar los significados públicos y políticos dados a las crisis, deben ser vistos como fuentes de información creíbles, dignas de confianza. Cuando los líderes son de confianza, sus acciones y palabras se perciben más fácilmente como sinceras, competentes, y signos de buena fe. Donde la confianza se ha quebrado, todos los actores involucrados escudriñarán las palabras y los hechos del líder ‘poco fiable’; será menos probable que crean los anuncios oficiales, ni tampoco actuar de acuerdo con ellos.

Dinámicas como éstas pueden convertirse fácilmente en auto reforzantes, la desconfianza engendra baja credibilidad, que genera interpretaciones muy críticas del comportamiento anterior y en curso, lo que a su vez refuerza la desconfianza. Un déficit de credibilidad pre-existente, o aquel que aparece pronto en un proceso de crisis, son probablemente, por lo tanto, particularmente destructivos, hacen más difícil todo lo demás que viene después.

Los responsables políticos quieren ser vistos como si estuvieran al mando de la crisis. Esto es un reto importante porque si estuvieran al control realmente, no habría crisis presumiblemente. Con todo, tienen que comprender la idea de ‘Sí, es duro, pero nos estamos manteniendo firmes y podremos arreglárnoslas con el problema’

(p. 102).

Sabemos, también, de la importancia de la construcción y defensa de la confianza.

Y, junto con lo expuesto hasta ahora, habrá que valorar la importancia de los procesos de institucionalización.

“En definitiva –continúa Elizalde (2006)-, cualquier corporación tiene una dimensión institucional; también el Estado y los gobiernos en particular. Por lo tanto, todos los gobiernos deberían intentar programas de comunicación que aumenten el grado y la eficacia de la institucionalización y que controlen los procesos sociales de debilitamiento institucional”. Y añade: “No es extraño encontrar en la historia política de las sociedades programas sistemáticos de institucionalización y de desinstitucionalización” (p. 185).

| | Déficit | Superávit |
|--|--|--|
| Reputación Imagen o percepción de la racionalidad que un agente tiene de otro agente social. | Hay una percepción de la racionalidad del gobierno que distorsiona sus acciones en tanto se duda de la eficacia de su acción y/o de su responsabilidad moral. | La percepción de la reputación del gobierno es funcional en tanto que lo considera eficaz y éticamente competente. Sobre todo, es posible que se considere que ambas dimensiones son compatibles entre sí. |
| Credibilidad Mecanismo por medio del cual un agente social asocia lo que dice un interlocutor, con lo que infiere que piensa y con aquello que hace. | Las dudas generadas en la reputación afectan la credibilidad del gobierno o la de alguno de sus funcionarios. Lo que se dice no es creído o el costo de transacción aumenta demasiado. | La percepción funcional de la reputación aumenta la capacidad de comunicar con credibilidad. Esta capacidad permite menos esfuerzos para conseguir lo mismo. |
| Legitimidad | El disenso de la | En la medida en que se |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Conjunto de ‘metarreglas’ y de creencias no discutidas sobre las que se apoyan ideas, decisiones y acciones.</p> | <p>capacidad de comunicar de modo creíble repercute en la baja de legitimidad fáctica, es decir, en el consenso de ‘consumo’ cotidiano para un gobierno.</p> | <p>mantiene la credibilidad, es posible que el gobierno tenga capacidad de aumentar su caudal de legitimidad fáctica o social con sus propias acciones y versiones.</p> |
| <p>Confianza Relación emocional y racional entre agentes sociales, organizada en el eje de las relaciones entre ‘lo –real’ y ‘lo-irreal’. Confiar en alguien implica no dudar incluso en contextos en que cualquiera lo haría.</p> | <p>Si se profundiza la deslegitimación, aparece la desconfianza como un mecanismo disolvente de la percepción de los ciudadanos acerca de un gobierno y de sus funcionarios. La desconfianza es un modo de interpretar, de modo emocional e inconsciente, las acciones de alguien. La confianza puede perderse en un solo acontecimiento y, también es cierto, puede suceder que no se pierda después de muchos errores evidentes. Depende de las expectativas generadas por la reputación y el trabajo realizado en los demás mecanismos.</p> | <p>El aumento de legitimidad de la acción del gobierno repercute en el plano inconsciente y emocional de la ciudadanía. Más allá de ciertas críticas o de algunas diferencias, la reputación, la credibilidad, y la legitimidad permiten niveles de confianza altos. La confianza es un medio de comunicación inigualable para coordinar expectativas y cerrar dudas de un modo eficaz y certero.</p> |
| <p>Institucionalidad Proceso de construcción de hechos simbólicos que adquieren carácter objetivo por medio de la comunicación y de las funciones significativas del lenguaje cumple funciones de regulación de pensamientos, emociones y acciones de personas, grupos y organizaciones.</p> | <p>A mediano o largo plazo, el descenso de la credibilidad, de la legitimidad y, sobre todo, de la confianza, tiene como consecuencia problemas de institucionalización que recaen en el gobierno y en sus funcionarios. El indicador de este proceso es un efecto nulo de los mecanismos de habituación comunicacional que contienen las</p> | <p>La confianza en un gobierno, o en ciertas políticas de un gobierno, permiten que éste o éstas se institucionalicen. Esto significa que a partir de aquí es posible trasladar a otras actividades del mismo sujeto (el gobierno), ciertas respuestas que se han fijado institucionalmente.</p> |

| | | |
|--|----------------|--|
| | instituciones. | |
|--|----------------|--|

(Elizalde, 2006, pp. 187-188).

Además de lo mencionado, resulta fundamental tener presente que -como explica Boin et al. (2007),

todos los actores eligen en torno a tres dimensiones: severidad (¿cómo de grave es la situación?), actuación (¿cómo pudo ocurrir?) y responsabilidad (¿quién va a ser sancionado?). Primero, deben evaluar los eventos: ¿qué valores e intereses están en peligro y en qué aspecto han sido infringidos o amenazados? Cuando llegan a la conclusión de que se han violado valores fundamentales, o cuando la opinión dominante entre otros actores poderosos indica que este ha sido el caso, necesitan situarse para dar cuenta de su propio comportamiento y del de otros (p. 129).

| Jugando el Juego de Culpabilización: Las Tácticas Argumentativas Boin et al. (2007) | | |
|--|--------------------------|---|
| Dimensión de rendición de cuentas | Táctica | Argumento |
| Severidad | Negación | No ha pasado nada |
| | Mitigación | El daño fue insignificante El daño fue compensado |
| | Manipulación Positiva | No puedes hacer una tortilla sin romper los huevos Fue un éxito |
| Actuación | Combate de la causalidad | No lo hice yo Fui sólo un colaborador Reinaron fuerzas incontrolables |
| | Combate de la capacidad | No estaba informado Otros adoptaron las decisiones vitales Obedecía órdenes |

| | | |
|-----------------|---------------------------------------|---|
| | Culpa del mensajero | La publicidad causó el daño |
| | Descalificación de los investigadores | La investigación no fue imparcial Los investigadores son incompetentes El informe no es profesional |
| Responsabilidad | Justificación | Escogí el mal menor Previne que otros hicieran lo peor |
| | Prevención de apelativos | Esto fue un comportamiento atípico |
| | Inculpación injusta | He castigado al (-os) culpable (-s) |
| | Arrepentimiento | Lo siento, por favor perdóneme He aprendido la lección |
| | Reforma simbólica | He cambiado las políticas públicas |

(Fuente: adaptado de Bovens *et al.* (1999) (Boin *et al.* 2007, p. 132).

En este juego de culpabilización, donde los medios exigen rendición de cuentas, las categorías expuestas –que bien pueden servir dentro de las formas de intervención institucional, mismas que se abordan más adelante- debe ser interpretadas. De esta manera, hay medios que se apresuran a señalar héroes y villanos, culpables e inocentes, influyendo así en las dinámicas sociopolíticas.

Conviene ahora aprovechar el **Anexo No. 3** que contiene los **20 Consejos de Ernesto Samper Pizano, quien fuera Presidente de Colombia de 1994 a 1998, para manejar las crisis políticas**. Sus experiencias resultan de particular interés.

A final de cuentas, los fenómenos tendientes a crisis –y las crisis mismas-, se conectan con otros eventos o circunstancias que las complican e impulsan, de ahí la importancia de la ineludible influencia del entorno.

Para redondear lo expuesto, resulta útil agregar que muchas crisis se resuelven eficientemente en el plano técnico y terminan siendo mal comunicadas y por ello mal percibidas, con los costos institucionales que corresponden. O, incluso, más.

9.7. Medios de Comunicación Social, Poderes en sí Mismos.

“Porque la institución más impune en este país es la prensa”.

Raymundo Riva Palacio

(citado por Jorge Medina Viedas)

Los medios de comunicación social son poderes en sí mismos -y expresión de grupos de poder-, empresas, gestores, y también medios que juegan en los tableros de ajedrez y se cargan hacia uno u otro lado, puesto que la difusión de información y noticias, constituye una manera de generar significados y crear realidad, mediante su representación.

De esta manera, pretenden influir en el comportamiento de los públicos al intentar fijar la agenda temática sobre lo que hay que pensar, opinar y debatir; amplifican, ponen el foco, generan visibilidad y, en cierta medida, dirigen el actuar de políticos en torno a sus temas previamente elegidos y, también, siguiendo a algunos otros que vienen de otras fuentes. Cabe mencionar, sin embargo, que los medios no son los únicos actores ni tienen el tablero para ellos solos.

Partimos de dos hechos centrales: la aparente autoridad moral y consistencia profesional de muchos medios, supuesta integridad adicionada con falta de autocrítica; y 2) el hecho de que los medios de comunicación no son sólo testigos de la realidad y trasmisora de la misma sino, sobre todo, protagonistas que intervienen directa e indirectamente en la representación y construcción de la realidad de nuestras instituciones.

De acuerdo a Juan Sánchez González, de la Universidad de Extremadura,

la realidad y la actualidad que ofrecen los medios de comunicación se presentan fragmentadas, incoherentes, rotas y tendencialmente opacas, es decir, progresivamente ininteligibles e inmanejables. Los informativos televisivos reflejan perfectamente esta situación, pues la ensalada de noticias, de fragmentos del mundo que contienen no devuelven una idea unitaria del mundo, no construyen un universo narrativo constante y reconocible (pp. 196-197).

Sobre la construcción de realidad, se prefiere hablar de "realidades", 'varias' sobre una, debido a que puede ser (como en verdad ocurre) que haya una idea dominante socialmente aceptada o asumida como 'realidad', pero se considera que distintos actores tienen convicciones, intereses y expresiones sobre diversas versiones o realidades.

Gómez Municio (2007) destaca el rol de la comunicación –“no ya como transmisora de la realidad- sino como ‘creadora’ de materiales que tiene un papel preferente a la hora de construir esa ‘representación compartida’ a la que denominamos realidad” (p. 25), y explica el proceso de creación y producción de la noticia como un proceso creador de sentido, de realidad.

Este autor (2007) recuerda que

A partir de los años 70, los medios como constructores de la realidad son profusamente analizados por teóricos como Berger, Colombo o Luckman, destacando también lo que se llamó la teoría de la *agenda setting*: es decir, los medios estructuran el conocimiento social, la imagen que una sociedad tiene de sí misma mediante la fijación continua de una agenda, de un orden del día de los grandes temas sometidos al debate público. Pero es en los años 80 y en los 90 donde (primero en el campo de la teoría y luego en la práctica) se produce una toma de conciencia absoluta del papel creador de la realidad de los medios de comunicación. Del ámbito teórico no hay más que recordar algunas citas de investigadores como Verón ('los acontecimientos no son objetos que se encuentren hechos en la realidad, sólo existen en la medida en que los medios los elaboran') o Gouaze ('El discurso informativo organiza lo real, hay producción de la realidad')" (p. 27).

Entre todos los actores que tienen posibilidades de influir y construir realidades, los medios de comunicación son privilegiados porque su naturaleza les permite hacerlo directamente al intervenir en la realidad (lo que es) y lo que parece que es (la percepción).

Pero, puntualiza Beltrán Villalva (1991), "*construir* la realidad (conformarla o configurarla) no consiste, pues, tan sólo en hacerla o transformarla, sino también en definirla" (p. 165), vale la pena hacer algunas precisiones que ayuden a comprender mejor la

complejidad de estos asuntos.²²Entonces, como retoma Casero Ripollés (2009), “La construcción de la realidad operada por la información es entendida, así, como producción de sentido a través de prácticas productivas y rutinas organizativas de la profesión periodística (Grossi, 1985c: 378)” (p. 63).

Los medios de comunicación social construyen hechos noticiables, difunden como noticias hechos producidos, ayudan a la construcción informativa de hechos –sin olvidar que, como retoma Elizalde (2009), “*cualquier acontecimiento o acción puede ser transformado en un hecho comunicativo, aunque intrínsecamente no lo sea*” (p. 39)- y, en cualquier caso, participan en la construcción sociopolítica de lo que conocemos como realidad.

Productores de Hechos y Mass Media Berta García Orosa (2005)

Desde el punto de vista de la producción, los medios de comunicación son la arena donde luchan los productores de hechos para influir en el público, escenario donde los diferentes actores sociales, económicos o políticos buscan su presencia –y existencia- mediante la realización – creación- de eventos que coincidan con las necesidades y/o prioridades de los *mass media*. Por lo tanto, los medios son actores en la opinión pública con un discurso que, al menos en parte, ya no se decide dentro de su institución sino que viene, cuando menos, influenciado por los actores, es decir, las entidades con ansia de presencia en la opinión pública. Las estrategias para consolidar ese vínculo entre entidades y medios se modificaron a lo largo del tiempo, paralelamente a la dinámica del sistema mediático y de otros sistemas, pero siempre mantuvieron los siguientes denominadores comunes:

- La relación competitiva o de lucha con otros actores. Característica que se incrementa en este nuevo estadio social, ya que uno de sus elementos definitorios es el exceso de información, por lo que los sectores que pretendan tener presencia en medios deberán ser cada vez más creativos y diferenciados.

²² “La frase **construcción social de la realidad** fue introducida por Peter Berger y Thomas Luckmann (1967) para identificar *el proceso por el cual las personas crean y dan forma a la realidad mediante la interacción social*. El entorno en que viven los humanos se construye y reconstruye una y otra vez socialmente”. (Macionis, John J., y Plummer, Ken. (2007) Sociología. P. 158. Madrid, España: Pearson).

- Evolución desde la influencia directa (obligación, pago en metálico, coerción) hasta la persuasión indirecta, entendida como la creación/construcción de hechos que cumplan los requisitos – técnico-formales y de contenidos- para convertirse en noticia, es decir, la adaptación a los medios de comunicación.

Los productores de hechos (acontecimientos), aunque cambiaron de nombre y de figura a lo largo del tiempo, son aquellos actores interesados en tener presencia social y capacidad para obtenerla, por lo que, coinciden con los que detentan el poder.

(p. 68).

De esta manera, algunos medios pueden ayudar a construir o destruir reputaciones, así como fomentar o apagar crisis reales o ficticias. Participan con o sin invitación.

En ocasiones –sin afanes académicos o pedagógicos- se ha intentado separar realidad y percepción sin precisar que invariablemente la segunda, forma parte de la primera. Esto ha llevado, a veces, a plantear como dilema: realidad o percepción (como algo que parece y no es), sin aclarar necesariamente lo enunciado anteriormente. Aquí tenemos realidad y apariencia como elementos separados, distinguiendo ciertamente que en ocasiones lo que es no es lo que parece, o bien, lo que parece no es lo que es.

Entonces, ocasionalmente las apariencias (formas o presentaciones exteriores) corresponden a la realidad y otras veces no. Ahora bien, la distancia o diferencia entre una y otra puede ser variable desde el nivel mínimo o accidental hasta el grave o contrario –incluso planeado o interesado- que puede pasar de enmascarar o distorsionar hasta llegar a negar la propia realidad.

La Realidad Social **Miguel Beltrán Villalva (1991)**

Como señala Miguel Beltrán: “la realidad social puede manifestarse en unas

ocasiones tal como es y en otras a través de apariencias engañosas, creo que son posibles al respecto tres posiciones muy diferentes entre sí. Para la primera, de una cierta ontofilia, lo que importa es la cosa (estado, situación, proceso, objeto) en su ser más real: la apariencia o fenómeno, en la medida en que es engañosa, no es sino pura representación, mera ilusión que hay que superar y despreiciar para llegar a la realidad de la cosa; si la cosa está enmascarada, lo que procede es desenmascararla y atenerse exclusivamente a ella tal como es en realidad. Una segunda posición, fenomenalista, valoraría la representación o fenómeno como única realidad, en contra de cualquier presunta realidad de la cosa, negando todo sentido a la afirmación de que existan diferencias entre realidad y apariencia: lo que existe es lo que parece existir. El fundamento posible de esta segunda posición sería, o bien la afirmación de que no hay nada que pueda ser llamado realidad en sí, una realidad oculta por las apariencias, o bien que de existir se trataría de algo incognoscible, inaccesible a la observación y al conocimiento.

“La tercera posición, en cambio, parte del hecho de que efectivamente ‘las cosas –o algunas de ellas- no son lo que parecen’; cuando se da tal diferencia entre la realidad y su apariencia, ambas son ‘reales’: ambas, por así decirlo, forman parte de la realidad. Ésta incluye, por tanto, a la realidad-real (la cosa como es en realidad) y a la realidad-apariencia (la cosa tal como se presenta), y el conocimiento de la realidad –en sentido amplio- implica el de la cosa como es –realidad en sentido estricto- y el de su apariencia –apariencia engañosa-. Y esto es así porque tanto la cosa como es (accesible sólo a través de un proceso de desenmascaramiento), como su apariencia o máscara producen efectos en el resto de la realidad: ambas, realidad y apariencia, son, por así decirlo, *reales en sus efectos*”.

Ahora bien, “las cosas no son de cierta manera porque así le parezcan a la gente, sino que son como son; pero no es indiferente que, siendo efectivamente como son, le parezcan a la gente de una manera u otra, pues ello comporta determinadas consecuencias. Una de ellas, harto conocida, es la que se recoge en el llamado teorema de Thomas, bajo la formulación divulgada por Merton, de que ‘si los individuos definen las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias’. Para Merton, ‘los hombres responden no sólo a los rasgos objetivos de una situación, sino también, y a veces primordialmente, al sentido que la situación tiene para ellos. Y así que han atribuido algún sentido a la situación, su conducta consiguiente, y algunas de las consecuencias de esa conducta, son determinadas por el sentido atribuido”.

(pp. 34-35).

Aquí conviene puntualizar que, en ciertas ocasiones, precisa Villalva (1991),

es la apariencia la que es engañosa (cuando lo es), no el testimonio de los sentidos; no quiero decir que los sentidos no se engañen nunca, sino que las apariencias no son meras ilusiones: en el caso

del palo sumergido en agua los sentidos testimonian correctamente que *parece* quebrado, y no se engañan al apreciarlo así; ciertamente, el palo no está quebrado, pero las leyes de la refracción así lo presentan. Pues bien, con este ejemplo, que tomo de Ferrater, queda claro que la apariencia es también propiamente real (tan real como la cosa misma, aunque de un tipo de realidad diferente: apariencial), no ilusoria; esto es, no dependiente de la debilidad de los sentidos, y necesitada por tanto de una explicación (p. 12).

Luego de retomar estos conceptos, resulta fácil reconocer algunos de los elementos centrales que explican el protagonismo de los medios de comunicación en la construcción de apariencias y realidades, como causas y efectos verdaderos de las mismas. Por tanto, en su diseño y ejecución, las políticas de comunicación deben atender tanto las realidades como las predisposiciones y las percepciones.

Los medios tienden a oscilar entre la mediología y la mediocracia; esto es, entre el afán mediático de transmisión de información y el interés de acrecentar poder a través del manejo y beneficio de la misma.

Podemos incluir la cobertura periodística normal en la mediología.

Nos dice Casero Ripollés (2009) que

El periodismo es concebido, como una actividad especializada que trabaja a partir de eventos y procesos que la experiencia individual de los destinatarios es incapaz de captar en su integridad. Así, mediante una serie de capacidades técnicas de carácter institucional (las rutinas productivas), de esquemas interpretativos y clasificadores (la función de selección) y de una competencia contextualizante da forma a la representación simbólica de la realidad. Los medios de comunicación son, así, los encargados del procesamiento del sentido social. Consecuentemente, elaboran y transmiten una serie de significados que serán identificados por parte del público, en su resultado último, con la realidad misma (p. 12).

Como indica Quesada (2007), “el periodismo de crisis debe ser consciente de que, cuando estalla una crisis, la institución o empresa

implicada va a declarar como máxima prioridad la preservación de la organización, así como la propia imagen y reputación” (p. 97).

Hay varios autores que cuestionan lo que califican como “alarmismo social” producido por los medios, debido a que actúan como amplificadores de otros actores o bien de sí mismos. Señalan que este tipo de alarmismo les conviene y llegan a magnificar los riesgos creando falsos problemas y, en buena medida, definiendo la realidad.

Por otra parte,, siguiendo a Hortas (2007), “probablemente todo sea noticia en una crisis. Por lo general, las malas noticias de una compañía son siempre noticia para el periodista” (p. 67), de acuerdo a la mentalidad empresarial que, sin duda, tiene parte de razón.

Pérez Múnera (2008) reconoce que los medios “en algunos casos contribuyen más a estimular las crisis que a solucionarlas” (p. 144).

**Formas en que los Periodistas Pueden Ayudar,
dentro de un Esquema de Comunicación de Crisis.
Vincent T. Covello (2010)**

- Informan y educan al público;
- Divulgan una historia rápidamente;
- Alcanzan mayores blancos de audiencias;
- Concentran apoyo;
- Previenen sobre temores infundados y ansiedad;
- Proporcionan información necesaria y precisa;
- Corrigen información errónea; y
- Calman los nervios del público.

(pp. 150-151).

Conviene destacar que mediocracia -más allá de las fortalezas logradas como consecuencia de los afanes y aciertos tecnológicos, periodísticos y comunicativos- es el poder de los medios ejercido

de manera desmedida e irresponsable, sin límite ni contención de poder alguno, sin dar cuentas ni recibir sanciones dentro de un orden democrático y legal. Aquí se ha subordinado la intermediación a las ventajas del protagonismo como actor que domina y que, en muchos casos, también somete en nombre de “la libertad de expresión”, “el interés público”, “la democracia”, etc. No se trata tanto, pues, de dar a conocer sino de etiquetar, encasillar y sentenciar frente o en nombre de la “opinión pública”.

Y es aquí donde la presentación y dosificación de la escenificación, teatralidad y espectacularización de la llamada “actualidad” –junto con sus “novedades”–, resultan fundamentales.

De esta manera, actuando como grupo de poder, algunos medios cada vez atienden menos sus exigencias profesionales y sociales como medios de comunicación para servirse de sus propios instrumentos para acrecentar poder, dinero y privilegios a costa de sus “servicios” y/o “maniobras” para castigar a aquellos que se cruzan por su camino al pretender establecer regulaciones legales que impidan sus abusos y tropelías. De esta manera, lo saben y comprueban, pueden obtener beneficios más allá de la publicidad o propaganda pagadas.

Medios, Actores con Poder Vichique (2008)

Algunos medios de comunicación llegan a realizar tareas de información – conversión de la realidad en mensaje, como se ha escrito con sentido estricto- y a veces también de desinformación, entendida ésta como nos dice Fraguas de Pablo (1985)-, “la acción del emisor que procede al ensamblaje de los signos con la intención de disminuir, suprimir o imposibilitar la correlación entre la representación del receptor y la realidad del original.”

Los motivos que los animan son variados, se argumenta desde distintos ángulos pero en lo que parecen coincidir –sin confesarlo- es en el interés del rating o tiraje –según el caso-, el éxito económico e, indudablemente, en las formas de aumentar y multiplicar el propio poder. Elementos que se refuerzan y confunden y que pueden llegar a alimentar visiones verdaderamente peligrosas al intentar transformar el protagonismo propio del medio en “El Gran Hacedor”, que, según el diccionario, sería el “que hace, causa o ejecuta algo”, y agrega: “se aplica especialmente a Dios, ya con algún calificativo, como el *Supremo Hacedor*, ya sin ninguno, como *el Hacedor*”. Concepción ésta que nos recuerda algunos pasajes escritos por Irving Wallace en su novela *El Todopoderoso*.

Claro que no son dioses, pero hay quienes actúan como si lo fueran. Han tomado el célebre enunciado de Protágoras de que “el hombre es la medida de todas las cosas” y lo han completado y particularizado pensando que “el medio es la medida de todas las cosas”. A veces, sin siquiera notarlo, también de ellos mismos. No es casual, entonces, que algunos terminen devorados, precisamente, por lo que han ayudado a crear.

Hay realidades que demuestran que existen políticos que quieren gobernar únicamente a través de medios, tantos como medios que quieren gobernar –como poderes fácticos-, sobre los poderes formales.

(pp. 235-236)

Como recordara Trejo Delarbre, (2004)

las leyes para los medios de comunicación en algunos casos son tan obsoletas que casi nunca se aplican o no registran los avances tecnológicos que han ocurrido en ese campo en las últimas cuatro décadas. Al margen de este marco jurídico desactualizado, los dueños de empresas radiodifusoras y periodísticas suelen establecer arreglos casuísticos con el poder político para conservar su poder. Y sobre todo, persiste la ausencia de una reglamentación específica que ampare los derechos de los ciudadanos ante posibles abusos de los medios (p. 202).

Ahora bien, muchos medios de comunicación exigen a los distintos actores confesar sus verdaderas intenciones sin que ellos necesariamente hagan lo mismo.

Casero Ripollés (2009) afirma que

es necesario resaltar otro aspecto que conlleva la mediatización: la ausencia de responsabilidad de los medios de comunicación. A diferencia de los actores políticos, los *mass media* no pueden ser responsabilizados de sus acciones. En este sentido, la desregulación ha supuesto, en muchos países, la eliminación de la mayor parte de las reglas que supeditaban el funcionamiento de los medios incrementando, así, su falta de responsabilidad, entendida como inhibición de su obligación de rendir cuentas (*'accountability'*) (p. 56).

De esta manera, ciertos medios no se conforman con constituirse como cuarto poder sino que aspiran a un mejor lugar, o bien, a someter y/o derrotar otros actores, en una dinámica de poder, abuso y/o trasgresión e impunidad.

Al respecto, como señala Carreño Carlón (2007), “a diferencia del pasado, cuando los medios dependían más del poder político de lo que el poder político dependía de los medios, hoy el poder político depende más de los medios de lo que los medios dependen de los políticos y de sus poderes diluidos, desvanecidos del Estado y de sus órganos constitucionales (Ejecutivo, Legislativo y Judicial)” (p. 29).

Para enmarcar a grandes rasgos –y de manera general- la situación en México, habrá que incluir un par de citas de Trejo Delarbre (1997):

Los medios de comunicación ejemplifican, y propician, una de las paradojas más embarazosas de la transición mexicana: se han convertido en actores imprescindibles de los cambios políticos pero, al mismo tiempo, son una de las causas de rezago y atraso de la sociedad: a la vez que son uno de los espacios más dinámicos para la propagación de una nueva cultura política, los medios son ellos mismos uno de los segmentos más rezagados respecto del contexto de reformas que hay en el país. En tanto que en México todo o casi todo cambia, los medios han seguido sin transformaciones estructurales ni legales significativas. Pero aún así, están cambiando” (p. 207).

Además, agrega Trejo Delarbre (1997), “los medios son hoy más exigentes que nunca con el poder político y esa actitud indudablemente puede ser un ingrediente de la nueva democracia mexicana, pero sólo en la medida en que, de forma correlativa, los medios sean exigentes con ellos mismos” (p. 256).

Hoy en día, dentro del sistema sociopolítico y cultural, la posibilidad de conseguir lo que se busca o necesita, requiere de medios, sobre todo porque son poderes que buscan aliarse, confluir, negociar o encontrarse con otros. A veces, incluso, al margen de la ética, la ley y hasta de la vergüenza pública.

**Triángulo de Poderes,
Dinámicas Generales.
Carlos Barrera (1999)**

El poder político necesita poder informativo para mantener su hegemonía y liderazgo y para replicar, responder, marginar o aminorar la fuerza de los críticos (trátase de los partidos de la oposición o de la prensa ideológicamente contraria).

El poder político, con sus decisiones, influye en los actores del poder económico, que a su vez suelen tener influencias importantes en el poder informativo, como empresarios de la comunicación o como socios financieros.

El poder informativo, esto es, los medios de comunicación, se posiciona a favor o en contra del poder político en función de las decisiones o actuaciones, posibles o ya tomadas, de éste sobre el poder económico al que el medio se encuentra ligado.

El poder informativo presenta una relación de dependencia respecto del poder económico que lo sostiene y hace viable, de tal modo que la función crítica del medio de comunicación se ejerce básicamente contra los medios de la competencia periodística y empresarial y contra las conexiones políticas que, a su juicio, representan o pueden representar.

El poder económico mira el poder informativo como un instrumento de influencia y presión sobre el poder político, intentando forzar de éste medidas acordes con sus intereses. Dicho de otro modo, el poder económico contempla al poder informativo como un instrumento para hacer negocio, y así adquirir mayor relevancia, volumen y capacidad de presión, y disminuir al de los medios rivales.

El poder económico mira al poder político como amigo o enemigo dependiendo de que salga o no favorecido con sus decisiones, tanto las tomadas mediante decretos como las elevadas al Parlamento. Pero sabe que la disconformidad o la protesta no pueden ser permanentes pues una mínima paz y estabilidad son necesarias para la prosperidad de sus negocios de comunicación.

(p. 217).

Es necesario destacar, también, el poder de ciertos medios de comunicación para hacer pensar a sus receptores, así como a distintos líderes, sobre los contenidos que presentan. Tratan de imponer la agenda mediática como agenda pública, y esto constituye un asunto de particular importancia.

Según Dader (1992),

El llamado efecto “*agenda-setting*”, -para algunos “canalización periodística de la realidad” o “efecto de canalización”, no es sino la orientación, conducción o canalización que las mentes de los ciudadanos sufren hacia unos repertorios de temas de preocupación pública, en detrimento de otros que no son mencionados o destacados como consecuencia de la selección previa de asuntos que realizan los “mass media” (p. 295).

Asimismo, habrá que considerar la importancia mediática de las crisis. Por ello, y por otros muchos intereses, los medios pueden y de hecho algunos participan en la inducción, composición y/o creación de crisis.

“La Creación de una Crisis” Maxwell McCombs (2006)

Las imágenes peculiares de un entorno de mayor alcance, más allá de la experiencia personal, se dieron cita en la prensa alemana en el otoño de 1973. Todas las semanas, de principios de septiembre a finales de diciembre, las afirmaciones negativas en los periódicos de Alemania Occidental sobre el suministro disponible en el país de petróleo fueron superiores a las positivas. Además, durante los meses de octubre y noviembre, la descripción de la situación como una ‘crisis’ fue cobrando fuerza sin parar. Las noticias que daban cuenta de una crisis se vieron especialmente estimuladas en noviembre por la prohibición del gobierno federal de conducir los domingos durante cuatro semanas consecutivas y por la disminución de los límites de velocidad en las autopistas. No fue hasta enero y febrero de 1974 que dejó de hablarse tanto de crisis y la cobertura informativa reflejó un equilibrio entre las valoraciones positivas y negativas de la situación.

¿Hubo realmente una crisis energética en Alemania en aquel otoño e invierno? Lo que dio ímpetu a aquella cobertura informativa fue una serie de aumentos en el precio del petróleo árabe y los boicots a principios de la primavera, dirigidos sobre todo a Estados Unidos y a Holanda. En realidad, las importaciones petrolíferas alemanas durante septiembre y octubre fueron significativamente más elevadas que las que se dieron en los mismos meses del año anterior. Aunque había escasa base factual para afirmar la existencia de una crisis energética, cinco principales periódicos alemanes –tres diarios serios de alcance nacional, que abarcaban todo el espectro político, y dos diarios sensacionalistas- publicaron más de 1,400 artículos sobre las existencias de petróleo y de productos petrolíferos de septiembre a febrero, lo cual basta sin duda para colocar esta situación en la agenda del público.

En una serie de encuestas realizadas durante el mes de noviembre, más de dos tercios de los propietarios de automóviles entrevistados temían que habría graves

desabastecimientos de combustible. En diciembre, cuando el número de afirmaciones negativas comenzó a disminuir, el porcentaje que temía los desabastecimientos cayó a aproximadamente la mitad de propietarios de vehículos, y luego, a una tercera parte.

La relevancia de la situación energética –tal como la describían los periódicos– generó una marcada reacción en la conducta del público alemán. En octubre, se dispararon las compras de productos petrolíferos. Las ventas de petróleo y de diesel se incrementaron en un 7 % respecto al año anterior, las de fuel pesado en un 15% y las de fuel oil ligero, en un 31%. Aún cuando las importaciones de petróleo en octubre superaran las del año anterior y las de noviembre fueran aproximadamente las mismas, se produjeron desabastecimientos puntuales por la demanda inusualmente alta. No hace falta decir que las ventas cayeron en forma abrupta en los meses posteriores, debido en gran parte a las considerables reservas acumuladas por los consumidores.

Esta ‘crisis’ petrolífera de 1973 en la Alemania occidental se produjo a consecuencia de un brusco aumento de la demanda, que fue estimulado por una intensa cobertura periodística, y no por ningún descenso crítico del suministro. En este ejemplo, los efectos del establecimiento periodístico de la agenda fueron más allá de la creación de relevancia e interés en el público –los efectos cognitivos habituales que han demostrado cientos de estudios–, sino que incluyen un efecto en la conducta, en las reacciones individuales de los consumidores a la imagen de la situación que tenían a mano. Los efectos del establecimiento de agenda generados por los medios informativos pueden tener, pues, importantes consecuencias.

(pp. 59-61).

La competencia mediática es una realidad, por ello la lucha por “la primicia” se vuelve fundamental.

Lo cierto es que de manera genérica, los medios no pueden ser asumidos como “amigos” ni tampoco como enemigos, sino como actores con poder propio e intereses definidos, como poderes en sí mismos.

El Poder de los Medios como Definidores de la Agenda del Debate Público José Carreño Carlón (2007)

El poder de decidir qué hechos, datos o ángulos de la realidad van a ser convertidos en noticias, el cual es ejercido a través de la función selectiva que

realizan los medios (*gatekeeping*) en un proceso de toma de decisiones que involucra a toda la estructura informativa, desde los reporteros hasta los altos cargos de dirección en las empresas informativas.

El poder que tienen los medios de enmarcar (*framing*) esos datos con otros elementos de información e interpretación, ejercido a través de la función de otorgar contexto a los datos que se ha decidido convertir en noticia.

Y el poder que tienen los medios de priorizar jerárquicamente la información, que se ejerce a través de la acción de anteponer y anticipar (*priming*) aquellos datos en los que se ha decidido concentrar la atención del público, en el entendido –que se apuntaba arriba- de que mientras más atención otorgan los medios a un asunto, mayor será la importancia que atribuyan a ese asunto los consumidores de dichos medios.

(p. 23).

Es una realidad que los medios se distinguen por exigir “rendición de cuentas” a todos los actores e instituciones, sin caracterizarse por hacer lo mismo.

Según Newman y Mejía (2009),

Los tribunales judiciales pueden tardar años para determinar la culpabilidad o la inocencia de alguien. En el tribunal de la opinión pública, bastan unas pocas horas para que se asignen los papeles de culpable y de víctima, y se confirmen con las opiniones de ‘expertos’ y otros interesados, que los medios de comunicación llamarán a comparecer ante cámaras y micrófonos. La competencia por el *rating* propicia la práctica de hacer noticia de la noticia y prolongar el mayor tiempo posible un hecho que ha llamado la atención de la opinión pública” (pp. 31-33).

“La Impunidad Propia, El Mayor Desafío”

Ignacio Rodríguez, reportero del diario *Reforma* (1997)

En México, la prensa tiene enormes desafíos. Por principio de cuentas, se carece de un código mínimo que guíe el ejercicio profesional, no se cuentan con órganos reguladores, las sanciones a quienes incurren en faltas graves son inexistentes.

Quienes trabajamos en los medios somos miembros de la sociedad y no un poder por encima de ella. A ella debemos rendirle cuentas. No es fácil determinar de qué manera hacerlo.

No confiamos, por supuesto y con probada razón, en órganos nominados desde o vinculados al Estado. La propia naturaleza del poder, su intrínseca disposición a mantener el *status quo* y a sofocar la disidencia, los descartan de antemano. Pero sí podemos crear nuestros propios órganos de escrutinio. Nadie conoce mejor que nosotros mismos el funcionamiento y las desviaciones en el ejercicio del periodismo.

De cualquier modo, argumentarán quienes no ven la necesidad del establecimiento de códigos de ética periodística, estos intentos de regulación y de establecer principios no funcionan. Ese es un argumento equivocado. Los códigos de ética son hasta ahora los principios fundamentales que todo periodista acepta o no observa en su práctica profesional.

Y en muchos de nuestros países estos códigos no bastan porque a menos de que se trate de una violación flagrante, tal como inventar información, no habrá sanción para el infractor. Empresas con estructuras verticales, las empresas periodísticas cuando sea el caso impondrán medidas de disciplina contra los reporteros que se hayan apartado de las normas éticas.

Pero, ¿qué pasa cuando los involucrados son funcionarios de los medios, editores, directores? ¿Quién les pide cuentas a ellos? ¿Quién pone un alto a su impunidad?

La respuesta, en primera instancia, puede ser hallada en los órganos autorreguladores, pero luego descansa en las sanciones legales contra el desempeño incorrecto del periodismo.

Este es un punto delicado.

Habrán quienes se resisten a la idea porque consideran un órgano vigilante y el establecimiento de sanciones legales solo servirán al acallamiento y a la censura de las voces críticas de la prensa. No es fácil dar este paso cualitativo, pero si hemos hablado de que los medios no podemos estar por encima de la sociedad, a la cual decimos servir, debemos ser consecuentes.

¿Por qué un abogado o un médico sí pueden ser sancionados legalmente cuando violan las normas que rigen a su profesión o cometen errores que dañan a los ciudadanos, pero los periodistas no? ¿Dónde están los derechos de los ciudadanos ante los medios? No se valen los regímenes de excepción. Es hora de que la prensa empiece a rendir cuentas. Sólo así será de utilidad a las sociedades que buscan construir sistemas democráticos sobre bases sólidas.

Vichique (2008) señaló que hay medios que pueden

aparecer como jueces únicos y/o últimos del tribunal de la opinión pública (justicia por su propia mano). En este sentido, más allá del juicio legal del Poder Judicial –según sus atribuciones- que tiene normas que cumplir y métodos que seguir, así como tiempos y experiencias, el juicio y la sentencia mediáticos no cumplen con ley alguna, pero su peso es incuestionable. Así, mientras los procesos legales avanzan lentamente en buena medida por su laboriosidad, los juicios mediáticos son rápidos y casi de carácter inapelable. Estos juicios paralelos llegan a tener tanta importancia que, independientemente de ser inocente o no, si se decide culpar a alguien, quedará marcado como tal –casi sin derecho a defensa-, sin que el medio tenga que probar necesariamente la culpabilidad que atribuye.

De esta manera, quien tiene espacios o tiempos en medios cuenta con la posibilidad de ser juez y a veces verdugo de quien se le antoje. En ocasiones con más adjetivos que argumentos, y sin pruebas, emiten su juicio mediático o utilizan el de algún actor con apariencia de verdadero, de forma tal que la verdad jurídica aparece cuestionada e insuficiente. Y ello ocurre con mayor claridad cuando los juicios son diferentes entre autoridades y medios y, debido al poder del medio –no necesariamente a la verdad-, éste hace aparecer su sentencia como creíble (pp. 241-242).

Aquí no se cumple aquello de que cualquier institución es inocente hasta que se compruebe lo contrario, sino que a los ojos del juicio público, la presunción de culpabilidad acarrea –por si sola- costos y desgastes que pueden llegar a ser considerables.

Sabemos que tanto el tribunal de la justicia como el mediático o de la opinión pública son importantes para la institución. Y que si en el primero se enfrenta la realidad de los abogados, en el segundo se encuentra la de los periodistas, donde también hay realidades y perfiles diversos. *De todo, como en la Viña del Señor*, como se suele repetir, pues no se debe generalizar.

“Matonismo Periodístico”
(Fragmentos)
Jesús Silva-Herzog Márquez (2005)

En política antigua, la manera de deshacerse de un adversario era pagar a un asesino para que lo matase; hoy basta con pagar a cualquier mercenario de la pluma para que le injurie y le calumnie; a ser posible para que le mate civilmente.

Qué civilizado y qué piadoso resulta el recuerdo de la Inquisición frente al escarmiento mediático. Los antiguos inquisidores, recordemos, tenían la obligación de someterse a las exigencias de cierta formalidad. Con todas sus aberraciones, existía un tribunal con acusadores y derecho de defensa, un juicio con plazos y en busca de pruebas. Los nuevos inquisidores, los vigías de la virtud contemporánea no tienen, siquiera, ese limitante. Ante sí mismos proclaman cuál es la causa, quién es el acusado y cuál es el tormento que merece. Quienes descienden a sus cámaras de tortura no han tenido el mínimo espacio para defenderse. **La acusación es ya la pena.** Lo más grotesco es que ese abuso terrible del poder en nuestro tiempo se envuelve en la misma moralina de aquel mundo que quemaba a las brujas –aunque lo haga hoy con mucho menor respeto por las brujas. En las llamas que abrasaban a los herejes estaba la lección para los fieles, la amenaza a los heterodoxos. Hoy, los inquisidores acompañan su cruzada con untuosa retórica democrática y justiciera. Discurso que les permite entrar a los cajones privados de un hombre y divulgar los legítimos secretos de la vida personal. (*Las negritas y el subrayado son nuestros*).

El matonismo periodístico al que estamos expuestos no es, como el que enunciaba Ortega en su tiempo, una maniobra del chantaje. Más que la inmoralidad del estafador, está presente la soberbia de quienes se consideran guardianes de la virtud. Golpeadores con pretensiones de santidad. Se desdobra aquí claramente el código moral de cierto periodismo: por un lado la prédica de la integridad moral, la denuncia vehemente del abuso, la indignación como combustible profesional. Por el otro lado, la soberbia de quien no reconoce límite, la desvergüenza frente a los métodos empleados. Lo veía bien Pierre Bourdieu, certero crítico de los medios, cuando en una entrevista en 1997 hablaba de la conciencia partida del profesional de los medios. Su perspectiva moralizante se llena de indulgencia hacia sí mismo y lo conduce a negar que está dispuesto a la peor baja con tal de avanzar su causa. Una actuación cínica y un discurso de predicador. Con esa contradicción contesta el periodista cuestionado a sus críticos. Después de vejar a una persona nos dice que el interés público ha sido servido.

Hay que puntualizar, también, que diversos organismos internacionales han señalado que México es el país más peligroso de América Latina para el ejercicio periodístico. Y es verdad.

En México, ejercer el periodismo –la profesión “más bella del mundo” para Camus y el “mejor oficio del mundo” para García Márquez- es altamente peligroso. Aquí los periodistas se mueren, como lo demuestran las cifras oficiales: 70 asesinados en los últimos 12 años, 45 de 2006 a la fecha.

Independientemente de las múltiples formas de corrupción propuestas, pero ocasionalmente también exigidas. Y, por supuesto, las inercias entre periodistas y dirigentes con poder, así como las deficiencias académicas de un sector del gremio.

Habemos de todo, ciertamente, como en todas partes.

Arroyo y Yus (2008) destacan que

un curioso fenómeno atenaza hoy a las organizaciones sometidas al ojo omnipresente de los medios de comunicación: la fusión entre la información y el entretenimiento. Los anglosajones lo han llamado ‘*infotainment*’. Con esa palabra definen la tendencia de los medios de masas a colorear de amarillo la información, tradicionalmente más gris, incorporando para ello nuevos formatos y nuevos contenidos más efectistas, en los que predomina lo emocional sobre lo racional, lo anecdótico sobre lo sustancial, lo dramático sobre la moderación, el humor sobre la seriedad (p. 91).

Existen razones objetivas para sentir incomodidad institucional dentro de una crisis.

Como establece Villafañe (1992),

toda crisis, comunicativamente, se define por tres características que deben ser tenidas muy en cuenta:

- a) La empresa se convierte en objeto mediático, lo que supone inmediatamente:
 - Que la prensa acelera, súbitamente, sus efectos.
 - Que se pone en juego, peligrosamente, el ‘capital-imagen’ (social, financiero, laboral) de la compañía.
 - Que hay que soportar la presión de los media en busca de mayor información.

- Que los poderes públicos se ven también presionados por los media para que intervengan en la crisis.

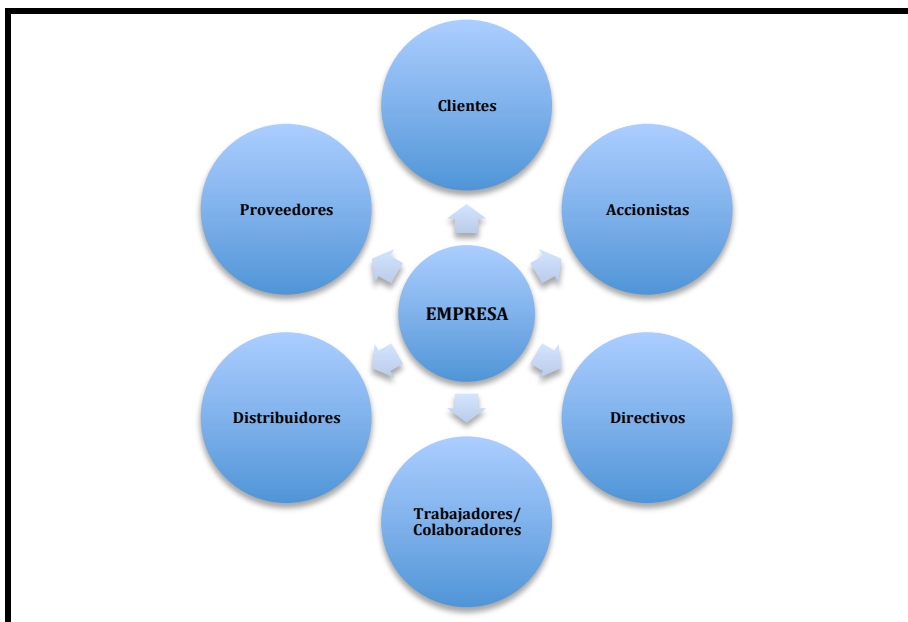
b) La empresa se percibe como opuesta a la sociedad.

c) Sus dirigentes son puestos en entredicho, con un grave deterioro de su capacidad de liderazgo (p. 18).

Sobre este tema, destaca González Herrero (2008) que

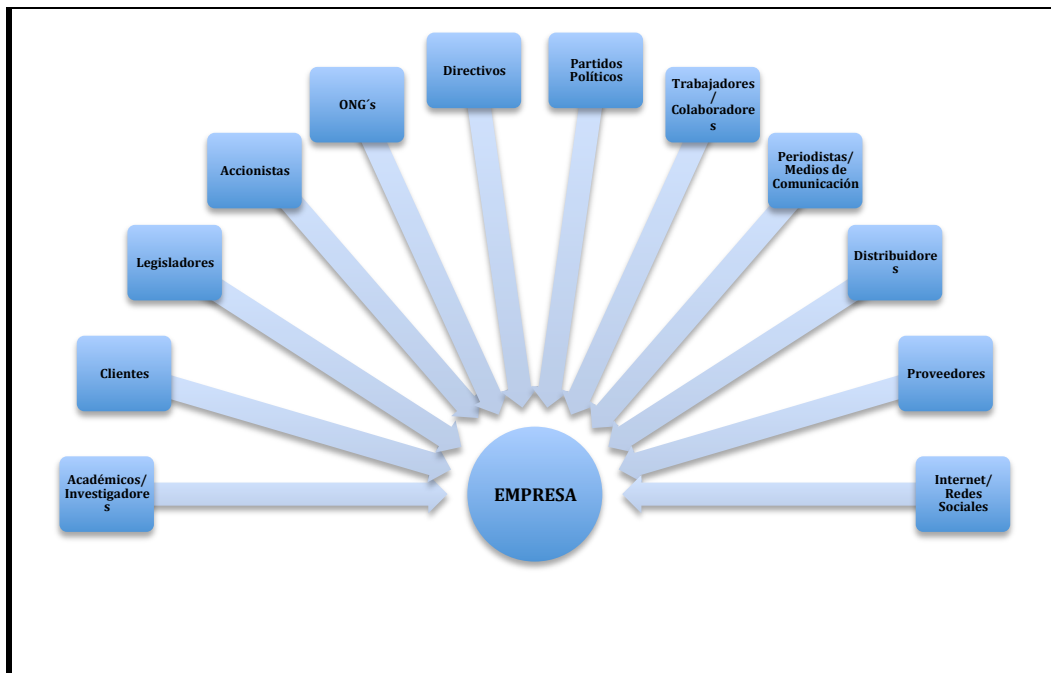
Las empresas suelen estar obsesionadas con la cobertura negativa que se produce en los medios de comunicación una vez que se desata una crisis. Sin embargo, deberían prestar mayor atención al hecho de que dicha cobertura puede evitarse o reducirse significativamente si se gestionan de modo eficaz y a tiempo los asuntos potencialmente conflictivos, evitando que estos alcancen la fase de crisis y, por tanto, se conviertan en crisis que llamen la atención de los medios de comunicación (p. 138).

Situación de “normalidad”.



(Elaboración propia)

Situación “excepcional”.



(Elaboración propia)

La naturaleza comunicativa de la institución no se agota en los medios de comunicación, pero tampoco se explica sin estos organismos privilegiados que –según Silvestrone (2004)-, “tienen, ni más ni menos, la responsabilidad de hacer que el mundo sea inteligible” (p. 244). No obstante lo expuesto, Elizalde (2006) destaca: “también hay que considerar que las crisis públicas superan a la prensa y a su control” (p. 217).

9.7.1. Internet

“Si la información es poder, podríamos decir que Internet constituye un salto cualitativo en la distribución de ese poder, al quebrar la constrictión de espacio y tiempo, y al permitir el intercambio de roles comunicativos...”

Pilar Antolinez Merchán

El acceso abierto y casi generalizado ha hecho de Internet una fuente obligada de ciudadanos, pero también de profesionales, como periodistas, quienes recurren a este medio para aprovechar bancos

de datos –actualizables-, además de comunicarse con múltiples receptores “activos” que, a su vez, se convierten en emisores sin filtros.

Libre, rápido y fácil de usar –no exige grandes conocimientos y habilidades iniciales-, este medio y/o canal inmediato es personalizable y, aún más, útil para publicar los puntos de vista particulares. Sus posibilidades tecnológicas le permiten ser multimedia e interactivo. Permite informar e informarse, ahorrar tiempo, intercambiar, pagar servicios, publicitar, comprar, descargar, enviar, recibir, jugar, en fin, compartir.

Esta interconexión de redes informáticas que favorecen la comunicación de las computadoras conectadas –entre ellas mismas-, por sus características, ha cambiado los hábitos de usuarios.

Otra de sus facetas es que cuenta con disponibilidad a cualquier hora –sin límite de tiempo-, de manera cómoda, sin limitaciones geográficas o de tiempo.

Hoy, en la mayoría de las actividades humanas, Internet aparece como una herramienta que brinda ventajas comparativas o, bien, sin la cual la desventaja resulta evidente y se refleja en falta de competitividad y progreso.

Es una posibilidad de comunicación con muchas cualidades, variantes y beneficios, mismas que constituyen su fortaleza, independientemente de que puede ser empleado para distintos fines. Conforme a ello, no niega una serie de desventajas y peligros. Por esto, su uso honesto y profesional se convierte en una exigencia permanente.

De acuerdo a Soria (2009): “Es mucho más que un medio. Internet es la madre de todos los medios de comunicación presentes o futuros, una matriz digital que integra todos los lenguajes posibles, escritos, sonoros, visuales y gráficos de la información, la opinión y el entretenimiento” (p. 44).

Arroyo y Yus (2008) sostienen que

La misma rapidez con que Internet permite a una organización responder a una crisis, se convierte en un arma poderosa en manos de sus adversarios. De hecho, hoy en día los movimientos de protesta, capitalizados por un inmenso número de organizaciones contra las grandes empresas o los gobiernos, están mostrándose mucho más ágiles a la hora de crear y actualizar los contenidos de sus webs, y de distribuir a velocidad increíble mensajes por todo el mundo, que esas supuestamente poderosas entidades (p. 147).

Entonces, si las malas noticias viajan rápido, debemos saber que las buenas también pueden hacerlo. Y, cuando son parte de una buena estrategia con una mejor realización, a través del CEPGI, existen posibilidades de disminuir los daños de crisis, o –como hemos visto- los fenómenos que le anteceden.

Al respecto, Neil (2007) enfatiza que hay tres formas en las que Internet puede jugar un rol integral en la dirección de crisis:

- 1) Como un “gatillo” de crisis (Internet puede crear una crisis en una variedad de formas).
- 2) Como un estratagema usado por grupos de defensa para organizar oposición a iniciativas corporativas.
- 3) Como un arma valiosa en el arsenal de una compañía para manejar crisis (p. 1).

Posibilidades de Internet en Situaciones de Crisis **Berta García Orosa (2007)**

a. monitorización de contrapáginas web. A través de los buscadores, se investiga sobre las posibles contrapáginas creadas que intenten desprestigiar a la organización.

b. Monitorización de grupos de noticias,...

c. Respuesta rápida a las solicitudes cursadas a través del e-mail o desde la página web.

d. Transmisión de información: multimedia (comunicados, audiocomunicados, videocomunicados), rectificación y contrainformación casi inmediata.

e. Otras posibilidades: agenda, archivo con información complementaria, enlaces, presencia en medios, glosario, identidad corporativa, preguntas frecuentes, chats, foros, sistemas de alertas, *newletters*.

(p. 216).

Ahora bien, para aterrizar mejor estas posibilidades en situaciones concretas, conviene anexar el siguiente cuadro.

| Timeline de la comunicación institucional a través de Internet Juan Pedro Molina Cañabete (2011) | |
|---|---|
| 1999 | <ul style="list-style-type: none">▪ Rick Levine, Chistopher Locke, Doc Searls y David Weinberger escriben las 95 tesis que conforman el Manifiesto Cluetrain, texto que sienta las bases de lo que será la web participativa.▪ Nace Blogger. |
| 2003 | <ul style="list-style-type: none">▪ Joshua Schachter crea Delicious |
| 2004 | <ul style="list-style-type: none">▪ Mark Zuckerberg inventa Facebook▪ Matt Mullenweg, Ryan Boren, y Donncha O Coimh crean Wordpress. |
| 2005 | <ul style="list-style-type: none">▪ Nace Youtube.▪ Los soldados norteamericanos destacados en Irak popularizan los <i>milblogs (military blogs)</i> |
| 2006 | <ul style="list-style-type: none">▪ Jack Dorsey crea Twitter▪ El mundo ve a través de Youtube cómo Sadam Hussein es ahorcado tras haber sido condenado por tribunal iraquí por el asesinato de 143 chiíes en 1982▪ Tom Forenski establece las bases de lo que tenía que ser una nueva nota de prensa (2.0) en un artículo crítico (<i>Die press release! Die!, Die!, Die!</i>) escrito en su blog, <i>Sillicon Valley Watcher</i> |
| 2007 | <ul style="list-style-type: none">▪ Shift populariza sus modelos de nota de prensa y sala de prensa, ambas 2.0▪ Tom Peters desarrolla el concepto de <i>personal branding</i> |
| 2008 | <ul style="list-style-type: none">▪ Barack Obama utiliza las redes sociales en la campaña electoral que le llevarían a la presidencia de Estados Unidos.▪ Social Media Group idea para la empresa Ford una nueva nota de prensa 2.0. <i>Digital Snippets</i> |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none">▪ <i>The New York Times</i> contrata a una profesional, Jennifer Preston, para gestionar sus plataformas sociales en Internet. Empieza a popularizarse la figura del <i>community manager</i>.▪ Domino's Pizza, ejemplo de gestión de crisis en las redes sociales. Después de que dos empleados hicieran grabar un vídeo amateur y lo hicieran famoso en Youtube, en el que se mofan de la cadena, ésta |

| | |
|------|--|
| | <p>contraataca y ataja la crisis utilizando las mismas redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rania de Jordania populariza su cuenta de Twitter. ▪ El premio Nobel de Literatura José Saramago inaugura su blog. |
| 2010 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geenpeace utiliza Youtube para viralizar un vídeo que denuncia el uso antiecológico de aceite de palma por parte de Nestlé para elaborar Kit Kat ▪ Wikileaks utiliza Twitter para anunciar nuevas filtraciones. |
| 2011 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jóvenes tunecinos y egipcios utilizan las redes sociales para impulsar las revoluciones populares de sus respectivos países y para que éstas tengan más visibilidad en el extranjero. ▪ La Casa Real británica utiliza Twitter para anunciar la boda del príncipe Guillermo y su prometida, Kate Middleton. |

(pp. 93-94)

9.8. Actores y Crisis

“Los acontecimientos futuros serán resultado de complejas interacciones entre muchas fuerzas y/o factores diferentes”.
Fusfeld y Foster

Los actores encuentran en las crisis una oportunidad para ser noticia y permanecer en ella el mayor tiempo posible. A veces, incluso, generando tan solo “ruido político”. Recuérdese que las crisis son escenarios mediáticos de alta sensibilidad. Pues, ya lo ha escrito Mauro Wolf (1997), “ahora se ha hecho normal decir y pensar que no son los periodistas quienes deben buscar las noticias, sino que son las noticias quienes buscan a los periodistas”.

Incluso, aprovechan coyunturas para ejercer su dominio o mostrar fuerza, actuando ya sea directa o indirectamente. Sus intervenciones buscan influir en la correlación existente de poderes en un escenario determinado donde definen posiciones: cooperación, coexistencia o confrontación, según las circunstancias. Aunque algunos –habrá que subrayarlo- en realidad no son tan diferentes pues los intereses los unen y mimetizan.

Sepúlveda Muñoz (2006) indica que “una crisis no se produce en el vacío, sino que está sujeta a unas circunstancias espaciotemporales muy determinadas, tiene unas causas limitadas y está motivada por la actuación de agentes identificables” (p. 25). Circunstancias, causas y actores.

Dentro de cualquier sistema sociopolítico, existen instituciones con diferentes convicciones e intereses, mismos que los unen, alejan o enfrentan. Y ello aplica para las instituciones que son definidas como “políticas” (en sentido amplio), al igual que las de sentido restringido.

Y, para ambas, el análisis político –como parte del análisis del entorno- tiene una importancia fundamental.

A continuación, Saldaña Rodríguez y Díaz Cid (2005) nos brindan un ejemplo en el sector empresarial:

- Permite identificar riesgos integrales y sectoriales a partir del comportamiento de los actores políticos en las diferentes esferas del poder.
- Ayuda a comprender el comportamiento de las acciones de Gobierno a partir de las políticas públicas.
- Coadyuva en el establecimiento de futuros en la acción política, mediante la prospectiva.
- Alienta la identificación de las posibilidades de éxito de un empresario en una contienda política, ya sea en el terreno electoral o simplemente como integrante de un grupo de interés o de presión.
- Supone mayores desempeños en la comprensión del grado de evolución o involución democrática en el país en el que se está invirtiendo y, en consecuencia, ubica el riesgo del capital.
- Establece criterios de evaluación de la gobernabilidad económica y administrativa, a partir de la gobernabilidad democrática (p. 16).

De esta manera, cada institución que desee influir en la construcción de la agenda pública debe contar con un mapa preciso de relaciones con los demás actores. Sin simplificar demasiado, pero sí favoreciendo la ubicación de cada uno de ellos, habrá de tener el mayor conocimiento posible –en cuanto a protagonistas decisivos, directos e indirectos- para saber si son aliados, neutrales, adversarios o indiferentes. De igual forma, orientar los indicadores dispersos –como recursos, posicionamientos y medios de acción- para clasificarlos como amenazas u oportunidades.

Amado Suárez (2008) externa que

Mientras en el esquema del emisor sólo hablan los que pueden acceder a los medios a través de campañas organizadas, en la era del actor social, la visibilidad es de cualquiera que asume una acción ciudadana. Entonces se equiparan la empresa, los empleados en huelga, los ecologistas que denuncian los abusos corporativos, la comunidad que rechaza la instalación de una planta y el gobierno que la autoriza. En la etapa previa, la empresa suponía un mayor control de las crisis que se evidenciaba en la organización de planes de contingencia. Hoy la propia dinámica de la comunicación

pública es una generadora, si no la principal, de crisis organizacionales (p. 26).

Y agrega:

hay una participación creciente en la escena pública de diversos grupos que fueron adquiriendo protagonismo: los piqueteros argentinos, los movimientos antiglobalización en Seattle, las movilizaciones representando minorías sexuales en España y religiosas en Francia, los sin tierra de Brasil. Estas voces configuran un nuevo escenario de discusión, donde ya no son los grandes emisores los que establecen el temario público. Beauchamp explica que fueron los grupos activistas los que tematizaron diversas corrientes de opinión en los medios y lograron diversificar una discusión pública que parecía ineluctablemente hegemonizada por las elites. Así intervinieron en proceso de *agenda setting* en la medida en que propiciaron algunos cambios que deseaban ver operados en la esfera de la política pública: ‘lo que los grupos activistas estuvieron haciendo durante años es precisamente lo que las compañías necesitan hacer’ (Beauchamp, 1998:286), es decir, asumir como propia la temática social y comunicar en consecuencia (p. 31).

No es casual, entonces, que uno de los referentes de la investigación en comunicación sea “hacer pensar al otro en algunos temas durante cierto tiempo” (en qué) –, más allá de “hacerlo pensar de determinada forma” (qué).

Muchos actores son especialistas en aparentar ser más grandes de lo que en realidad son, en alargar sus sombras, apoyados en medios de comunicación. Tienen una visión clara con relación a permanecer como protagonistas activos e influyentes por lo que desarrollan conocimientos y habilidades que les generan una presencia mediática mayor a su representatividad y aceptación sociopolíticas, pero que resulta fundamental para su vigencia y valoración.

10. Gestión Institucional de Crisis

“Sólo hay dos tipos de crisis: las que hemos conseguido abortar y las que conseguirán abortar nuestros planes y metas”.
Ferran Lalueza Bosch.

La gestión institucional de crisis es la gestión permanente, responsable y profesional de cambios necesarios y viables en situaciones extraordinarias y con poco margen de actuación, que exigen la toma de decisiones oportunas, en poco tiempo y de forma acertada –con información, intuición y criterio-, a partir de una estrategia que considere la totalidad del fenómeno, para retomar el control, minimizar los daños y salir adelante, evitando tanto la ambigüedad como la contradicción, y la corrupción.

Una lectura incompleta o equivocada sobre el fenómeno complicaría la crisis y sus efectos.

En cuanto a la gestión de crisis²³ debemos realizar una introspección institucional que honestamente nos lleve a conocer si

²³ De Castro Sánchez, sobre el origen del concepto ‘gestión de crisis’, afirma: “aparecerá muy ligado a la Crisis de los Misiles en Cuba en 1962, resuelta la cual, el Secretario de Defensa Norteamericano, Robert McNamara diría: ‘ya no existe estrategia, sólo la gestión de crisis’. En definitiva, el político quería subrayar la aparición de una nueva forma de enfrentarse a las crisis internacionales basada en nuevos mecanismos. Básicamente se trataba de evitar una guerra que nadie quería, pero buscando un compromiso que no supusiera una claudicación política o militar de alguna de las partes, que ninguna estaba dispuesta a aceptar. Para ello, si bien se utilizaron medios militares de los que se disponía, lo cierto es que se emplearon con una lógica distinta de la estrategia militar clásica, contemplando más claramente la subordinación a los objetivos políticos y el control político de los medios militares –y no militares-. Del mismo modo, el otro instrumento tradicional para evitar la guerra, la diplomacia, también se utilizaba de un modo diferente. No se trataba del uso tradicional de la negociación para tratar los conflictos y evitar la guerra, sino que se desarrolla ligado a ese nuevo empleo de los medios militares y de otro tipo. Así, desde el comienzo de los años 60 hasta nuestros días se ha desarrollado la gestión de crisis como campo de trabajo definido, que se centra tanto en los procesos y mecanismos de decisión como en los medios de actuación específicos –militares y civiles- para enfrentarse a situaciones de naturaleza y características particulares: las crisis internacionales”.

De Castro Sánchez, Claribel. (2009). Concepto de Crisis. P. 13. Seminario Gestión de Crisis. Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad

en verdad sabemos qué hacer y estamos debidamente preparados – como suele asumirse formalmente-; si sabemos qué hacer, o en realidad no lo sabemos suficientemente; si sabemos qué hacer, pero existe resistencia y/o desinterés para prepararse; o si, en definitiva, no sabemos qué hacer (muchas veces, además de no querer prepararse o ni siquiera mostrar interés en ello). Suele ocurrir, con relativa frecuencia, que se sabe qué decir, aunque no necesariamente se sepa qué hacer.

Resultan fundamentales los señalamientos de G. Eccles, C. Newquist, y Schatz (2011), respecto a que

la mayoría de las empresas no gestiona adecuadamente su reputación en general ni los riesgos para su reputación en particular. Tienden a concentrar sus energías en manejar las amenazas ya presentes para su reputación. Esto no es gestión del riesgo, es gestión de crisis: un enfoque reactivo cuyo fin es limitar el daño.

Ante la ausencia de estándares comunes, incluso las empresas sofisticadas tienen solo una vaga idea de cómo gestionar el riesgo reputacional.

En la mayoría de las empresas grandes y medianas, los planes de contingencia para la gestión de crisis son lo más cercano a una gestión del riesgo reputacional. Aunque estos planes son importantes, es un error confundirlos con la capacidad de gestionar el riesgo reputacional. Saber cómo dar los primeros auxilios no es lo mismo que proteger su salud.

“Trabajar con las crisis antes de que estas lleguen a suceder –insiste Losada Díaz (2010) -es el mejor modo de comenzar a resolverlas” (p. 51). Además, claro, que favorece mayor control institucional.

Saura Pérez y García García (2010) recogen datos importantes:

En el estudio DIRCOM 2008 las empresas evaluaron su nivel general de preparación ante las crisis y un 43,2% de las empresas que responden a esta pregunta (concretamente 68) considera que su

nivel de preparación es bueno: un 25,7% considera que es regular; pero un 14,9% considera que es muy bueno, mientras que sólo un 4,1% lo califica como malo o, en el otro extremo, como excelente. Las empresas evaluaron la relevancia del papel de las asociaciones sectoriales en las situaciones de crisis y de las 67 respuestas recibidas, el 48,6% considera el papel de las asociaciones importante y el 28,4% lo considera muy importante, mientras que en 10,8% se muestra indiferente y sólo un 2,8% cree que su papel es poco o nada importante (p. 50).

Veamos otro ejemplo:

Ciudad de México, Junio 17, 2009- Las compañías en México reportan rezago en tres asignaturas clave para la continuidad de la operación y seguridad de los negocios: manejo de crisis –Business Continuity-, fuga de información y privacidad, así como protección de datos personales, concluyen especialistas de Ernest & Young.

Al presentar la 11ª Encuesta Global de Seguridad de la Información que años tras año da a conocer la firma a nivel internacional, Carlos Chalico, socio del área de Asesoría en TI de Ernest & Young explicó que estos rezagos comprometen tanto el crecimiento de las organizaciones, e incrementan la vulnerabilidad ante riesgos que pudieran impactar seriamente la operación de los negocios.²⁴

Último dato al respecto:

Cuando vas a planear para una crisis, hay tres tipos de compañías...(2011)

Boy Scout (Bien preparadas) Son fuertes, tiene planes integrales, los cuales le permiten mantenerse firmes ante la presión de una crisis (20%).

Equilibrista (Vulnerable). Son las compañías con planes que no las cubren necesariamente, o los cuales no son suficientemente amplios (45%).

Avestruz (Expuesta). Carece de planes por completo, sólo ven barreras para crear planes y también evitan hacerlos (35%).

Veamos más indicadores de cada una de ellas.

²⁴ [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PR_11a_Encuesta_SI09/\\$FILE/PR%2011a%20Encuesta%20SI09.Pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PR_11a_Encuesta_SI09/$FILE/PR%2011a%20Encuesta%20SI09.Pdf) (Consultado el 6 de abril de 2011).

Boy Scout (Bien Preparadas, 20%):

Se cuentan por debajo de un tercio de estas con plan.

- 63% dice que un plan de crisis es muy importante.
- 48% revisa su plan cada 6 meses o menos.
- Todos dicen que su plan debe ser satisfactorio para enfrentar una crisis.

Ellos poseen planes con al menos cuatro componentes.

Los componentes más comunes incluyen:

- Evaluación de posibles escenarios (59%)
- Plan de acción para dirección de crisis (57%)
- Planeación financiera en caso de crisis (54%)
- Monitoreo de asuntos (53%).

Equilibrista (Vulnerable, 45%).

La mayoría de la compañías no planean bien, no obstante...

Representan más de dos tercios con un plan.

Comprometido con la crisis, pero mucho menos que los Boy Scouts.

- Solamente 34% dice que un plan de crisis es muy importante- la mitad como muchos de los Boy Scouts.
- Menos probable que revisen el plan frecuentemente (31% revisan su plan cada seis meses o menos)
- 73% admite que todavía hay desfases en su plan, o que sería inadecuado.

Sus planes son hechos con tres componentes o menos; menos sofisticados que esos quienes están bien preparados.

Avestruz (Expuestos, 35%).

Y algunas compañías mantienen sus cabezas en la arena y no planean.

No tienen un plan de crisis – sin embargo, 45% han experimentado una crisis.

46% de quienes han experimentado una crisis las han manejado a través de su Departamento de Relaciones Públicas o Altos directivos, sumando a la carga al director del staff.

Las barreras para crear un plan son:

- Raramente va a ser necesitado (36%).
- Es demasiado difícil implementarlo o dirigirlo (18%).
- Es caro (15%).
- Tomaría demasiado tiempo el plan (10%).

(Tomado de 2011 Crisis Preparation Survey -27 June 2011-, encuesta realizada por Burson-Marsteller y Pen, Shoen & Berland Associates. Se realizó entre 826 tomadores de decisión de cuatro regiones del mundo, y tuvieron cuatro objetivos: 1) entender cómo se experimenta la crisis, qué tan común y de qué tipos; 2) Explorar la extensión y necesidad de los planes de crisis; 3) examinar cómo se aproximan las compañías a la planificación de dirección de crisis, y 4) Entender la preparación de la crisis en el contexto de creciente impacto de los medios de comunicación social y digital).

Es importante el señalamiento de Marín Calahorro (2005) en cuanto a que “la esencia de las crisis es la *imprevisibilidad*; ya que, aunque pueden aparecer indicios de alerta que la anticipen, suelen presentarse por sorpresa, bien en todos sus componentes o, al menos, en alguno de ellos” (p. 32).

Al respecto, ¿existe un sistema para responder a lo que nunca antes se tuvo necesidad de hacer frente? ¿cómo se afronta no sólo lo inesperado, sino lo inimaginable?, se pregunta el profesor de historia contemporánea, Isidro Sepúlveda Muñoz (2006), para luego concluir que

La gestión de crisis es todo eso: el desarrollo de planes de previsión, la monitorización de niveles de riesgo, la acumulación de capacidades humanas y materiales, la articulación de sistemas de coordinación, la generación de políticas de ayuda, cooperación y reconstrucción. Dependiendo de la naturaleza y el ámbito de la crisis, la aplicación de la gestión de crisis tendrá en los niveles anteriores modularidades, características y elementos operativos distintos (p. 14).

Como aporta Sheldon Green (1994),

la cultura de la empresa dictará su formato. No obstante, para ser eficaz debe abarcar:

- el contexto de la gestión de la crisis en la empresa;
- las prioridades corporativas en momentos de crisis;
- la asignación de responsabilidades (equipo de gestión de crisis, personal designado para apoyo y suplentes);
- los procedimientos para invocar una crisis;
- listas completas de control de responsabilidades y equipamiento;
- afirmaciones de las posiciones preparadas (p. 138).

Y, la cultura institucional debe incluir lo que conocemos como buenas prácticas –particularmente de previsión y prevención-, entendiendo como buena práctica, como afirma Olavarri (2010),

una forma de actuación **innovadora** que aporta mejoras (relevantes) en términos de **efectividad** o de **pertinencia** (adecuación a fines) y

que es susceptible de ser transferida a un ámbito general. Regularmente, es el resultado del trabajo en cooperación y da lugar a cambios en los métodos y procesos de trabajo habituales en un ámbito concreto (Asenjo, et al. 2006:26-30) (p. 3).

La gestión de crisis, según Piñuel Raigada (1997), es una “hábil mezcla de anticipaciones y de adaptaciones. Conviene (...) estar atento a las reacciones que cada toma de posición suscita y dar prueba así de la propia capacidad de apertura y flexibilidad, pero conservando bien sujeto el timón” (p. 189). Complementando lo anterior, destaca De Castro Sánchez (2009), es “la preparación y utilización de capacidades de movilización de medios de respuesta a una situación de crisis” (p. 8).

Así pues, si consideramos la generación constante de reputación como la primera estrategia preventiva, retomemos lo que señalan Arroyo y Yus (2008):

Piense en la reputación de su organización como un termómetro. Una organización puede elevar la temperatura de su reputación en tiempo de tranquilidad: generando y manteniendo buenas relaciones con los medios de comunicación, atendiendo las demandas de las organizaciones que piden ayuda, desarrollando políticas de patrocinio, informando a las autoridades de sus actividades, colaborando con los expertos universitarios o científicos en general, siendo transparentes con los inversores o mecenas de la organización, definiendo y ejecutando, en fin, una política tenaz de relaciones públicas.

Cuando llegue la crisis, su organización deberá asumir un descenso de la temperatura de la reputación. Es inevitable: invariablemente, una crisis produce efectos negativos en la reputación. Pero el descenso puede ser pequeño y breve. La ‘temperatura’ de su reputación no caerá bajo cero, porque usted se habrá encargado de generar calor acumulado para tiempos difíciles (p. 127).

Así pues, como manifiesta Álvarez Leiva (2007), “la gestión de crisis comporta el arte, la técnica y los procedimientos con los que se emplean los recursos para conseguir minimizar las consecuencias negativas del suceso” (p. 19). Y, para Barton (1993), “es un nuevo

campo de la ciencia de la dirección; es también uno de los más exigentes, complejos y desafiantes” (p. 4).

Fernández Souto (2007) nos dice que: una situación de crisis, implica:

1. Una pérdida de confianza en la organización y en su entorno inmediato.
2. Investigaciones exhaustivas por parte de la Administración y de los propios medios de comunicación.
3. Cambios que afectan a la popularidad de la institución (p. 186).

Para Ferran Lalueza (2009), son necesarias cuatro facetas: prevención, previsión, gestión y recuperación pues, afirma,

no en vano se corresponde también con las cuatro fases que componen el proceso de las relaciones públicas: investigación, planificación, ejecución/comunicación y evaluación.

La prevención de crisis conlleva un exhaustivo proceso de investigación (denominado a veces auditoría de riesgos) para determinar qué probabilidades existen de que nuestra organización se vea envuelta en alguna de las situaciones que podemos considerar de crisis. La previsión, por su parte, comporta una planificación cuidadosa de todo lo que debemos hacer para afrontar una crisis cuando se produzca. La gestión de una crisis, a su vez, desde la perspectiva de las relaciones públicas, comporta la ejecución de aquellas acciones comunicativas que pueden ayudarnos a superar la crisis o a minimizar sus efectos. Y la recuperación de una crisis implica, sobre todo, la capacidad de analizar las causas que la han provocado y de evaluar el modo en que ha sido gestionada. Las conclusiones extraídas de esta evaluación deberían servirnos para evitar crisis futuras. Así, tal como ocurre con el proceso genérico de las relaciones públicas, la evaluación postcrisis reinicia el ciclo remitiéndonos a la investigación preventiva (p. 4).

Estamos abordando directamente la crisis, luego de que han sido superadas tanto las precauciones como los fenómenos anteriores.

A continuación algunas lecciones que resultan útiles de manera general.

| Lecciones sobre Incertidumbre y Comunicación de Crisis Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, y Mathew W. Seeger (1969) |
|--|
| <i>Lección 1: Los miembros de la organización deben aceptar que una crisis puede empezar rápida e inesperadamente.</i> |
| <i>Lección 2: Las organizaciones no deben responder a las crisis con soluciones rutinarias.</i> |
| <i>Lección 3: La amenaza es perceptual.</i> |
| <i>Lección 4: El comunicador de crisis debe comunicar temprana y frecuentemente siguiendo la crisis...</i> |
| <i>Lección 5: Las organizaciones no deben proponerse aumentar la ambigüedad de la crisis para engañar o distraer al público</i> |
| <i>Lección 6: Estar preparado para defender tu interpretación de la evidencia alrededor de una crisis.</i> |
| <i>Lección 7: Sin buenas intenciones antes de las crisis, recuperarse es difícil o imposible.</i> |
| <i>Lección 8: Si tu crees que no eres responsable de la crisis, necesitas construir un caso para quien es responsable y por qué.</i> |
| <i>Lección 9: Las organizaciones necesitan prepararse para la incertidumbre a través de simulacros y entrenamiento.</i> |
| <i>Lección 10: Las crisis desafían la manera en que las organizaciones piensan y conducen sus negocios</i> |

(p. 30)

Lalueza Bosch (2007) recuerda que “una organización que haya sufrido en sus carnes los efectos de una crisis será, sin duda, mucho más sensible al respecto y mucho más receptiva tanto a la idea de

prevenir futuros desastres como a la de estar preparada por si, pese a todo, se acaban produciendo” (p. 178).

Elementos Estratégicos de Gestión de Crisis

Anticiparse, generando recomendaciones y ajustes de manera preventiva, ganando tiempo y posicionándose de mejor manera para preservar el patrimonio de la institución y contribuir a la protección y continuidad de operaciones, ante los escenarios de crisis.

Distinguir entre crisis potenciales y crisis en proceso.

Identificar, contener, controlar, estabilizar, aislar, blindar y evitar perder el control del evento o la situación de crisis.

Tomar la iniciativa y mejorar la capacidad de respuesta organizada para frenar la crisis y minimizar los costos de diversos tipos, dentro del marco legal e institucional.

Disminuir los daños a la imagen institucional, así como a otros intangibles considerados estratégicos.

Reducir el tiempo de regreso a la “normalidad” y atender la reconstrucción del posicionamiento.

Acelerar el proceso de recuperación.

Controlar y reducir la situación crítica, y transitar hacia cambios y ajustes constructivos, en la medida de las circunstancias.

Comunicar de manera estratégica, profesional y responsable las intenciones y acciones institucionales, así como su compromiso y sentir social ante los eventos que se enfrentan.

Contribuir a una cultura organizacional preventiva que favorezca la actuación de la institución.

Evitar la imprevisión, misma que se paga caro (no se trata de cuánto no se va a gastar, sino de cuánto se está poniendo en riesgo).

Regresar, nuevamente, al punto de NO CRISIS.

(Elaboración propia)

La comunicación -como conjunto de procesos comunicativos y de relaciones institucionales- es una parte fundamental de la gestión de

crisis que se ocupa, preferentemente, del manejo estratégico de situaciones extraordinarias para influir en ellas, minimizar los daños posibles de una institución, atendiendo también los de imagen y demás atributos de la organización, debido a que sus intangibles son considerados – también- activos estratégicos, hasta llegar a la situación de NO CRISIS.

Podemos decir, entonces, que la gestión y comunicación de crisis contempla:

1.- Concientización.

Cultura, disposición y medios para la gestión y comunicación de crisis desde una visión institucional.

2.- Capacitación, Prevención y Previsión.

Plan de Crisis (PDC): Conjunto de principios generales para la gestión y comunicación de crisis de la institución.

Manual de Crisis (MDC) que establece las líneas de comportamiento corporativo ante la crisis.

Actuación permanente del CEPGI que procesa los distintos fenómenos y, en su caso, señala cómo enfrentarán la crisis, aprovechando las normas generales de prevención y las particularidades del evento o situación que se enfrenta.

Entrenamiento, simulacros.

Estrategia de Comunicación.

3.- Identificación de crisis.

Naturaleza del escenario: Situación Crítica o Crisis.

Variantes: problema, conflicto, escándalo, etc., o crisis.

Verificar visibilidad mediática del evento o fenómeno.

Establecer y/o retomar política de comunicación.

Identificar causas y establecer límites, así como riesgos existentes y potenciales.

Evaluar pérdidas, afectados y daños.

4.- Gestión y Resolución.

Terminar de encuadrar la crisis.

Actuación de directivos, CEPGI y colaboradores-participantes.

5.- No Crisis. Estabilización. Fase de recuperación.

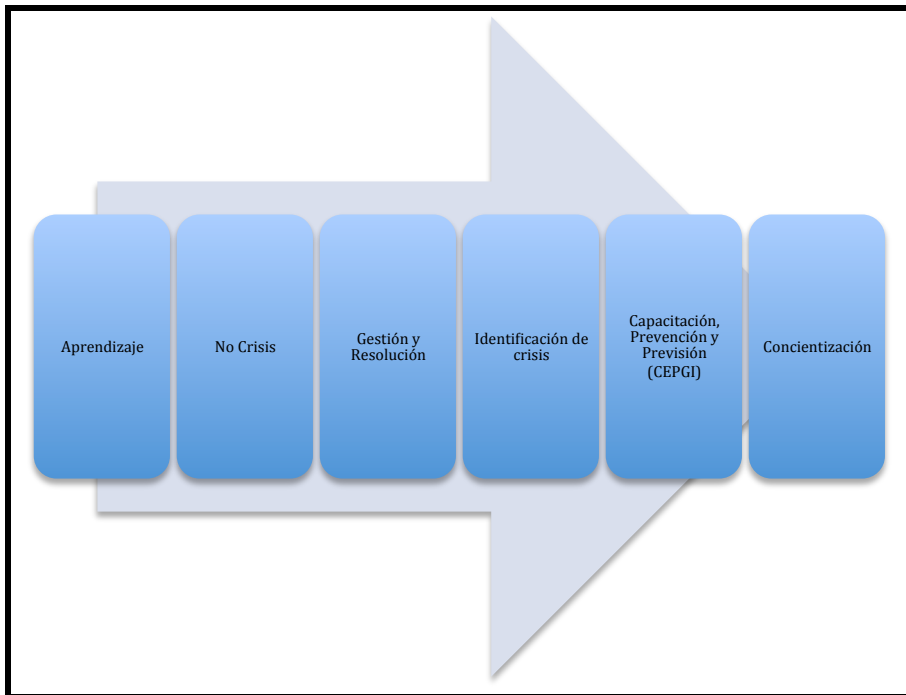
Evaluación.

Reconocimiento.

Agradecimiento.

6.- Aprendizaje.

Correcciones y ajustes.



(Elaboración propia)

En cualquier caso, y más allá de discusiones académicas, la gestión institucional de crisis establece que debe trabajarse de manera simultánea, mientras se ataca la crisis se comunica a los diversos públicos y viceversa.

Asimismo, conviene que los líderes estén ahí donde está la crisis, pues además de constituir una obligación y muestra de preocupación e interés, los testigos y las víctimas valoran el liderazgo visible. Cuando esto no es así, es sancionado.

Aquí un ejemplo de política nacional, tomado del diario Verba Brava : “A raíz de que el 31 de diciembre de 2002 a las 17 horas se había incendiado el mercado Hidalgo de la ciudad de Veracruz, donde perdieron la vida 30 personas, y resultaron alrededor de 70 heridos a causa de la exposición de los puestos banqueteros de cuetes y otros artefactos explosivos, días después del suceso un grupo de periodistas inquirió al gobernante del por qué no había estado presente en las labores de salvamento, rescate, atención a víctimas del incendio; sabiéndose ampliamente que Miguel Alemán vacacionaba en Europa por ser temporada de fin de año.

“La respuesta fue categórica con un dejo de molestia ...y para qué, si yo no soy bombero...”.

Recordemos algunas recomendaciones para liderazgos efectivos durante crisis.

Lecciones en Liderazgo Efectivo de Crisis
Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, y Mathew W. Seeger
(1969)

- Lección 1: El liderazgo efectivo es crucial para superar una crisis.
Lección 2: Los líderes deben ser visibles durante una crisis.
Lección 3: Los líderes deben trabajar para desarrollar una reputación positiva de una compañía durante tiempos normales para construir una reserva de buena fe.
Lección 4: Los líderes deben ser abiertos y honestos al seguir una crisis.
Lección 5: Los líderes, quienes manejan crisis exitosamente, puede crear oportunidades de renovación.
Lección 6: Los líderes deben cooperar con stakeholders durante una crisis y deben trabajar para construir consenso.
Lección 7: Pobres liderazgos puede hacer una crisis peor.
Lección 8: Los líderes deben adaptar sus estilos de liderazgos y contingencias durante las crisis.
Lección 9: Una respuesta virtuosa a la crisis por parte de los líderes de la organización puede ser lo más efectivo generando apoyo y renovación.
Lección 10: Los líderes tienen obligaciones específicas de comunicación para dirigir y aprender de crisis.

(p. 61).

La gestión institucional de crisis debe partir de cuatro principios fundamentales: 1) la primacía de las personas, en cualquier caso y circunstancia; 2) la importancia de la actuación ética; 3) la colaboración total con las autoridades y cuerpos de auxilio, y 4) la importancia de tener presente la gestión de los bienes intangibles – particularmente la reputación-, en medio de la crisis, o cualquier fenómeno que se trate.

10.1 Prevención Institucional

“La mejor crisis es la que no se produce y la mejor inversión es la prevención”.
Yago de la Cierva.

Es curioso, suele aceptarse con relativa facilidad que vivimos tiempos de cambios, pero no se observa la misma aceptación en cuanto a que también vivimos tiempos de crisis. Ciertamente, se asume que existen riesgos, pero que pueda haber crisis no es fácil de aceptar y, si ello ocurre, es muy posible que estas sucedan en otras instituciones, no en las nuestras.

Prueba de ello es que en los ejercicios de planeación, aún dentro de aquellos que la califican como “estratégica”, no es extraño comprobar su ausencia como posibilidad latente. Y esto es grave, entre otras razones porque evidencia alguna (s) de las siguientes variables: no se considera la probabilidad de crisis; es una posibilidad demasiado improbable que no vale la pena tomar en cuenta, ni prepararse para ella; es una posibilidad que puede sucederle a alguien más, no a nosotros que estamos haciendo bien o muy bien nuestras tareas; tendría que pasar algo verdaderamente extraordinario para ello y aquí todo lo tenemos controlado y previsto; nunca hemos tenido una crisis seria o importante y no hay razón para tenerla ahora, las cosas seguirán como hasta ahora; tenemos buenos contactos en los gobiernos; somos amigos de los medios; conocemos a muchos periodistas; somos muy fuertes y tenemos mucho prestigio, esas cosas les pasan sólo a los débiles; las crisis son improbables o, aún más, inexistentes...

Como señala Piñuel Raigada (1997),

la frecuencia de las crisis aumenta, por la conjunción de dos fenómenos: de una parte, el número de crisis va en aumento a causa de la naturaleza misma de las actividades empresariales (complejidad de las tecnologías siempre en evolución, entornos inestables y en constante mutación, crecimiento de la presión de la competencia entre industriales que luchan hoy a escala mundial) y por la actitud de los públicos (la gente no solamente muestra en la actualidad un interés creciente por la vida de las empresas, sino que manifiesta también una mayor exigencia en materia de calidad de

los productos –especialmente en el seno de las asociaciones de consumidores- y por la calidad de vida – la concienciación sobre problemas del medio ambiente (pp. 171-172) .

Pero, no obstante todo lo anterior, las crisis son fenómenos que acechan a las instituciones. No por haber sido omitidas en la planeación, no van a ocurrir sino, tal vez precisamente este sea uno de los factores que potencia su aparición. Además, cualquier institución debe tener la prudencia necesaria para evitar ubicarse en situaciones de riesgo inminente, en zona de peligro, entendida, según Cortés Díaz (2007), como el “entorno espacio-temporal en el cual las personas o los bienes se encuentran en peligro”(p. 35).

Mitroff y M. Pearson (2002) puntualizan que

En el mundo en que vivimos la cuestión no es si una crisis mayor afectará a una organización; la cuestión es cuándo, qué tipo de crisis y cómo. Por deprimente que sea este razonamiento, no hay más alternativa que prepararse para las crisis, cuyo número está aumentando, no disminuyendo. La Gestión de Crisis va destinada a ayudarlo a superar la barrera psicológica de ‘pensar sobre lo impensable’ ayudándole a prever y prepararse para lo peor. En efecto, la incapacidad de prever crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y se agraven (p. 10).

Como señala Lalueza Bosch (2009): “Si nuestras acciones se encaminan a evitar que la crisis estalle, hablamos de *prevención*. Si nos preparamos para afrontarla cuando llegue, eso es *previsión*. Y si tras sufrirla nos esforzamos para volver a la normalidad, la palabra clave es *recuperación*” (p. 3).

Además, ciertamente, el tiempo más importante de lo que podríamos definir como crisis, siempre será antes de que aparezca o se produzca, debido a las ventajas institucionales que conlleva.

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Política de Prevención Biblioteca de Prevención de Riesgos Laborales (2000)</p> |
| <p>La prevención es cuestión de todos los componentes de la organización. La prevención de riesgos es el factor clave para el aumento de productividad de la</p> |

empresa.

La prevención se considerará al mismo nivel que la gestión productiva.

La línea de mandos tiene total responsabilidad en la prevención de riesgos.

Todos los accidentes deberían ser evitados.

La participación en prevención es el valor añadido más importante de la empresa.

(vol. 2, p. 40)

“A donde no llegue la estrategia de prevención –precisa Lalueza Bosch (2007)- debería llegar la estrategia de previsión” (p. 176).

Se debe trabajar bajo la certeza de que: 1) respecto a la aparición de crisis: sólo hay dos clases de instituciones: las que ya tuvieron crisis, y las que las van a tener; y, 2) normalmente las instituciones no están bien preparadas para enfrentarlas. Aunque, ciertamente, existen diferencias importantes respecto a culturas, lugares e instituciones.

Entre las actividades prioritarias se encuentran:

- Conservar relaciones profesionales y de confianza con los medios de comunicación.
- Comunicar como una acción estratégica permanente.
- Envío cotidiano de información importante.
- Trabajar la atención y amabilidad de todo el personal de contacto, particularmente en lo que se refiere a trato personal y telefónico, y mantener la supervisión sobre ellas en cuanto a su confidencialidad y profesionalismo, así como a sus competencias.
- Mantener actualizados los bancos de datos.

Debe haber atención permanente de la identidad e imagen institucional por parte de los titulares.

El mayor antídoto es la integridad, aunque aún con ella se puede padecer una crisis. Esto es importante saberlo.

Si se quiere tanto una realidad como una imagen positivas es necesario institucionalizar todas las medidas posibles, junto con la preparación constante, para disminuir los riesgos y vulnerabilidades.

Reconocimiento del valor de los intangibles: confianza, seriedad, posicionamiento –no como novedad, sino como reorganización positiva de lo que se ya se conoce-, honestidad, responsabilidad, profesionalismo, compromiso con la comunidad, ética/congruencia, credibilidad (como fuente), reputación/prestigio.

Ante las crisis, los bienes intangibles constituyen un blindaje excepcional al amortiguar los impactos que entonces se reciben.

Hay que asumir lo indicado por López Triana (2009) en cuanto a que

En el 2004, Charles Fombrun y Cees B.M. Van Riel publicaron, en Fame & Fortune datos que demostraban la correlación entre la reputación y el valor en Bolsa de las compañías que había enfrentado algún problema reputacional.

| Compañía de Mercado | Causa de la crisis | Pérdida |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Exxon (1989) de dólares (5%) | Derrame Petrolífero | 3 billones |
| Intel (1995) de dólares (12%) | Producto defectuoso | 3 billones |
| Motorola (1995) de dólares (16%) | Efectos nocivos para la salud | 6 billones |
| Texaco (1996) de dólares (10%) | Discriminación racial | 1,1 billones |
| Johnson & Johnson de dólares (14%) | Sabotaje | 1 billón de |

(2009)

La importancia de los simulacros se considera desde el apartado de “emergencias”, aunque por el orden de la investigación ahora se abordan, de manera particular.

Contelles Díaz (2011) sostiene que

para evaluar los planes de autoprotección y asegurar la eficacia y operatividad de los Planes de actuación en emergencias se realizarán simulacros de emergencias con la periodicidad mínima que se fije el propio plan (...) La realización de simulacros tendrá como objetivos la verificación y comprobación de la eficacia de la organización de respuesta ante una emergencia, la capacitación del personal adscrito a la organización de respuesta, el entrenamiento de todo el personal de la actividad en la respuesta frente a una emergencia, la suficiencia e idoneidad de los medios y recursos asignados, la adecuación de los procedimientos de actuación (p. 36).

Recuérdese que una de las complicaciones del sector sociopolítico es que las pruebas de viabilidad –que en otros campos son posibles-, aquí difícilmente existen y están planteadas –casi siempre- para ser probadas en la práctica, en el terreno de juego. Y excepcionalmente se pueden documentar de manera interna, porque son públicas y, por ello, susceptibles de ser mediatizadas; es decir, de ser expuestas ante los ojos y oídos de los demás. Aquí, otra razón más, para insistir tanto en la prevención como en la preparación y en los ejercicios posibles de simulación a puerta cerrada, de preferencia sorpresivos y con el mayor realismo posible.

Conviene precisar, sin embargo, que existen dos formas de abordar lo que conocemos como simulación. La primera de ellas -a la que ya empezamos a referirnos- tiene que ver con las posibilidades de comprobación experimental para la cual resulta muy útil; y, la segunda, es una forma de engaño por lo que es condenable, y nos sirve para caracterizar ciertos comportamientos de los ámbitos sociopolíticos. Veamos la primera.

“Al uso de modelos en la experimentación como sustitutos de la realidad, se le denomina *simulación*– sentencia Ackoff (1990)-. Los modelos representan la realidad, mientras que la simulación la *imita*” (p. 242).

Entre las ventajas, enfatiza Piñuel Raigada (1997), tenemos que

las simulaciones permiten descubrir los puntos débiles de un procedimiento definido *in abstracto* y tomar las medidas correctoras

necesarias; segundo, la formación acelerada: la puesta en situación implica al individuo y le ofrece un aprendizaje y un enriquecimiento personal por supuesto superiores a los ofrecidos por una exposición teórica; tercero, el reforzamiento de la cohesión: estas sesiones permiten formar a los individuos para un trabajo por equipos estrechamente unidos... (p. 183).

Ahora la segunda, según Vichique (2008):

cuando se busca obtener una imagen positiva basada, no en la realidad sino en la simulación, se tiende a engañar a los gobernados. La simulación es causa de mentira y corrupción al querer representar o aparentar algo que en realidad no es. Y esto puede ocurrir en cuanto a la imagen de un gobernante, de un gobierno, de un programa, una intención o un resultado gubernamental, lo que –a final de cuentas- no se puede sostener demasiado tiempo porque, como suele decirse, tarde o temprano la verdad sale a relucir. Recuérdense que como establecieron Laufer y Paradeise, ‘en el reino de la apariencia, lo más profundo es la superficie’ (pp. 54 y 234).

En el blindaje, los planes de contingencia son insustituibles, por ello el Equipo de Economistas DVE (1991) aseguran que las empresas deben incluir en su planificación las siguientes consideraciones:

- *Flexibilidad.* Una buena estrategia no es sólo aquella que deba considerarse como la solución óptima frente a las condiciones esperadas, sino aquella que ofrece un mejor promedio de respuestas favorables al mayor número de condiciones posibles. En consecuencia, muchas veces habrá que sacrificar la optimización a expensas de la flexibilidad.
- *Planes de Contingencia.* En la planificación deberán preverse estrategias alternativas a la principal, que consideren la posibilidad de que determinados escenarios se produzcan. El plan principal se centrará sobre la evolución más probable y los de contingencia sobre las demás (p. 103).

Los planes de contingencia están incluidos en los planes de recuperación y continuidad.

10.2 Plan de Crisis

“Al ser una crisis un acontecimiento aleatorio no deseado, sus consecuencias y efectos pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma”.

María Luisa Sánchez Calero

El Plan de Crisis es un indicador distintivo del buen hacer y, como medio privilegiado de prevención y preparación, es el conjunto de estrategias de una institución para estar alerta, procesar los riesgos y afrontar las crisis que no han podido desactivarse, de manera que se reduzcan pérdidas y daños, y se salga de esta situación lo mejor posible.

El Plan refleja la cultura, fortaleza y responsabilidad institucionales. Debe estar actualizado pues permite estar vigilante y preparado, además de que mejora y fortalece la misma institucionalidad al incluir criterios de actuación inicial ante situaciones difíciles.

Contiene los principios de la institución, sus normas y procedimientos de actuación generales, pero principalmente las particulares relativas a la gestión de riesgos y crisis. Y aquí conviene subrayar que se trata, inicialmente, de identificar riesgos y vulnerabilidades -causas directas e indirectas previsibles, independientemente de eventos súbitos, claro- y no crisis en sí mismas. Posteriormente, si se tratara de éstas últimas, entonces habrá que enfrentarlas y resolverlas, además de procesar las necesidades de continuidad, rectificación y aprendizaje.

González Herrero (1998) enfatiza que

el período de tiempo que sigue al inicio de una crisis es decisivo tanto en la configuración de la imagen de la empresa por parte de sus públicos como en la protección de la reputación empresarial. Una vez que el público se ha formado una imagen acerca de la organización, es extremadamente difícil alterarla; de ahí la importancia de disponer de un plan de comunicación que permita tomar control sobre la situación en el tiempo más corto posible (p. 132).

Es también un plan de prevención y no sólo de salida de crisis por lo que tiene que ser integral, esto es, incluir todas las posibilidades comunicativas necesarias, así como considerar la situación extraordinaria de principio a fin, de acuerdo a los objetivos y naturaleza de la institución.

Como destaca González Herrero (1998), el plan de crisis debe realizarse conforme a la cultura organizativa. Y, sostiene, se debe desarrollar una metodología que sirva para que:

- ❖ Se tomen medidas que reduzcan la posibilidad de una crisis.
- ❖ Se disponga de una respuesta organizada en el caso de que la crisis efectivamente ocurra.
- ❖ Sea posible la viabilidad de la empresa tras la crisis (p. 134).

El Plan Anticrisis o Plan de Crisis busca dirigir y encauzar los esfuerzos institucionales, ante las diversas circunstancias extraordinarias, por lo que sus lineamientos son alternativos a la actuación normal.

Losada Díaz (2010) subraya que

La preparación ante una crisis es un asunto amplio que repercute directa e indirectamente en todo lo que es y todo lo que hace la organización: en su estructura, procesos, departamentos y personas. En todo. De ahí su complejidad. De ahí, también, que muchas compañías no se atrevan a iniciar un proceso interno de preparación por considerarlo costoso, prematuro o innecesario (p. 52).

Estrategias más Efectivas para Convencer a la Alta Dirección de la Necesidad de Desarrollar un Proceso de Gestión de Crisis

Estrategia Efectividad

- | | |
|--|-----|
| 1. Experiencia personal de una serie sucesivas de crisis | 6.7 |
| 2. Experiencia personal de una crisis importante | 6.5 |

| | |
|---|-----|
| 3. Gran insistencia de la junta directiva de la empresa para que se adopte un proceso amplio de gestión de crisis | 6.4 |
| 4. Recomendación de un alto ejecutivo de una empresa del mismo sector empresarial que es respetado por la junta directiva | 5.4 |
| 5. Recomendación de un miembro respetado de la junta directiva | 5.1 |
| 6. Gran repercusión en los medios de información de una crisis experimentada por otra empresa del mismo sector empresarial. | 5.1 |
| 7. Recomendación de un alto ejecutivo de una empresa perteneciente a otro sector empresarial que es respetado por la junta directiva. | 5.0 |
| 8. Gran repercusión en los medios de una crisis experimentada por una empresa de otro sector empresarial. | 4.5 |
| 9. Seguir la moda creada por otras organizaciones | 4.3 |
| 10. Recomendación de una asociación de empresarios del sector | 4.3 |
| 11. Lectura de un artículo en una revista profesional sobre cómo otras empresas están aplicando la gestión de crisis | 4.3 |
| 12. Asistencia a una conferencia o congreso sobre gestión de crisis | 4.0 |
| 7=altamente eficaz; 4=Ni eficaz ni ineficaz; 1=Altamente ineficaz | |

(Cuadro que presenta González Herrero (1998), tomando como fuente a Pauchant, T.C., y Mitroff, I.I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizacional, and environmental tragedias. p. 60) (p. 158).

Ahora bien, el plan de crisis contribuye a reducir el stress que tiende a crecer en situaciones de crisis. Al respecto, González Herrero (1998) recuerda que Miller e Iscoe (1963) atribuyen a las situaciones de crisis diversas características que contribuyen a aumentar la presión mental sobre el individuo. En opinión de estos autores, las crisis:

- a) Amenazan los objetivos y los valores de las personas involucradas.
- b) Provocan conductas asociadas normalmente a factores ‘patológicos’ como son la ineficiencia y las recriminaciones o acusaciones a terceras personas.
- c) Suelen producir una sobrecarga de información, ambigüedad, así como un aumento en el número e importancia de las demandas hechas al individuo.

- d) Provocan fatiga mental y física en los individuos.
- e) Provocan tensiones en el organismo, entre las que se incluyen las tensiones físicas y la ansiedad.
- f) Provocan tensiones dentro del grupo u organización encargados de resolver la situación conflictiva (p. 138).

Las tensiones no sólo se viven dentro de la institución sino en distintos ámbitos, tanto en los públicos afectados como en sectores interesados. Por ello, al calcular las reacciones se deberán considerar también la afectación de emociones de los diversos participantes.

Como estrategia particular pero permanente, debe estar integrado en la estrategia general de la institución (Plan General), así como en la estrategia de comunicación integral (plan de comunicación).

Ciertamente, el Plan de Crisis no puede prever todas las crisis, pero sí muchas de ellas, por lo que representa muchas ventajas:

- Permite una actuación proactiva y organizada respecto a amenazas de pérdidas, daños y descréditos.
- Favorece la prevención y anticipación.
- Brinda la oportunidad de preparación.
- Gana tiempo.
- Permite focalizar con rapidez sobre lo que hay que hacer, y actuar en forma organizada.
- Mejora el nivel competitivo de la institución.
- Cuenta con un equipo especializado y entrenado para ello,
- Favorece una mejor actitud ante eventos extraordinarios.
- Promueve la definición e implementación de políticas concretas.

Un elemento fundamental a considerar es que debe contar con un presupuesto, mismo que conviene sea definido desde el ejercicio anual de planeación. Se podría decir, y con razón, que no es posible saber cuántos recursos y qué cantidad de dinero se necesitarán puesto que de antemano se desconoce el o los tipos de crisis que se habrán de enfrentar, es verdad, aunque también lo es que conviene separar una partida para crisis que, de no ocuparse, pase a ser parte del ahorro anual de la institución. Una posibilidad no niega a la otra.

Recuérdese que estos recursos participan en los esfuerzos preventivos de seguridad y protección de activos, considerando de entre estos últimos, los más importantes: las personas y los bienes intangibles.

El siguiente cuadro nos brinda datos reveladores de la situación en España.

Gabinetes de Comunicación Españoles y Planes de Crisis

Berta García Orosa (2005)

En relación al plan de crisis, un 12% de las entidades consultadas tenía un plan de crisis antes que plan de comunicación y un 66% todavía carece hoy de una planificación y temporalización de recursos y actividad en el caso de una denominada situación de crisis. En el ámbito local estos porcentajes se elevan al 14,28% de las entidades sin plan de crisis impreso y a un 78,58% de entidades sin plan de crisis (en general).

Existen diferentes niveles de plan de crisis:

1. La existencia de un plan de crisis diferenciado por categorías de carácter proactivo y con una planificación minuciosa de cada uno de los actores y estructuras implicadas.
2. La existencia de estrategias informativas, pero carentes de planificación y coordinación de recursos. Por ejemplo, los que manifestaron poner en práctica la estrategia de dar información y convertir en positiva aquella que aparentemente es negativa o contraria a la institución. La estrategia es dar tanta información que los medios no tendrán necesidad de buscar más en otras fuentes.
3. Ninguna planificación. En el caso de una crisis, se convoca una reunión de urgencia y se apuesta por la flexibilidad y la rapidez.

Los gabinetes de comunicación españoles están ubicados en su gran

mayoría entre los dos últimos.

(pp. 125-126)

El Plan debe incluir las distintas fases de la crisis, especificando líneas de acción en cada una de ellas, independientemente de las que estos fenómenos puedan alcanzar en cada caso.

Parte del cuidado y aseguramiento de las personas, lo que incluye roles y procedimientos (llamar por teléfono, hacer sonar alguna alarma, evitar el uso de elevadores, dirigirse a un sector específico, abandonar las instalaciones, ubicarse bajo las mesas o escritorios, alejarse de las ventanas y cristales, llamar a policías y bomberos, notificar alguna irregularidad, revisar edificios, ayudar a personas discapacitadas, etc.) –si se requiere-, e incluso la evacuación pronta de las mismas, si ello fuera necesario.

| Plan de Crisis o “Anticrisis” <i>(como conjunto de instrumentos y posibilidades)</i> |
|--|
| Investigación y Sistema Permanente de Monitoreo y Análisis |
| Auditoría de Comunicación |
| Auditoría de Información |
| Auditoría de Riesgos |
| Auditoría de Vulnerabilidad |
| Auditoría de Imagen |
| Auditoría de Crisis |
| Programa de Formación y Capacitación |

| |
|---------------------------------------|
| Manual de Crisis (actualizado) |
| Manual de Comunicación de Crisis |
| Comité de Crisis (War Room) |
| Área de Atención Externa de Crisis |
| Código de Conducta |
| Web de Crisis |
| Estrategias de Recuperación de Imagen |

(Elaboración propia)

En ningún momento debe confundirse el Plan Institucional de Crisis o Anticrisis con el Plan de Comunicación de Crisis, pues el primero incluye al otro y marca las claves rectoras de actuación institucional de manera transversal, multidisciplinar y organizacional. No confundir.

Investigación y Sistema Permanente de Monitoreo y Análisis: El objetivo es conseguir y procesar, de manera oportuna, información importante y útil para la institución con relación a sus actividades, aliados, adversarios, cambios en el entorno, etc., necesaria para la identificación de riesgos, amenazas, fortalezas y oportunidades para la toma de decisiones. Así pues, no se trata sólo de esperar que ‘aparezca’ la información a través de los medios de comunicación, sino que resulta estratégico ir por ella, incluso antes de que sea mediatizada.

Se busca detectar y descubrir con anticipación tanto el alcance como la intensidad y naturaleza de las crisis que se presentan a nivel mundial, continental, nacional, sectorial, local; en fin, los fenómenos que pueden incidir directa e indirectamente en el ser y quehacer de nuestra institución, así como las tendencias y elementos

generales y particulares que la impactan de manera cotidiana y que puede generar riesgos importantes, e inclusive crisis.

Todo ello bajo la certeza de que un tema son los riesgos y otro la percepción de los mismos por parte de los tomadores de decisión. De esta manera, ante ciertas amenazas podemos encontrar desde actitudes tremendistas o irresponsables, hipersensibles y desenfadadas, hasta aquellas otras que con realismo y prudencia valoran la importancia de los fenómenos y se disponen a actuar.

Recuérdese que, como expone De la Cierva (2009), “el requisito previo de toda respuesta institucional a una crisis es el reconocimiento de su existencia” (p. 164).

Se debe considerar el estudio de los fenómenos, así como de los actores, y la construcción de escenarios, independientemente del aprovechamiento de las distintas técnicas de análisis.

Y aunque Ramentol (2004) recuerda que “nadie domina el futuro” (p. 18), no obstante, en cuanto a la prospectiva –como herramienta que ayuda a reducir parcialmente la incertidumbre que afecta la toma de decisiones-, cabe destacar la técnica de diseño de escenarios (que pueden ser, y no necesariamente que van a ser o queremos que sean). Este instrumento, de gran utilidad, favorece el trabajo estratégico institucional en ambientes complejos y turbulentos, y explora alternativas de futuro.

De acuerdo a Fernández Güell (2004):

- Es un método de previsión que muestra una preocupación integral, y no parcial, hacia el dinamismo y la interdependencia de las variables explicativas de la actividad empresarial.
- Es un método especulativo, y no tendencial, que contempla el futuro como una realidad múltiple e indeterminada, sobre la que interviene la acción humana.
- Es un método cualitativo, y no cuantitativo, que demanda un esfuerzo temporal y económico razonable (p. 49).

Ahora bien, según Enric Bas (2004),

una dimensión orientada al futuro basada en la predicción emancipatoria (aquella que no busca acertar en las predicciones sino orientar la gestión del cambio) ayuda de forma indudable a la sociología a adecuarse a la nueva realidad social: actualmente la anticipación (la predicción) es requerida para la planificación estratégica tanto en el ámbito público (planificación de políticas sociales, de políticas de salud pública, de empleo, etc.) como en el privado (desarrollo de nuevos productos, desarrollo de estrategias de marketing, control de calidad), como base de asesoramiento en procesos de toma de decisiones (p. 53).

Siguiendo con el monitoreo, en cierta forma –como señalara Henry Mintzberg (1997)-, se trata de detectar la discontinuidad:

El desafío real cuando se modela una estrategia radica en la detección de las sutiles discontinuidades que pueden minar una empresa en el futuro. Y para ello no existe técnica alguna, ni programa, tan sólo se puede contar con una mente ágil y una compenetración con la situación. Tales discontinuidades son inesperadas e irregulares, esencialmente sin precedentes (p. 129).

En un sentido parecido -conforme a Boin et al. (2007)-, tenemos que “las organizaciones están mal equipadas para detectar las crisis inminentes (...) carecen de los denominados ‘expertos en fiabilidad’: profesionales con una antena bien desarrollada para detectar y afrontar inteligentemente las amenazas latentes a la protección y la seguridad”. Además, agregan, “los operadores suelen dejar de darse cuenta de que su sistema está fallando” (p. 39).

Y, ciertamente, una cosa es detectar y otra medir. Y de ambos criterios –junto con su comunicación e implementación- depende un buen trabajo.

Manheim y Rich (1998) establecen:

La comprobación de las medidas obtenidas se plantea sobre todo cuando intentamos evaluar la validez y fiabilidad de los indicadores que hemos escogido.

Error de medición: el enemigo

Como resultado del proceso de medición, se asignan diversos valores a los diferentes casos, con arreglo a la calificación que se dé a éstos en nuestros indicadores. Todas las diferencias de calificación pueden atribuirse a dos fuentes fundamentales. Una es la medida en que los casos demuestren poseer realmente los distintos grados o aspectos de la propiedad que nos interesa. Se producen diferentes calificaciones cuando las medidas obtenidas recogen de verdad esas diferencias. En este caso, las diferencias *reales* en el concepto quedan reflejadas en nuestras medidas. La otra fuente de diferencias en las calificaciones es el grado en que algún aspecto de la propia medida o en el entorno en el que se aplica hace que se obtengan calificaciones distintas en los diferentes casos (pp. 81-82).

Como señalan Saldaña Rodríguez y Díaz Cid (2005), “esta es la base crítica del análisis político: *podemos conocer la existencia de un acto político, pero la mayoría de las veces somos incapaces de medirla en unidades que nos permitan exhibir su magnitud por completo*” (p. 78).

La **Auditoría de Comunicación** es un instrumento proactivo, integrador y sistemático de mejora mediante el cual se realiza un análisis que inspecciona y verifica los objetivos, procesos y resultados comunicativos respecto a los públicos con la finalidad de comprobar si se mantiene la dirección y velocidad necesarios –en cuanto a realidad e imagen-, en un período determinado, y de acuerdo a la naturaleza de la institución, para proponer alternativas eficientes de corrección, ratificación y/o superación.

Es una fotografía de comunicación interna y externa, en tiempo y espacio determinados que busca tres resultados fundamentales: 1) Un diagnóstico completo e institucionalmente integrado (destacando factores internos y externos); 2) Una propuesta de mejora concreta; y 3) Asesoramiento y sugerencias de supervisión y control para evitar desviaciones, así como para realizar los ajustes requeridos, a partir de una visión prospectiva y ocasionalmente comparativa.

Quizás convenga recordar que “*audit*” viene del verbo latino “*auditare*” que significa escuchar, que también está relacionado con

“auditor” que significa juez, por lo que la auditoría exige, a la vez, conocimiento y evaluación.

Conviene que se realice de manera integral, periódica y en un ambiente de “normalidad”- aunque ciertamente también se puede llevar a efecto en coyunturas críticas-, como mantenimiento preventivo que permite detectar riesgos, evitar errores, realizar los ajustes convenientes y, sobre todo: anticiparse.

Para que se logre lo anterior –al igual que en todos los instrumentos-, habrá de realizarse en forma profesional y programada, preferentemente.

Para Amado Suárez (2008),

El objetivo fundamental de la auditoría de comunicación es relevar el estado de las comunicaciones de una institución o personaje público a partir de la identificación, catalogación y sistematización de las distintas variables intervinientes, de modo de elaborar luego un diagnóstico de la comunicación. Éste es un insumo fundamental para evaluar lo actuado, mensurar la eficacia de las distintas tácticas que conforman el plan general de comunicación, generar un diagnóstico para reorientarlo, o elaborar una nueva estrategia de comunicación, entre otras instancias. Es decir, la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y ofrecer, en segundo término, alternativas de acción (p. 43).

Entre los métodos y técnicas más usados, tenemos: entrevista, cuestionario, análisis de la transmisión de mensajes, análisis de las experiencias críticas de comunicación, análisis de las redes de comunicación, entrevista grupal, encuesta, observación directa, focus group, así como el análisis de las estructuras, producciones, mensajes y consecuencias comunicacionales.²⁵

²⁵ Es menester incluir, en este apartado, algunos *ejercicios de aproximación* que ayuden a conocer la franja interpretativa –o perceptiva- prevaleciente en un momento dado ante situaciones específicas, con la intención de saber cuál es la opinión y el ánimo vigente de decisores –reales o potenciales- en el momento de utilización de este instrumento.

“Idealmente, una medida de incertidumbre social sería un índice ponderado de incertidumbres personales (aunque medidas), de forma que las ponderaciones pudieran reflejar esas incertidumbres. Sin esto, podríamos restringirnos a un

Recordemos que se parte de objetivos, naturaleza y necesidades institucionales, por lo que la evaluación de los posicionamientos resulta ineludible.

La **Auditoría de Información** es un instrumento útil y necesario poco conocido y utilizado; sin embargo, debe valorarse en su justa dimensión porque contribuye de manera importante a la toma de decisiones.

Según Cornella (2003),

es un proceso de identificación y evaluación de los recursos de información necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa. Se trata de un paso previo a la determinación de una estrategia de gestión de la información. Puesto de manera muy simple: el objetivo de la auditoría de la información es asegurar que la información que circule por el sistema sea la que más convenga a la organización.

La auditoría de la información tiene tres componentes principales:

- La identificación de la información que la organización precisa para cumplir sus objetivos.

pequeño número de agentes bien informados (igualmente informados), sacando entonces una media de su incertidumbre.

“El anterior es un método de conceptualizar la incertidumbre social construido a partir de incertidumbres individuales. La incertidumbre de grupo puede tener significado al margen de la incertidumbre individual. Supongamos que en la reunión de un consejo se pregunta la opinión a cada miembro. La incertidumbre del grupo puede formarse no como media de las incertidumbres personales sino anotando la dispersión en las respuestas, es decir, realizándose una estimación puntual adecuadamente ponderada para alinearla con juicios a priori o con los más razonables.

“La última medida es realmente una medida inversa del consenso más que de la incertidumbre. Sin embargo, hay razones teóricas y empíricas para creer que la incertidumbre personal (adecuadamente definida) y la falta de consenso están correlacionadas”.

Driver, Ciaran y Moreton, David. (1993). *Inversión , Expectativas e Incertidumbre*. Pp. 86-87. Colegio de Economistas de Madrid. Celeste Ediciones. Madrid.

- La comparación de esas necesidades con la información que la organización ya utiliza, de modo que se desvelan necesidades no satisfechas y se valora si los recursos actuales aportan realmente valor a la organización.
- El análisis de los dos puntos anteriores, que permite definir una estrategia sobre información que debe circular por la organización, y puede llegar a detallar de qué modo debe circular (p. 10).

Esta forma de auditoría considera todos los aspectos relacionados con la información en función de los objetivos, procesos, tecnología y resultados de cada institución.

Cornella (2003) puntualiza que

hasta ahora, curiosamente, el énfasis en el campo de los sistemas de información se ha centrado poco en la relevancia de la misma. Se ha puesto más ahínco en instalar la infraestructura (*netware, hardware* y *software*), que en subrayar la relevancia de la información (*infoware* y *humanware*). Ha llegado el momento de reconocer la importancia crítica de la relevancia de la información en los sistemas de información (p. 9).

Al respecto, como recuerda Erro Sala (2002), “el problema no estriba en poseer poco o mucha información sobre la mesa, sino en disponer lo más pronto posible de *información útil*: aquella que nos permite tomar decisiones sobre temas fundamentales...”, y “en definitiva, el valor de la información no está en los datos, sino en *aquello que los ciudadanos y ciudadanas pueden hacer con y desde ellos*. Sólo entonces la información se convierte en *conocimiento*” (p. 16).

La **Auditoría de Riesgos** es una herramienta útil para detectar y procesar con oportunidad todos los discursos, acontecimientos y/o tendencias que representen peligro para la institución.

Se trata de un ejercicio de revisión y verificación de los procesos institucionales de identificación, clasificación, priorización y procesamiento. Así, al averiguar la atención y situación real, es posible proponer y llevar a cabo las mejoras requeridas, con antelación.

Se puede realizar de manera individual, en situaciones extraordinarias –al igual que la Auditoría de Vulnerabilidad y la Auditoría de Información-, pero conviene que se lleve a cabo como parte de la Auditoría de Comunicación por ser ésta la más completa.

Sin la intención de desarrollar ahora las metodologías particulares - porque escapa al interés fundamental del presente trabajo-, vale la pena mencionar que de acuerdo a la naturaleza y circunstancia de la institución, habrá que incluir: evaluación de políticas, estructuras, procedimientos y actividades; interés y conocimiento de los tomadores de decisión; suficiencia de recursos; inclusión o no de la información para la toma de decisiones; actitudes de los diferentes públicos ante los riesgos; competencia y actitud de encargados y responsables, percepción y actuación proporcional ante la gravedad y posibles consecuencias del riesgo, etc.

Se busca conocer la vigencia e idoneidad de las medidas preventivas y de los controles existentes ante las amenazas externas –y también internas si consideramos las vulnerabilidades propias-, para actuar con anticipación y mejorar la fortaleza institucional. Se trata, en todo caso, de evitar, procesar y compartir riesgos.

A través de la auditoría de riesgos se atienden los riesgos actuales y los futuros, aprovechando diversos instrumentos de análisis, entre ellos proyectiva y prospectiva.

Al igual que las otras auditorías, consta de tres partes: antes, la auditoría como tal y la fase posterior; y de hecho, el no entender la importancia de contar con una auditoría de riesgos ya representa un riesgo en sí mismo que no se debiera correr.

La **Auditoría de Vulnerabilidad** sirve para conocer los indicadores culturales, estructurales, operativos y circunstanciales que representan debilidades institucionales –tanto en el plano interno como ante agentes externos-, mismos que a partir de un diagnóstico profesional deben ser correctamente atendidos.

A través de este examen, es posible mantener y completar una vigilancia permanente que tiende a descuidarse por la complejidad de la estructura y los procesos –cuantitativa y cualitativamente

considerados-, así como por la rutina que suele propiciar descuidos y omisiones.

Al auditar se busca conocer el estado de vulnerabilidad –por factores externos e internos- que inciden directa o indirectamente en la situación de blindaje o debilidad, en cualquier grado o proporción. Comprobar fortalezas y debilidades, y las variantes de las mismas, constituye un ejercicio recomendable.

Al detectar deficiencias y favorecer la comprensión de las mismas, se proponen medidas orientadoras tendientes a mejorar las políticas existentes.

Las auditorías específicas mencionadas favorecen la supervisión y el control con afanes protectores, correctivos y propositivos. Ambas, al detectar evidencias de errores, desviaciones e insuficiencias, colaboran con la visión preventiva y permiten las correcciones y ajustes indispensables.

La llamada auditoría de vulnerabilidad –específica Piñuel Raigada (1997)- busca identificar riesgos y peligros que pueden dañar la institución, “riesgos objetivos (técnicos o industriales) y riesgos de opinión. Para hacerla, se podrá arrancar del análisis de las crisis anteriores (...) y después de evaluar las circunstancias actuales del entorno, a fin de identificar de ellas los peligros posibles” (p. 174).

Si bien es cierto que pueden realizarse como actividad propia (auditoría interna), lo cierto es que asumida como auditoría externa –amplia, profunda e imparcial-, evita ocultamientos, inercias y aporta una valoración independiente que conviene valorar. Al examinar y analizar las políticas y los sistemas operativos *in situ*, comprueba los alcances y límites de los mismos, sobre todo ante la dinámica del entorno.

Las revisiones y evaluaciones de estas auditorías -especialmente enfocadas y delimitadas-, resultan de particular importancia porque están dirigidas a políticas y procesos claves para el funcionamiento y desarrollo de las instituciones. Sus conclusiones, por tanto, deben estar en la mesa de toma de decisiones para ser aprovechadas.

La **Auditoría de Imagen** es un instrumento mediante el cual la institución puede conocer el estado de su imagen ante una nueva realidad, luego de un episodio de crisis, por ejemplo. O bien, también lo puede hacer en condiciones ordinarias al enfrentar imagen versus realidad –para analizar insuficiencias y desviaciones- y procesar la brecha que descubra al respecto.

Puede realizarse como parte de la Auditoría de Comunicación o, bien, por separado.

“La auditoría de imagen, de acuerdo a Jiménez Zarco (2009), es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, con la intención de obtener un doble objetivo: 1) conocer el estado de los recursos y situación de la imagen, y 2) proceder a su optimización” (p. 172).

Además, según Colomer (1994), “permite a la empresa disponer de un eficaz sistema de control y evaluación que la capacita para poder redefinir y reconducir los sistemas de proyección de imagen pública ante los cambios que se producen en el entorno” (p. 755).

Auditoría de Crisis. Es el instrumento preventivo que permite realizar un diagnóstico oportuno sobre los objetivos institucionales, desde una visión de conjunto, para anticiparse a situaciones críticas que pudieran evolucionar hacia crisis. Es la herramienta que se adelanta al “¿por qué no lo vimos?”.

Y aún más, permite valorar las condiciones particulares de una institución para enfrentar una crisis, con todo lo que esto conlleva.

Más allá de la naturaleza de la institución de la cual se trate, esta auditoría está referida a los aspectos culturales, organizacionales, mediáticos y sociopolíticos, en los términos en que se abordan en la presente investigación.

Saura Pérez y García García (2010), recogen la siguiente información de interés:

En el Estudio Dircom 2008 sólo el 29,2% de las empresas encuestadas realiza una auditoría de crisis. Tanto los simulacros de crisis como las auditorías ayudan a mejorar a las empresas en su

gestión de comunicación de crisis, pero sólo el 43,1% de empresas llevó a cabo un simulacro de crisis (p. 51).

El **Programa de Formación y Capacitación** -puede ser el general o particular para el tema central que nos ocupa-, Seminarios y Talleres sobre Comunicación Institucional, además de Crisis y Comunicación; Manejo de Información Oficial, Análisis, Preparación de Portavoz, Media Training, junto con Ejercicios de Simulación, entre otros.

Según la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales:

Se entiende como **acción formativa** *toda acción sistemática encaminada a desarrollar o perfeccionar sus facultades intelectuales y actitudinales de la persona*. Otra definición, quizá más técnica y aclaratoria puede ser *toda acción sistemática, consecuencia de una planificación, encaminada a desarrollar o modificar el conocimiento, técnicas y actitudes de la persona mediante la experiencia de aprendizaje, a fin de asegurar la actuación adecuada en una determinada actividad*.

Especialmente en el campo de la prevención, es importante resaltar el aspecto de desarrollo actitudinal, es decir, de reforzamiento de sentimiento y convicción que lleva aparejada la formación (vol. 2, p. 230).

El **Manual de Crisis** –que habrá de analizarse más adelante-, contiene los objetivos, procedimientos, designación de responsables y tareas en torno a la gestión de crisis institucionales, así como a la continuidad de labores. Suele ser un documento de temática amplia, pero concreto en sus directrices que básicamente pretende responder a las preguntas: ¿quiénes deciden? y ¿qué es lo que hay que hacer?, dentro de un camino estudiado y preparado con antelación para enfrentar nuevas circunstancias.

El **Manual de Comunicación de Crisis** es un documento que retoma los criterios institucionales centrales de la eficiente teoría y práctica de la comunicación de crisis.

Como manual de operación –enmarcado en los principios y valores de la institución-, Losada Díaz (2010) manifiesta que ayudará:

- Contribuyendo a que las propias acciones de comunicación de la institución o de sus públicos internos no contribuya a generar situaciones de crisis.
- Favoreciendo el uso de la comunicación para minimizar el alcance y las consecuencias de las crisis evitables.
- Tratando de aprovechar las crisis para favorecer a largo plazo la visibilidad pública y mediática de la institución (p. 75).

Al enfatizar la diferencia entre hechos y percepciones, Arroyo y Yus (2008), realizan una distinción

en los manuales de comunicación de crisis entre ‘emergencia’ (entendida en términos de seguridad, medio ambiente, solvencia económica, etc., y que se guía por tanto por la realidad de los hechos) y ‘crisis’ (entendida como un accidente o incidente que afecta o puede afectar a la reputación de la compañía, y que quedará definida por las percepciones del público) (pp. 102-103).

El **Comité de Crisis –CEPGI-** conjunto de personas especializadas y responsables de prever, atender y resolver tanto las situaciones críticas como las crisis que puede enfrentar o enfrenta una institución. Es el equipo encargado de tomar y mantener la iniciativa –o, en su caso, retomarla una y otra vez- para atender las situaciones adversas extraordinarias.

El **Área de Atención Externa de Crisis** es el equipo encargado de dar la cara ante las pérdidas y daños que se enfrentan. Debe ser un equipo -además de institucional-, sensible, prudente, solidario, amable y con disposición de servicio.

Su expresión externa suele ser la de un Departamento u Oficina Especial para tales funciones. Conviene que su ubicación física esté separada de la oficina principal o central institucional, esto por dos razones principales: 1) porque permite la continuidad de labores sin interrupciones o provocaciones directas; y 2) porque la atención mediática se lleva a cabo en otra sede y la actividad periodística puede efectuarse sin distraer las actividades ordinarias.

Es un área estratégica, de ninguna forma menor. Su intervención puede colaborar a instalarse en una situación de No Crisis, o bien, ser motivo del relanzamiento de la crisis, aún con mayor virulencia y costos que al inicio. Por ello, su función es delicada y debe llevarse a cabo con cuidado y sensibilidad particulares.

Recordemos que la institución debe ser sensible.

Como indica Harrison (2000), “el equipo de relaciones públicas sobre una crisis tiene que ser especialmente sensible a los sentimientos de los involucrados en una crisis, y debe evitar cualquier desliz que pueda resultar doloroso (...) sin que ello signifique que se admite ninguna culpabilidad” (p. 132).

De acuerdo a Andrés (2000), tenemos algunos indicadores de una persona en crisis:

Aturdimiento: “Nunca me sentí así antes”.

Peligro: “Estoy tan nervioso y asustado”.

Confusión: “No puedo pensar claramente”.

Impasse: “Me siento parado. Nada de lo que hago ayuda”.

Desesperación: “Tengo que hacer algo”.

Apatía: “Nada me puede ayudar”.

Indefensión: “No puedo cuidar de mí mismo”.

Urgencia: “¡¡¡¡¡Necesito ayuda ahora¡¡¡¡¡”

Discomfort: “Me siento miserable, inquieto e inestable”(p. 73).

Respecto a las víctimas, y con la intención de recuperar información importante rápidamente, como menciona Andrés (2000),

el que interviene debe escuchar activamente el mensaje total de la víctima y dedicarle a ésta toda la atención y concentración”, además de atender con empatía los tres mensajes de toda comunicación:

- El **mensaje de contenidos** proporciona información sobre lo que el emisor cree, piensa o percibe sobre lo que es la situación.
- El **mensaje de sentimientos** transmite la naturaleza e intensidad de las emociones del emisor sobre la situación.

- El **mensaje de significado** implica la conducta o situación que ha generado el sentimiento.

Y, *la clave para una escucha efectiva es oír exactamente el sentimiento y el significado detrás del contenido comunicado*” (pp. 155-156).

| Guía para una Comunicación Efectiva en Crisis Rafa Andrés (2000) | |
|---|--|
| 1. Escuchar Eficazmente. | |
| - Oye completamente lo que la otra persona está diciendo. | |
| - Mantén el contacto ocular si es totalmente posible. | |
| - Deja hablar libremente a la otra persona. | |
| - Trata de captar lo que la otra persona está diciendo. | |
| - Escucha tanto los sentimientos como el contenido. | |
| - Parafrasea las afirmaciones del otro para conseguir clarificación. | |
| - Pregunta, que te aclaren cuando sea necesario. | |
| - No dejes que tus propios sentimientos se entrometan en el modo de entender lo que la otra persona está tratando de decir. | |
| 2. Responder descriptivamente. | |
| - No evalúes en tu respuesta; las afirmaciones evaluadoras tienden a elicitar (sic) la defensividad. | |
| - Ten en mente que la ‘rectitud’ y la ‘inexactitud’ pueden no ser el tema. | |
| - Recuerda que la comunicación eficaz no es una competición; una mentalidad de ‘ganar o perder’ es inapropiada. | |
| - Aprende todo lo que puedas sobre los pensamientos y sentimientos de la otra persona. | |
| - Deja que la otra persona sepa alguna cosa sobre ti. | |
| - Utiliza afirmaciones descriptivas y revela tus reacciones a la otra persona. | |
| 3. Utiliza tus propios sentimientos. | |
| - Recuerda que los sentimientos son importantes al comunicarse y que siempre están presentes. | |
| - Practica la expresión de tus sentimientos. | |
| - Responsabilízate de tus sentimientos. | |
| - Usa mensajes del ‘yo’ más que mensajes de ‘tú’; los mensajes de ‘yo’ reducen la amenaza para la otra persona. | |
| - Utiliza afirmaciones descriptivas que contengan sentimientos. | |
| - Sé claro y específico acerca de tus sentimientos. | |
| 4. Evalúa las necesidades. | |
| - Considera las necesidades de todos los implicados. | |
| - Dirígete a temas sobre los que la víctima tiene control real. | |
| - Evita ser juicioso y crítico; evita echar un sermón. | |
| 5. Da respuestas oportunamente. | |
| - Envía respuestas en el momento en que son más importantes. | |

| |
|---|
| -Envía respuestas tan pronto como sea posible después de la conducta que exige respuesta. |
| -No acumules viejas preocupaciones para una discusión posterior. |
| -No utilices preocupaciones viejas o ya salvadas como un arma. |
| - Evalúa si la otra persona está preparada para tomar tus respuestas en este momento. |
| -Considera el hecho de retrasar respuestas sobre temas delicados hasta que estés en un lugar más apropiado. |
| - Discute los temas emocionales en privado. |
| - Practica las habilidades de comunicación para mayor efectividad. |

(pp. 160-161)

Palencia-Lefler (2011) indica que

la Oficina de Atención al Cliente/Afectado, debe diseñarse pensando en la excepcionalidad de la situación y no como habitualmente funciona frente al público, es decir, ‘a la espera’ de consultas, quejas o solicitudes. En el presente caso, el Manual de Crisis debe estructurar su protocolo que convierta a la Oficina de Atención en un ente proactivo, nunca a la defensiva sino al lado del cliente/afectado, liderando actuaciones informativas, tanto individuales como para pequeños colectivos (p. 141).

Debe mostrar y demostrar la actitud de solidaridad y servicio de la institución con las personas afectadas –poniéndose en sus zapatos– ante las pérdidas y daños sufridos. Relacionarse con familiares, amigos y sectores interesados en comprobar si realmente existe o no disposición de ayudar en medio del dolor, la inconformidad y los reclamos. Cooperar en todo momento y entender reacciones emocionales conforme a las circunstancias.

Proceder a atender y ayudar, coordinando los apoyos de todo tipo, desde materiales y jurídicos hasta psicológicos y médicos en general, estableciendo compromisos y cumpliéndolos, uno a uno, según se haya acordado.

Newman y Mejía (2009) indican que

lo ideal es que la máxima autoridad se presente a hablar con todos los afectados, si es posible. Si éstos son muy numerosos para reunirse con ellos, puede recurrirse a llamadas o cartas personales, pero debemos considerar que el medio que se elija deberá ser

efectivo y proporcional a lo que el público espera de la institución. Uno de los mayores errores en la historia del control de crisis fue cometido por funcionarios de la extinta Pan Am, que dejaron recados telefónicos en los buzones de voz notificando a los familiares de las víctimas de un accidente que sus seres queridos habían muerto (p. 137).

Código de Conducta. A veces se distingue código de ética de código de conducta, aunque suele llamarse de la misma manera. Lo que se quiere es establecer un conjunto de normas de conducta o desempeño para la pertenencia y permanencia institucional.

Se establece lo que se puede y lo que no se puede hacer. Se busca comunicar la cultura organizacional y fijar un reglamento de comportamiento.

Ello sirve también, habrá que decirlo, para deslindarse de conductas ajenas a este código prefijado por la institución.

Ejemplo de Código de Ética Ramón Muñoz Gutiérrez (2004)

De acuerdo a Muñoz Gutiérrez, desde “el mismo día de su toma de posesión el Presidente Vicente Fox hizo que los miembros de su gabinete y sus más cercanos colaboradores se comprometieran con un Código de Ética: es importante reiterar que nunca antes había sucedido algo semejante con una administración. El Código de Ética contempla:

Procuración del bien común. El servicio público es patrimonio de todos los mexicanos, y sólo se justifica y legitima cuando se procura el bien común por encima de los intereses particulares.

Integridad de los funcionarios públicos. Las acciones y las palabras deben ser honestas y dignas de credibilidad, fomentando siempre una cultura de confianza y verdad.

Honradez. El cargo público no es para obtener ganancias personales: no es ético aceptar prebendas de personas u organizaciones que impliquen faltar a las responsabilidades del bien común.

Imparcialidad. El funcionario no debe privilegiar de manera indebida a personas u organizaciones.

Justicia. Todo funcionario debe poner el ejemplo de apego y observancia de la ley.

Transparencia. La sociedad tiene derecho a conocer la información gubernamental sin más límite que el interés público y los derechos de privacidad de particulares establecidos por la ley.

Rendición de cuentas. Participar en la mejora continua de la gestión gubernamental teniendo como principios fundamentales la optimización de los recursos y la rendición de cuentas.

Entorno cultural y ecológico. Poner en práctica una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa del entorno cultural y ecológico del país.

Generosidad. Actuar siempre con una sensibilidad, compromiso y preocupación especiales por los niños, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y en general todas aquellas personas que menos tienen.

Liderazgo. Cada funcionario debe promover y apoyar estos compromisos con su ejemplo personal.

Un gobierno que no se fundamente en valores de orden superior y universales compartidos por la mayoría de los servidores públicos está condenado a no trascender.

(pp. 75-76).

La **Web de Crisis** ha sido considerada como parte importante del Plan.

Web de Crisis Francisco Marín (2009)

La página Web ofrece posibilidad inmediata de:

- Exponer primeras informaciones sobre lo sucedido.
- Ofrecer información y mensajes, con actualización regular del contenido.
- Presentar primeras declaraciones.
- Comunicar decisiones adoptadas por la dirección para controlar y conducir la situación.
- Exponer acciones preventivas desarrolladas de forma preventiva.
- Presentar procedimientos de calidad u operativos.
- Establecer contacto con los grupos de interés (empleados, clientes, Administraciones Públicas, etc.).
- Corregir percepciones equivocadas entre los públicos sobre el problema.
- Ajustar mensajes durante la evolución de la crisis.
- Presentar comunicados.

Dar respuesta a rumores y especulaciones.
Recoger réplicas y rectificaciones a noticias incorrectas.

(p. 102)

Además de lo expuesto, el Plan debe especificar que el CEPGI es el organismo donde se ordena la gestión de recursos financieros y materiales en general, además de los apoyos legales y administrativos indispensables.

Habrá que recordar, también, que cada plan es diferente como distinta es cada institución y cada crisis, además de que luego del plan se pasa a la acción con todas sus variantes, proactivas y reactivas.

La Mayoría de las Instituciones No Tiene Plan Anticrisis

Para reforzar este título, con González Herrero (1998) recordemos que “en un estudio publicado por Fink (1986), el 89% de los directores de las más importantes empresas estadounidenses (Fortune 500) respondía que hoy en día es prácticamente inevitable el tener que enfrentarse a una crisis, aún cuando, paradójicamente, el 50% admitía que su empresa no contaba con ningún plan de crisis. A pesar de esto último, un 97% se mostraba convencido o muy convencido de que sería capaz de responder de manera adecuada ante una situación extraordinaria. Del mismo modo, un estudio posterior (Tiller, 1994) indica que menos del 60% de las principales organizaciones industriales y 500 empresas de servicios de los Estados Unidos cuenta con planes de crisis” (p. 17).

Asimismo, Palencia-Leflet (2011) retoma lo siguiente: “Un sondeo realizado por la consultora *Inforpress*, en 1996, sobre un total de 105 empresas con un volumen de facturación superior a los 24 millones de euros, indica que el 61% de las empresas de la muestra admitió haber pasado por situaciones de crisis de comunicación, y un 68% consideró que lo mejor para superar una situación de este tipo es seguir un plan de comunicación previo (ADECEC: 1998, p. 27)” (p. 476).

Finalmente, Newman y Mejía (2009) registran que “de acuerdo con un estudio de KPMG Risk Advisory Services, una de cada cuatro empresas experimentará una crisis significativa en el transcurso de un año. El 43% de las empresas que no cuentan con un plan de contingencias nunca reabre tras una crisis y, de aquellas que lo logran, 29% cierra en el transcurso de dos años” (p. 35).

Ahora bien, el Plan de Crisis debe ser directo, sin rodeos, por lo que tiene que incluir los peores escenarios de crisis, buscando resolverlos en el menor tiempo posible, si es que en verdad busca evitar sorpresas y responder en forma apropiada. Parte del éxito del mismo consiste en ser elaborado con serenidad y ejecutado de la misma manera: con serenidad.

Algunos planes de crisis cuentan con diversos niveles de impacto – caracterizados-, y fases diferenciadas, lo que permite entender con mayor facilidad los parámetros conforme a la magnitud de pérdidas y daños, así como un protocolo específico de la naturaleza y los tiempos de respuesta en cada rango, y la petición de colaboración y ayuda que corresponda.

Repsol
(como ejemplo de Plan de Crisis con diferenciación y fases)
José María García-Perrote (1999)

En el caso de Repsol la Política de Comunicación es única para todas las áreas y unidades de negocio de la organización y las filiales de la compañía, y todos los responsables deben ajustarse a ella.

Las posibles crisis pueden tener distinta repercusión pública (local, ámbito nacional, ámbito internacional), y dependiendo de la misma se ha de enfocar el tratamiento de la información. El objetivo es siempre el mismo: demostrar la actitud responsable de la empresa, manteniendo una postura de transparencia informativa.

Ante una situación de crisis, y de acuerdo con la Política de Comunicación Corporativa, entra en funcionamiento el Comité de Crisis que debe determinar la fase en la que se encuentra la crisis y aplicar el procedimiento a seguir, dirigiendo las actividades de los distintos departamentos internos y/o externos de la compañía y coordinando las acciones a desarrollar.

a) Unidad del procedimiento y diferenciación según el caso específico y su repercusión.

Las potenciales situaciones de crisis se centran en una pluralidad de casos específicos con tratamiento diferenciado según se trate de incidentes o emergencias producidas en distintas localizaciones: plantas industriales y su entorno, transporte por mar, carretera o ferrocarril, impacto ambiental, conducciones subterráneas, puntos de venta y viviendas y lugares habitados.

El tratamiento de la información se realiza en fases diferenciadas. Existen diversos criterios para determinar una mayor trascendencia o repercusión pública de un suceso: visibilidad, información, alarma, inquietud o riesgo real, impacto ambiental, posibles víctimas, antecedentes similares, sensibilidad social, productos tóxicos, potencial repercusión en los mercados bursátiles, etc.

b) Objetivos básicos del tratamiento por fases diferenciadas.

Estos objetivos básicos son, en primer lugar, impedir que aumente la trascendencia del suceso, manteniendo la gestión de la crisis a nivel local. En segundo lugar, asumir la trascendencia de la crisis y gestionarla a nivel centralizado en su caso, demostrando la actitud responsable de la organización con una postura de transparencia informativa y responsabilidad ante la comunidad.

(pp. 198-199)

El Plan de Crisis es una de las mejores herramientas con las que cuenta una institución para mantener la iniciativa y focalizar ante eventos de alguna manera desconocidos, pero probables.

10.3. Manual de Crisis

“El Manual de Crisis no tendrá todas las respuestas, pero sí los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación y, sobre todo, nos ayudará a valorar la gravedad de la situación”.
Pedro Hortas.

El Manual de Crisis (MDC) es un documento interno de procedimientos y acciones que –con sentido práctico- fija responsabilidades y líneas de actuación, así como tareas específicas e inmediatas con la intención de disminuir la improvisación y procesar la crisis de forma eficiente. Es, además, un manual de “autoprotección” y debiera ser de “defensa” institucional, también.

Contiene instrucciones escritas, básicas y precisas, que buscan orientar fácil y rápidamente ante la confusión y desorganización iniciales –partiendo de las primeras decisiones importantes y urgentes (informativas, técnicas, operativas, administrativas)-, y las exigencias de procesamiento de los distintos fenómenos que convergen.

El manual de crisis –recuerda Lalueza Bosch (2009)- “constituye una herramienta de trabajo útil para el comité de crisis en su conjunto (no sólo desde una perspectiva comunicativa), al que aporta pautas de actuación estrictas y orientaciones genéricas con las que puede abordar la gestión de crisis” (p. 12).

Su actualización debe ser tarea permanente para ganar tiempo y mejorar la institucionalidad (prevención y preparación). Al realizarlo, con “cabeza fría”, busca evitar la indecisión propia del momento –o la “parálisis por análisis”-, pero aunque aprovecha antecedentes propios y experiencias ajenas, reconoce la distancia con los acontecimientos. Por ello, al incluir mecanismos básicos para blindar la institución, existe margen para la adecuación al fenómeno en tiempo y espacio determinados.

Como la crisis es un fenómeno ante el cual la institución no suele estar preparada para actuar de manera ordinaria, incluye de manera preferente la actuación inmediata del Comité de Crisis (CEPGI).

Su carácter es confidencial e incorpora desde las formas de recolección, procesamiento y difusión de información -y la colaboración con las autoridades-, hasta la atención de los diversos públicos, pasando por la búsqueda de la mejor solución para todos en las circunstancias y la preocupación por el cuidado y ayuda de las víctimas, así como la atención de los daños.

Tomar acciones que ayuden a las víctimas y sus familiares. Apostarse por LA MEJOR SOLUCION PARA TODOS –de percepción positiva-, no cerrarse exclusivamente en la mejor solución para la institución, a cualquier precio –lo que suele acarrear altos costos mediáticos-, misma que puede dejar fuera preocupaciones y expectativas dignas de ser tomadas en cuenta, incluidas las valoraciones públicas.

Establecer compromisos que se puedan cumplir, de acuerdo a posibilidades reales.

Como señalan Arroyo y Yus (2008), “mentir es éticamente reprobable y legalmente perseguible. Además, es un error estratégico de consecuencias penosas para la organización”, y agregan: “Naturalmente, decir la verdad no significa que una organización tenga que contarle todo siempre” (p. 109).

Principales Errores Respecto al Manual de Crisis

No tener un Manual Anticrisis (desinterés, desidia e imprevisión).

Copiar un Manual Anticrisis de otra institución (recuérdese que debe ser un traje a la medida).

Limitar el Manual Anticrisis a cuestiones catastróficas o accidentales.

Reducir el Manual a criterios técnicos/instrumentales u operativos, omitiendo los ámbitos mediáticos, políticos y sociales, todos o algunos de ellos.

Confundir un manual de emergencia (de atención al cuidado de personas y bienes materiales), con un Manual de Crisis que se encarga del cuidado del PATRIMONIO TOTAL (incluyendo reputación e imagen, entre otros).

Extensión inadecuada: ni muy corto ni muy largo. Lalueza (2009) narra que “tras analizar cuarenta manuales de crisis, Barton (1993) constató que su extensión oscilaba entre las dos páginas (espacio que da para poco más que un simple

‘sálvese quien pueda’) y las... ¡120 páginas!’” (p. 11).

(Elaboración propia)

El manual de crisis, como explica Lalueza Bosch (2009), tiene que elaborarse

pensando en que debe resultar útil al comité de crisis en su conjunto, es decir, al grupo de personas (directivos y expertos de diferentes ámbitos) que asumirán la máxima responsabilidad en la gestión de la crisis (p. 10).

Veamos un ejemplo del documento en cuestión.

Estructura del Manual de Crisis de Unión Fenosa José Carlos Losada Díaz (2010)

Introducción.

Actuación en Caso de Emergencia.

Cómo hacer frente a una incidencia.

- Las primeras informaciones
- Cómo recoger información de una incidencia
- Cómo actuar en caso de incidencia
- Empleados
- Consejos para responder a las primeras llamadas
- Actuación una vez superada la incidencia

Análisis de las diferentes opciones de comunicación.

Normas básicas de comunicación en caso de incidencia.

Agentes que intervienen.

- I. El papel del portavoz.
- II. El trabajo del personal subalterno.

Gabinete de Crisis:

- I. Objetivo y función del Gabinete de Crisis.
- II. Composición del Gabinete de Crisis.
- III. Infraestructura básica.
- IV. Procedimientos de actuación del gabinete de crisis.
- V. Constitución del gabinete de Crisis.

Supuestos de incidencias/ casos prácticos.

- I. Generación/ Producción
- II. Distribución y Comercial
- III. Incidencias medioambientales.

(pp. 81-82).

Contenidos Básicos del Manual De Crisis

Nombre e identificación de la institución propietaria del MDC.

Índice de contenido.

Instrucciones claras y precisas sobre:

1.- Filosofía Corporativa.

Naturaleza, Misión y Visión. Objetivos Generales.

Datos estadísticos recientes y favorables.

Cifras actualizadas sobre responsabilidad (empleos, prestaciones, oportunidades de mejora, etc.) y mercadotecnia social (deportiva, medio ambiental, cultural, etc.).

Principios de actuación (valores y normas).

2.- Justificación del MDC.

Reflexión sobre la necesidad del CDC (CEPGI).

Historia.

Análisis de crisis propias y ajenas (aciertos y errores anteriores).

“Una breve relación de las posibles crisis que puede sufrir una compañía –agrega Hortas-, clasificadas además de forma muy sencilla y que permita encontrar las respuestas de forma rápida y fácil” (2007, p. 160).

3.-Objetivos del MDC.

Establecimiento de prioridades (objetivos primarios y secundarios).

Ejemplo de objetivo primario: identificar – para preservar- los procesos vitales de funcionamiento y establecer condiciones para seguir operando -interna como externamente- de acuerdo a la naturaleza de la crisis que se enfrente.

Recuérdese la importancia de Gestión de Crisis y Continuidad de Mando y Gobierno, o bien, Gestión de Crisis y Continuidad de Negocio.

Alcanzar una situación de “No Crisis” para aproximarse al estado anterior, o más precisamente, intentar una nueva “normalidad” y trabajar en la recuperación del prestigio y la reputación de la institución, de acuerdo a las circunstancias.

Función de cada uno de los participantes en la consecución de los objetivos.

Priorización de funciones y actividades, así como determinación de estructura de atención de crisis.

Recordar responsabilidades personales e institucionales.

4.- Análisis de las Crisis Potenciales y sus Consecuencias.

Análisis del entorno (dinámico y participativo).

Tipología de crisis (posibles, probables).

Evaluar y priorizar riesgos.

Definición para aplicación del método de valoración de gravedad de crisis.

De acuerdo a Fernández Cavia (2009), el ejemplo del Semáforo:

Los niveles se suelen estructurar en tres categorías: leve, medio y grave, o verde, amarillo y rojo. Especifican el nivel de gravedad de las determinadas situaciones, los sucesos que se asocian con cada nivel y la actuación comunicativa que estos requieren. En el nivel verde, la crisis es leve para la organización y existe un menor conocimiento del público. En el nivel amarillo la detección de variables de riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto. Finalmente, en el nivel rojo la crisis es grave, existe amplia notoriedad pública y el final es incierto e incontrolado. Para el nivel rojo la información debe ser inmediata. En cambio, en los

niveles verde y amarillo, la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son concedores de la situación de crisis (pp. 190-191).

Reconociendo las bondades del semáforo, cabe destacar que difícilmente se puede hablar de “final cierto” o “incierto e incontrolado”. Los finales pueden incluir elementos tendenciales pero conviene recordar que son inciertos en sí mismos, en una situación de crisis, y no son total o absolutamente controlados.

5.- Establecimiento/Aprovechamiento Extraordinario del CDC (CEPGI) que atenderá las emergencias.

Concentración temporal de toma de decisiones.

Miembros del CDC (CEPGI).

Alerta y Convocatoria del responsable del CDC (CEPGI).

Responsabilidades específicas de los miembros del CDC (CEPGI). Incluir a los suplentes de los mismos que, en caso de crisis, a veces actúan como grupo de apoyo.

Centro de Operaciones (interno y/o externo) con equipamiento necesario.

Forma de trabajo del grupo tomador de decisiones (miembros, reuniones, formas de activación, etc.).

Atención directa a la crisis y detección de otros elementos atenuantes y agravantes de la misma. Plan de acción e implementación del mismo.

Métodos de recolección y validación de la mayor y mejor información posible para la identificación de las mejores alternativas inmediatas.

Cabe mencionar un criterio que recogen Boin et al. (2007), respecto a que

una suerte de principio de subsidiaridad ha ganado terreno: las crisis deben afrontarse en el nivel más próximo al que ocurren. Sólo cuando una crisis supera las fronteras locales o cuando las autoridades locales fallan al enfrentarse a la crisis de manera adecuada, las autoridades superiores intervienen generalmente. Esto se conoce técnicamente como escalada (p. 82).

6.- Relaciones con los públicos preferentes.

Directorios y materiales necesarios para atención y "cabildeo".

7.- Establecimiento y Activación de la Política Extraordinaria de Comunicación y Relaciones con los Medios de Comunicación.

Un principio básico debe ser la consideración de que a los medios de comunicación social no se les debe intentar controlar –con apertura y prudencia hay que facilitar su trabajo-, pero tampoco se deben buscar “acuerdos nocivos”, debido al momento que se enfrenta.

Recuérdese, también, que los medios de comunicación son constructores de percepciones y también de realidades.

Guía de medios y periodistas con todos los datos actualizados (nombres, teléfonos, correos electrónicos, etc., en fin, direcciones y lugares donde pueden recibir información y ser localizables).

Formas de relación y formatos de comunicación.

Argumentario y mensajes clave.

Borradores de materiales previos que incluyen la visión institucional (mismos que habrán de ser procesados). Ejemplo: comunicados de prensa.

Historia de la institución.

Principales aportaciones y logros con sentido social.

Procedimientos para favorecer la cobertura informativa (definición de lugares, facilidades, envíos, etc.), y activación del apartado

especial en la página institucional, así como la dinámica de redes sociales.

Aprovechamiento de los canales y las posibilidades propias de comunicación (lo que incluye el ‘levantamiento’ y ‘producción’ de materiales propios).

Atención y propuestas de atención a preguntas generales frecuentes.

Designación de portavoz único y autorizado, así como sus formas preferentes de informar.

Capacitación y entrenamiento periódicos.

8.- Vinculaciones Fundamentales y Apoyos Externos.

Autoridades y organismos oficiales (por ejemplo: policías, procuradurías, ministerios públicos, protección civil).

Emergencias, Bomberos, Cruz Roja, Hospitales cercanos, atención de fugas de aguas, gas, etc.

Cámaras, asociaciones, sindicatos, etc.

Consultores y expertos en determinadas áreas.

9.- Evaluación periódica del MDC.

Construcción de escenarios. Simulacros.

El MDC necesita mantenimiento permanente.

Establecimiento de simulacros periódicos, no definidos en tiempo.

Resulta muy riesgoso contar con personal no entrenado ejecutando procedimientos desactualizados.

10.- Copias del MDC para niveles directivos.

Además, conviene tenerlo a disposición de los interesados en versión on line, por si la emergencia surgiera en la noche,

vacaciones, fin de semana, día feriado, etc., asegurando la disposición del documento.

Recuérdese que los protocolos deben activarse y adecuarse con criterio en base a la realidad de la crisis que se enfrente pues, como se sabe, no hay plan que incluya de manera perfecta una realidad desconocida en el momento de su elaboración. No obstante, todos requieren autoridad, orden y disciplina en su ejecución.

10.4. Factores Internos Preexistentes.

“Cada crisis es distinta. Cada crisis tiene elementos inesperados”.
Peter Sheldon Green

Muchísimas ocasiones las crisis se generan desde dentro –a través de múltiples y variados factores potenciadores de las mismas- y suelen ser consecuencia de elementos tendenciales –tanto estructurales como procesales- no observados o no atendidos con puntualidad.

En cuanto a los acontecimientos iniciadores o desencadenantes, en el plano interno, podemos considerar: errores en las correcciones (técnicas, administrativas, laborales, etc.), equivocaciones en las comunicaciones, omisiones ante arbitrariedades e impunidad (producto de abusos e injusticia institucionalizada), divisiones internas con expresiones públicas, informaciones, denuncias y/o inconformidades “filtradas” a los medios de comunicación social, entre muchos otros.

González Herrero (2008) recuerda que

Obviamente, no todas las crisis pueden evitarse. Un número importante de ellas, como accidentes o desastres naturales, muchas ocasiones resultan inevitables, y los medios hacen eco de ellas. Los datos recogidos en países como Estados Unidos indican que las crisis operacionales (e.g. vertidos químicos o manipulación de productos) suponen menos del 4% del total de situaciones de crisis, mientras que las crisis relativas a una mala gestión empresarial (e.g. escándalos sexuales o investigaciones gubernamentales) acaparan más del 55% (Institute for Crisis Management, 1994) (p. 139).

Y aún más, Wilcox et al. (2006) añade:

Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana reveló que tan sólo el catorce por ciento de las crisis empresariales son inesperadas. El 86 por ciento restante constituye lo que el Instituto denominó crisis ‘en ciernes’, de las que la organización es consciente de los posibles daños muchos antes de que el público conozca los hechos. El estudio también descubrió que la dirección (o, en algunos casos, la falta de dirección) provocó el 78 por ciento

de las crisis. ‘La mayoría de las organizaciones dispone de planes de crisis para tratar crisis inesperadas, como los accidentes’, afirma Robert B. Irvine, presidente del Instituto. ‘Sin embargo, nuestros datos demuestran que muchas empresas niegan serios problemas que, en algún momento estallarán, costando millones de dólares y mucho tiempo’(p. 326).

Estos datos nos revelan que las llamadas crisis no necesariamente aparecen de manera sorpresiva o son inesperadas, en contra de la argumentación de Herman quien aseguró en su tiempo que la sorpresa era condición indispensable para que un fenómeno fuera considerado como crisis.

En esta misma línea de argumentación, Ferran Lalueza (2009) nos recuerda que

terciando en la controversia relativa a la previsibilidad o no de las crisis, Bazerman y Watkins (2004) aportan un concepto pretendidamente conciliador pero que, en realidad, pone en evidencia que muchas crisis no se producen de forma repentina. Se trata del concepto *sorpresas predecibles (predictable surprise)*, que alude a los desastres que se producen cuando las organizaciones no tienen en cuenta (o no lo hacen de forma adecuada) los indicios evidentes de que tales desastres pueden ocurrir (pp. 10-11).

| Errores de las Organizaciones Ante Indicios que Pudieron Evitar Crisis Ferran Lalueza (2009) |
|---|
| La organización percibe los indicios pero no reacciona. |
| La organización no contempla tales indicios con la perspectiva requerida para considerarlos potencialmente dañinos. |
| La organización no propicia que los indicios sean reportados a las personas que podrían tenerlos en cuenta. |
| La organización no actúa. |

| |
|--|
| |
| La organización actúa pero de forma inadecuada. |
| La organización actúa de forma adecuada pero demasiado tarde. |
| La organización actúa de forma adecuada y a tiempo pero surgen factores incontrolables que no permiten evitar la crisis. |
| La organización no aprende de los desastres pretéritos. |

Cuadro elaborado con datos proporcionados por Ferran Lalueza, citando a Bazerman y Watkins (2004), y a González Herrero (2007) (pp. 10-11).

Sobre el hecho de que recibimos indicios, señales a interpretar que nos pueden indicar la probabilidad de una crisis y, por ello, la posibilidad de evitarla, vale la pena retomar el enfoque de crisis de Luciano H. Elizalde (2004):

la crisis es un fenómeno social estructurado, con un orden y que, por lo tanto, es posible anticiparse en varios aspectos. Por supuesto que es cierto que la crisis tiene algo de imprevisible y un poco de indeterminación, pero estos componentes suelen estar más relacionados con la tendencia que tenemos los hombres a no pensar en lo que puede pasar de malo y de negativo que con la estructura de una crisis. La imagen de las situaciones de crisis como hechos objetivos imprevisibles e indeterminables es algo cada vez menos validado por el conocimiento científico (p. 53).

Como vamos concluyendo, no todo es sorpresivo ni todo es previsible.

Sam Black (2004), también, ayuda terciando.

Las crisis potenciales pueden ser clasificadas como ‘incógnitas conocidas’ e ‘incógnitas desconocidas’. En industrias como los ferrocarriles, líneas aéreas, navieras, químicas, energía nuclear, refinerías de petróleo, producción de electricidad, oleoductos, minería de carbón, construcción y túneles es absolutamente posible que en algún momento se produzca un desastre. El peligro es

‘conocido’, pero si o cuándo puede suceder es ‘una incógnita’. Además de los accidentes que pueden comportar la pérdida de vidas humanas, hay otras posibles crisis de naturaleza financiera, como una opa hostil, fraude informático, fallecimiento del presidente, o liquidación de proveedores o deudores.

Si una organización es potencialmente vulnerable a tales ‘desconocidos conocidos’, es imperativo que se lleve a cabo una planificación cuidadosa antes de que llegue a ser necesaria. La política oficial debe ser: ‘estar preparado’.

Las ‘incógnitas desconocidas’ presentan un marco hipotético diferente. Este grupo de crisis no puede ser razonablemente previsto. Incluye los llamados casos de fuerza mayor, como terremotos, erupciones volcánicas o inundaciones, pero también incluye, cada vez más, actos criminales como el envenenamiento de medicamentos o de comida en un supermercado (pp.169-170).

Finalmente, como establece Sepúlveda Muñoz (2006),

una crisis es por naturaleza de imposible previsión absoluta, lo que no quiere decir que no se pueda trabajar en su observación anticipada, estudiar los modos de hacerle frente, determinar los medios que serían necesarios, establecer protocolos ante su eminencia y preparar los medios humanos y materiales que ayuden a evitarla, mitigarla o resolverla (p. 26).

En un estudio de Dircom (2008), al que tuvo acceso Ferran Lalueza (2009),

se determina el tipo de crisis en el que más probablemente se verán envueltas próximamente las empresas en función del sector al que pertenecen. Los resultados nos aportan algunas pistas que no está de más tener también en cuenta a la hora de afrontar el análisis de nuestras vulnerabilidades sectoriales.

Crisis Futuras más Probables por Sectores

| Sector | Crisis que se Prevén en un Futuro Próximo |
|----------------------------------|--|
| Alimentación | De salud pública Sanitarias Alimentarias Por defectos en productos Por guerras mediáticas Por boicots Relacionadas con la política mundial |
| Distribución | De seguridad alimentaria Por atentados/amenazas terroristas Del transporte Por cuestiones económicas y de gestión De credibilidad e imagen sectorial |
| Automoción y transporte | Financieras debidas a la fuerte competencia Por factores de imagen |
| Construcción y energía | Medioambientales Económicas externas Informativas externas Por incidentes graves en centrales o en transporte de residuos Por alarma ciudadana causada por información falsa Por falta de suministro Por cierres causados por deslocalización Por manifestaciones y presión de activistas Por iniciativas legislativas |
| Químico, farmacéutico y textil | Por accidentes medioambientales Por efectos secundarios graves de un medicamento Por malas prácticas promocionales en el sector farmacéutico Por daño a la salud pública Por la regulación europea Por defecto en la fabricación de medicamentos |
| Telecomunicaciones e informática | Relacionadas con opas y fusiones Por campañas especulativas Por falta de competencia en el sector de las telecomunicaciones Por cambios tecnológicos |

| | |
|---|---|
| Comunicación, medios, agencias, educación y servicios | Económicas Por terrorismo Relacionadas con los recursos humanos |
| Entidades financieras y bancos | Por daños a la reputación/imagen de la empresa Por escándalos financieros Por factores judiciales Por ataques informativos externos Por ataques económicos externos Por asuntos de regulación Por competencia desleal Por robo masivo o fraude financiero Por comisiones de investigación Por politización Por rumores dañinos, demandas y reclamaciones Por fusiones Por alza de la morosidad Por cuestionamiento del modelo de cajas de ahorro |
| Seguros | Por catástrofes naturales Relacionadas con la salud y el sistema sanitario Por reclamaciones por responsabilidad civil médica Por terrorismo Por siniestros Por absorción ministerial de funciones |

Fuente: Elaboración de Ferran Lalueza Bosch a partir de los datos aportados por Dircom (2008) (pp. 22-23).

De acuerdo con Boin et al. (2007),

Primero, es prácticamente imposible pronosticar con cualquier clase de precisión cuándo y dónde golpeará una crisis. Los ‘reconocimientos’ ocasionales pueden ayudar a indicar vulnerabilidades potenciales antes de que sea demasiado tarde. Sería mucho mejor, por supuesto, hacer reconocimientos sistemáticos, pero éstos tienden a ser muy costosos. La mayoría de los responsables políticos carecen de voluntad o de capacidad para pagar estos gastos. Los procesos de incubación por lo tanto permanecen latentes y no son descubiertos.

Segundo, sostenemos que es posible comprender la dinámica de una crisis una vez que se manifiesta y se desarrolla. También es fácil malinterpretarla (pp. 38-39).

Los factores internos preexistentes -como causas de crisis- son comunes y muchos de ellos no se valoran como tales. Se prefiere pensar en otros asuntos, casi siempre externos y ajenos, lejanos, de manera que no se tengan que tomar decisiones sobre ello. Y esto por una consideración muy simple: no hace falta porque nosotros no tenemos ese problema. Grave error inicial con efectos, a veces, finales.

10.5. Formas de Intervención

*“En ocasiones, las empresas utilizan criterios erróneos para clasificar los problemas, y se centran en los aspectos técnicos pasando por alto las cuestiones de percepción. Sin embargo, suele ser la percepción pública la que causa la crisis”.
Norman R. Augustine*

La definición que se asuma –parte fundamental de la gestión institucional de crisis- obedece, entre otros, a factores como:

- Responsabilidad institucional como parte de la coherencia de principios y valores que conforman su identidad.
- Conciencia de la importancia de los bienes intangibles – particularmente de la reputación-, patrimonio institucional.
- Valoración de daños y expectativas de los diversos públicos.
- Interés por evadir y/o minimizar costos (a veces aumentando otros).

Ante el tribunal de la opinión pública –y también ante el legal, en buena medida- la manera en que se reacciona públicamente condiciona percepciones. Como afirman Arroyo y Yus (2008),

en muchas ocasiones sucede incluso que la actitud en la respuesta a la crisis se convierte en el centro de la crisis. Bush yendo o no a Nueva Orleans, Clinton hablando o no sobre Lewinski, Aznar reconociendo o no la autoría del atentado islamista del 11 de marzo en Madrid, Andersen reconociendo o no sus desmanes con Enron, Exxon enfrentándose a Greenpeace, Nike cediendo o no a las presiones de las organizaciones contra el trabajo infantil... (p. 112).

**Somos lo que somos,
pero somos percibidos como lo que parecemos...
Ferran Lalueza (2009)**

A veces nuestra organización ha hecho lo correcto, pero se ha generado una percepción negativa respecto a su actuación. Eso es malo, así que nos tocará hacer algunos desmentidos.

A veces, nuestra organización ha actuado incorrectamente y la percepción negativa que ha obtenido es más que merecida. Eso es peor, porque no podremos

recurrir al desmentido.

Y a veces nuestra organización ha actuado incorrectamente, su actuación ha sido con toda justicia percibida negativamente y, para intentar corregir esa percepción tan poco propicia, se han desmentido cosas que en realidad son ciertas. Eso es una bomba de relojería programada para hacer saltar por los aires la reputación de la organización y de paso, con toda probabilidad nuestra carrera profesional como relaciones públicas.

Sea como sea, si no hemos sido capaces de evitar la situación de crisis, ahora tendremos que gestionarla lo mejor que sepamos.

(pp. 5-6).

Como explica Sotelo Enríquez (1999), la institución puede ser o no la causante de la crisis, “pero siempre será considerada corresponsable en su resolución. Una respuesta diferente a las expectativas de la comunidad puede dar lugar a que ésta dé un significado a la organización que no favorezca el desarrollo de sus actividades” (p. 168).

Sobre las posturas de las estrategias de respuesta de crisis, conviene recuperar algunos de los conceptos más importantes de W. Timothy Coomb, de la Eastern Illinois University, investigador reconocido como autoridad en estas materias.

Según Coomb:

La estrategia de **negación** busca eliminar alguna conexión entre la crisis y la organización. Una organización no será afectada por una crisis si no es o está relacionada, o es responsable de crisis. La postura de negación incluye ataque al acusador, negación y expiación.

La de **disminución** procura reducir atribuciones de control organizacional sobre la crisis o los efectos negativos de la misma. Si las atribuciones de control de la crisis son vistos menos negativamente, se reduce la amenaza reputacional de la organización. La postura de disminución incluye las estrategias de excusa y justificación.

Las estrategias de **reconstrucción** tratan de mejorar la reputación de la organización. Las palabras son dichas y las acciones son

realizadas para diseñar beneficios para los afectados y para compensar los efectos negativos de la crisis. Las estrategias de **reconstrucción** incluyen compensación y petición de disculpas absolutas o totales. Esta es una respuesta complicada.

Las posturas de negación, disminución y reconstrucción también representan varios grados de adaptación o conveniencia, muestran preocupación por las víctimas. Ello refleja la responsabilidad que es percibida y que la organización ha aceptado de la crisis.

La petición de **disculpas absolutas o totales** es la más compleja y tal vez la más controversial de las estrategias de respuesta a la crisis. Es crítico diferenciar entre respuestas totales o parciales. Una disculpa total debe admitir la crisis, aceptar la responsabilidad, incluir una promesa de no repetir la crisis, y expresar preocupación y remordimiento. Una disculpa parcial es una típica expresión de preocupación y pesadumbre o remordimiento.

Las estrategias de **apuntalamiento o apoyo** son complementarias de las otras tres posturas. Las estrategias de **apuntalamiento o apoyo** también buscan construir una conexión positiva entre la organización y los afectados. Esta postura incluye las estrategias de recordación, **congraciarse** y aparecer como víctima. Estas tres estrategias se focalizan en la organización, así que ellas parecerían egocéntricas si se usan solas, por lo que son consideradas complementarias.

Respuesta Estratégica de Crisis, por Postura: Coomb

Postura de Negación.

Ataque al Acusador: El director de crisis confronta a la persona o grupo que señala la existencia de la crisis. La respuesta puede incluir la amenaza de usar la fuerza legal (por ejemplo: una demanda) contra el acusador.

Negación: El director de crisis establece que no existe crisis. La respuesta puede incluir la explicación de por qué no existe crisis.

Expiatoria o Expiación (Aparecer como “chivo expiatorio” o hacer aparecer como responsable a otro): Alguna otra persona o grupo ajeno a la organización es culpada de la crisis.

Postura de Disminución.

Excusas: El director de crisis trata de minimizar la responsabilidad de la organización en la crisis. La respuesta puede incluir negar alguna intención de hacer daño o reivindicar que la organización no tuvo control de los eventos que condujeron a la crisis.

Justificación: El director de crisis trata de minimizar el daño percibido y asociado con la crisis. La respuesta puede establecer que no hubo serios daños o perjuicios.

Postura de Reconstrucción.

Compensación: La organización destina dinero u otras compensaciones a las víctimas.

Petición de Disculpas: El director de crisis establece públicamente que la organización toma toda la responsabilidad de la crisis (parcial o total, según el caso) y pide perdón.

Postura de Apuntalamiento u Apoyo.

Recordación: La organización recuerda a los afectados los buenos trabajos del pasado.

Congraciarse: La organización elogia a los afectados (se podría decir que busca sentimientos de benevolencia).

Aparecer como Víctima: La organización explica cómo también es víctima de la crisis.

26 (Cuadro realizado con planteamientos de Coombs).

A continuación, algunos comentarios sobre ciertas posturas:

De negación: La clave consiste en tener plena seguridad de que la institución no participó de forma alguna, por lo que no es responsable.

Puede considerarse el peor error cuando se tiene responsabilidad y se desconoce –por lo que se actúa como si se tuviera inocencia plena-; o bien, cuando se trata de ocultar y es descubierta ante la opinión pública.

Sin embargo, es recomendable y necesaria cuando se cuenta con la certeza plena y absoluta; entonces, debe mantener la posición inicial y no hacer cambios posteriores.

La negación funciona cuando se tiene la seguridad absoluta de que no se ha cometido error alguno -aunque en cualquier caso se debe tomar la iniciativa para comunicar porque el silencio suele ser una mala estrategia-; en tanto que el silencio podría usarse en crisis no tan graves y breves -siempre y cuando no haya un afán de actores por prolongar la crisis y darle mayor visibilidad-, pero normalmente tiende a ceder el escenario por la falta de presencia. Con razón se repite que “el que calla otorga”.

Ahora bien, negar lo evidente suele llevar al fracaso MAYÚSCULO.

La expiación o “transferencia de responsabilidades”, es parte de la estrategia de negación. Y, como en las demás estrategias, se requiere la certeza que se deriva del conocimiento amplio y profundo del fenómeno en cuestión. Aquí se busca culpar a otro u otros de los hechos.

Como indica Losada Díaz (2010), la institución

²⁶ Ver: Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication : planning, managing, and responding*. Second Edition. SAGE Publications. United States of America. 2007.

necesita argumentar con solidez su actitud profesional y previsor en todo momento, y lo inevitable de la impericia o especiales circunstancias de una sola persona, que la organización no puede prever completamente (el caso más habitual pueden ser accidentes de transportes públicos, en los que algunas compañías tratan de responsabilizar a los pilotos o choferes, eludiendo cualquier tipo de negligencia achacable a la propia compañía) (p. 133).

En cuanto a la evasión de responsabilidad (“Nosotros no Fuimos”), ésta tiende a buscar lo que se conoce como “cabeza de turco”, alguien sobre quien descargar toda la culpa, transfiriendo así las responsabilidades y desmarcándose del “culpable” señalado.

En estos casos se busca un tercero como responsable para “proteger” a la institución.

De Confesión: Es una de las más comunes dado que suele valorarse como responsable y cooperativa.

Al respecto, Losada Díaz (2010), explica:

Confesar significa fundamentalmente, dos cosas: la primera, demostrar una actitud comunicativa transparente y abierta por parte de la organización; por otro lado, significa ofrecer todos sus medios técnicos y personales en la solución de la crisis, tratando de cerrar las causas que la han provocado, explicando los motivos que han permitido que ocurra, confirmando las acciones que se están llevando a cabo para solucionar o mitigar las consecuencias inmediatas, ofreciendo su colaboración con todas las autoridades administrativas o de seguridad y garantizando que nunca más las mismas causas provocarán una crisis igual (p. 134).

En cuanto a la aceptación parcial de responsabilidades, debe aclarar, justificar y rectificar, además de valorar las circunstancias. Desde el primer momento ofrece ayuda a todos los afectados, así como su disposición de colaborar con las autoridades para deslindar responsabilidades.

Además, el silencio de la institución no significa, normalmente, EL SILENCIO en el escenario de los demás actores por lo que suele representar una equivocación al perder la iniciativa comunicacional,

dejando el espacio a los posicionamientos de los demás. Silencio que *habla mal* de la institución y no calla a los demás.

Habrá que puntualizar, no obstante, que no existen formas puras o únicas de intervención en crisis porque en la realidad se combinan en actuaciones simultáneas.

| Estrategias de Restauración de Imagen (Benoit, 1997) | |
|--|--|
| Estrategias de respuesta | Principal característica de la respuesta |
| Negación | |
| Negación simple | Nunca se realizó el acto |
| Transferencia de culpa | La acción la emprendió una tercera parte |
| Evasión de responsabilidades | |
| Provocación | Sólo se estaba respondiendo a las acciones de otro |
| Incapacidad | Por falta de información o habilidad |
| Accidente | Fue una desgracia imposible de evitar |
| Buenas intenciones | Se actuó de buena fe |
| Reducción ofensiva del evento | |
| Reafirmación | Enfatizar buenas características |
| Minimizar | El acto no fue tan serio |
| Diferenciación | El acto es menos ofensivo |
| Trascendencia | Hay consideraciones más importantes |
| Contraataque al acusador | Reduce credibilidad del atacante |
| Compensación | Se compensa a la víctima por lo sucedido |
| Acción correctiva | |
| problemas | Plan para resolver o prevenir futuros |
| Mortificación | Disculpas por el acto realizado |

(Recuperado por Halpern, 2010, p. 228).

La propuesta de William Benoit, parecida a la de Coombs, brinda una herramienta adicional para los trabajos de restauración de reputación.

Resulta evidente la intención de las estrategias de negación y evasión de responsabilidades: disminuir la responsabilidad de quien está sentado en el banquillo de los acusados. En cuanto a Provocación, su primer apartado hace referencia a un señalamiento o provocación previa; la segunda (incapacidad), se refiere a una falta de información para atender; en cuanto a una desgracia, se argumenta que resulta imposible saber que sucedería; y, la última destaca que en ningún momento hubo intención de agredir o dañar. Las siguientes, resultan evidentes.

Coombs retoma la teoría de restauración de imagen y recuerda que Benoit parte de dos premisas fundamentales: 1) la comunicación corporativa es conceptualizada como una actividad directiva; y 2) mantener una reputación positiva para la organización es una de las metas centrales de esta comunicación.

Otras Estrategias Ante Las Crisis Alain Delesques y Gay Lochemol (1991)

Frente de rechazo: negarlo todo; *todo es absolutamente falso y no tengo nada que decir.*

Abonado ausente: ni sabe, ni contesta.... y ni tan siquiera está.

No he sido yo: consiste en buscar siempre una “cabeza de turco”. Alguien sobre quien descargar toda la culpa.

Rendición condicionada: se reconoce públicamente la culpa y se arbitran rápidamente las medidas oportunas, dando imagen de eficacia y honradez, *a pesar de los pesares.*

Amalgama: se globaliza el problema, atribuyéndolo a un entorno inconcreto (responsabilidad social) con el fin de abogar por una especie de amnistía.

(Ramírez, 1995, p. 122)

Errores Respecto a la Toma de Posición Ante una Crisis

No sólo puede haber equivocaciones en lo que podríamos llamar “toma de postura” o “toma de posición” –en acertar o no-, sino que muchos errores inician antes, o bien, se mantienen como tales. Consideremos, también:

1.- La no toma de posición (Ver: las no-decisiones)

2.- La postura tardía.

3.- La postura absolutamente extemporánea.

4.- La postura equivocada.

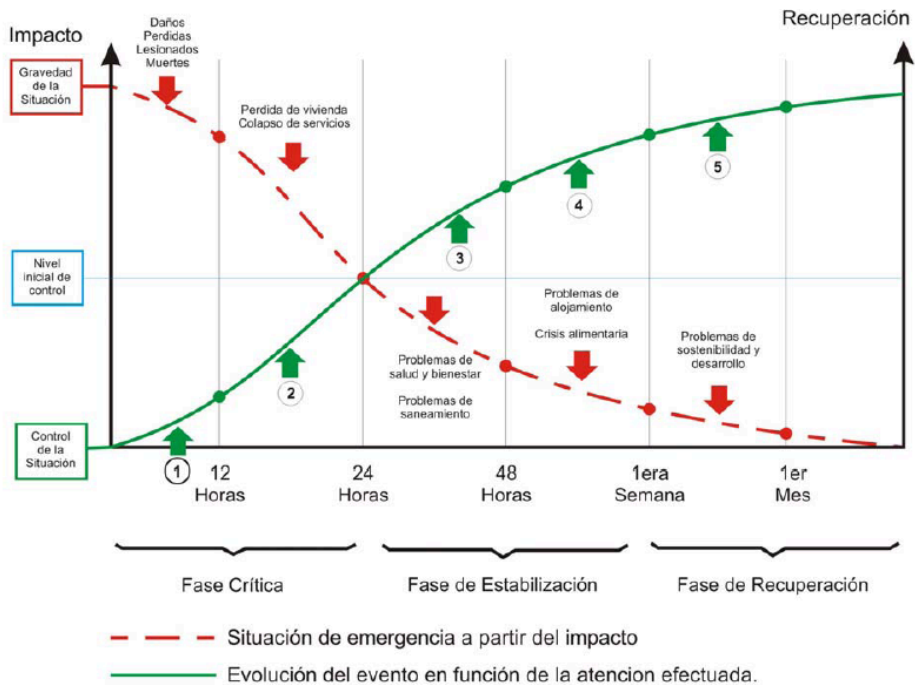
La postura inicialmente equivocada y posteriormente corregida (aunque conviene aclarar que las posturas son dinámicas y suelen poco a poco ajustarse y/o completarse, pero no de manera contraria o contradictoria).

La postura inicialmente equivocada y sostenida así hasta el final.

(Elaboración propia)

Los gobiernos están obligados a intervenir en la evolución general de situaciones como desastres, así lo muestra el presente fragmento del protocolo utilizado para enfrentar “Un Desastre Súbito de Cobertura Nacional”, ante daños o alteraciones graves de las condiciones normales de vida en un área geográfica determinada.

A continuación, un ejemplo de ello:



1. Se han efectuado las acciones de salvamento iniciales para atender las víctimas directas del evento.
2. Se coordinan los apoyos alimentarios y de implementos esenciales para el bienestar de las familias afectadas así como para el refugio temporal durante las primeras horas. Se efectúa la restitución parcial de los servicios esenciales (agua y energía). Se activan los planes sectoriales requeridos en función de la situación.
3. Se inicia el abordaje de los problemas de salud y bienestar de la población afectada, en prioridad a las patologías predominantes en función de la situación.
4. Se aplican las acciones de saneamiento requeridas para evitar el incremento de vectores y el contagio de enfermedades. Se coordinan e implementan las alternativas para el alojamiento temporal de las familias afectadas.
5. Se implementan las acciones definidas en el Plan de Contingencia aprobado por el Comité Nacional de Prevención y Atención de Desastres, orientadas a la estabilización y recuperación de la población afectada (2006, p. 10).

Como se puede apreciar, tenemos la inercia de la situación que –en distinto grado- depende de la intervención de las autoridades para disminuir la gravedad y favorecer el control de la situación.

10.6. Comunicación de Crisis

**“Gestionar comunicación en situaciones de crisis
es gestionar credibilidad”**

Miguel Túñez

No es casual el lugar que ocupa este apartado dentro de la morfología de la presente investigación, debido a que aunque parezca una obviedad, es importante saber de comunicación y también de crisis. Y, la experiencia nos dice que muchos todavía hablan de comunicación de crisis sin saber suficiente y ampliamente de comunicación; o bien, conocen de comunicación pero desconocen de crisis, de los fenómenos que tipifican y/o cualifican esta forma particular de comunicación.

Es importante recordar que algunas crisis se presentan de manera inesperada y aparecen cuando se ha fallado en varias etapas anteriores, cuando no se han atendido y gestionado eficazmente las señales percibidas, o cuando éstas no han sido identificadas. De esta manera, se ha perdido la anticipación sobre los problemas y conflictos, y la crisis ya está casi sobre la institución.

Sabemos que la comunicación, como recurso estratégico, participa en todas las fases de la gestión institucional desde la atención de riesgos, vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas hasta llegar a la crisis misma, si ello fuera necesario. Y lo hace de forma integradora y complementaria. Como establece Sotelo Enríquez (1999), la comunicación de crisis es “*un área de la comunicación institucional cuyo objeto es aportar solución al hecho crítico en su dimensión informativa (...) es la encargada de restaurar y mantener la reputación*” (p. 169).

Hay que asumir las crisis como asuntos públicos y, bajo esta concepción –como apunta Elizalde (2009)-, la comunicación es “un mecanismo doblemente importante para gestionar los asuntos públicos: para coordinar a los diferentes jugadores que participan o pretenden participar, por un lado, y para presentar, exponer, diferenciar y proyectar ciertas cuestiones en el escenario público, por el otro”. Además, agrega que “*el principio de la gestión de los*

asuntos públicos es exhibir el consenso y ocultar el disenso hacia las propias posiciones” (pp. 39-44).

De acuerdo a González Herrero (1998), la gestión de comunicación de crisis es

la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (p. 38).

Así pues, la comunicación de crisis se opera en circunstancias extraordinarias y contextos complejos por lo que conlleva altos grados de dificultad. En escenarios determinados, donde participan diversos actores, la visión relacional –no única- ayuda a entender más para decidir mejor. Esto es, la comunicación retoma la complejidad inherente de la crisis misma, donde importa lo que pasa y lo que la gente piensa que pasa (realidad y percepción).

Como retoma Piñuel Raigada (1997),

la apuesta de la comunicación en una crisis es, así doble: se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima (p. 171).

Como nos recuerdan Boin et al. (2007), “la literatura sobre la relación entre la tensión y la adopción de decisiones, (...) tiende a destacar las muchas maneras en que los efectos de la tensión pueden distorsionar las valoraciones de la situación” (p. 52).

También es verdad que las crisis personales de los directivos influyen en el desempeño de sus labores.

Crisis Comunes de Directivos

(que podrían influir en sus labores de gestión de crisis)

Laurence Barton (1993)

- Muerte accidental
- Divorcio
- Suicidio por un amor
- Juicio hipotecario, bancarrota o insolvencia.
- Enfermedad o serios males
- Tensión por matrimonio o relaciones de parentesco
- Daños como resultado de asalto
- Accidente Automovilístico.

(p. 79).

Ahora bien, como señala Velasco (2007), “dar la cara no significa poner la cara, sino reconocer el alcance del suceso (jamás minimizarlo) y ofrecer explicaciones claras acerca de cómo está reaccionando la empresa u organización”(pp. 21-22).

Esto nos recuerda que en comunicación no sólo importa lo que queremos decir sino, sobre todo, lo que el otro necesita saber. Hay, pues, dos niveles de realidad en una crisis, el que se refiere específicamente a lo que ha sucedido y, el segundo, el que la gente cree que ha sucedido (Capriotti, 2005), y se trata de atender ambos comunicando de principio a fin, de manera constante.

De aquí la importancia de comunicar con honestidad y eficacia verdades precisas porque suele descubrirse con frecuencia la tentación de la institución envuelta en crisis de pretender comunicar mayor control, o bien, menor nivel de riesgo –**no comprobados**-, ante la presión y las emociones encontradas.

El Comité de Crisis –CEPGI-, según Newman y Mejía (2009), debe mantener la disciplina y actuar en la misma dinámica,

como grupo de trabajo especializado que da seguimiento intensivo al entorno y a la percepción pública de la organización, identificando riesgos y oportunidades en la consecución de los objetivos. Analiza la pertinencia de contestar y los términos de las respuestas a la información imprecisa y dolosa que se pudiera difundir ante una crisis (2009, p. 168). Es decir, como responsable

formal del diseño e implementación de la comunicación institucional de crisis.

El **Manual de Comunicación de Crisis** debe contener los elementos necesarios para la comprensión y realización de una política de comunicación anticrisis que sea viable y eficaz. El **Manual** está incluido en el **Plan de Comunicación de Crisis**, mismo que –como indica Piñuel Raigada (1997)- no debe ser un instrumento rígido; por el contrario, “es indispensable que las partes implicadas (los decisores, tanto como los portavoces) tengan en cuenta las evoluciones de la situación (...) (y utilizado) como un instrumento vivo y ágil, formulando escenarios hipotéticos, dotados de sus estrategias adecuadas” (pp. 189-190).

Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis

José M^a García-Perrote (1999),

**Subdirector de Relaciones con los Medios de Comunicación del
Grupo Repsol**

(Su) finalidad más destacada es la de facilitar la ‘antelación’, es decir, evitar la improvisación y la descoordinación de actuaciones precisamente en aquellos momentos en que resulta más difícil mantener la objetividad y el control sobre los acontecimientos en materia de información.

a) Estrategias de comunicación:

Disponibilidad absoluta del portavoz oficial.

Rigor y transparencia informativa.

Colaboración estrecha con las Autoridades. Puesta a disposición de los medios humanos y técnicos necesarios.

Distribución de comunicados de prensa.

Preparación de entrevistas y acciones informativas de apoyo.

Previsión de un sistema de compensación de la crisis mediante informaciones positivas.

b) Criterios de gestión:

Decir la verdad en base a hechos confirmados exclusivamente.

Ser riguroso, conciso, permanecer en calma y mostrar interés.

Difundir los aspectos positivos.

Actualizar permanentemente la información mientras se prolongue la duración de la crisis.

Evitar la especulación informativa sobre la magnitud del incidente, exagerando o subestimando su trascendencia.

Evitar revelar información confidencial.

| |
|---|
| <p>Objetivo: antelación</p> <p>Tener previstos los mensajes básicos.</p> <p>Preparar los objetivos clave de comunicación a transmitir a la audiencia.</p> <p>Tomar la iniciativa cuando resulte positivo.</p> <p>Preparar fundamentos de contestación ante las preguntas previsibles, con flexibilidad para evitar imprevistos.</p> <p>Preparar información de fondo sobre aspectos positivos de la compañía.</p> <p>Evaluar la audiencia del medio de comunicación en términos de impacto/repercusión informativa.</p> <p>Aprovechar posibles oportunidades para introducir temas o aspectos que puedan resultar relevantes o de interés.</p> <p>Procedimiento de actuación. Acciones a desarrollar.</p> <p>Activar el plan de avisos interno y externo.</p> <p>Recopilar información disponible.</p> <p>Convocar al Comité y dar instrucciones para la atención de llamadas.</p> <p>Evaluar los datos confirmados y confirmar fases según trascendencia.</p> <p>Poner en marcha el sistema de seguimiento de medios de comunicación.</p> <p>Informar a las distintas audiencias a nivel interior o exterior, según cada caso específico.</p> <p>Preparar material informativo: comunicados de prensa, declaraciones para radio o televisión, mensajes y argumentos, información complementaria de apoyo...</p> <p>Evaluar el sistema de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar la posible repercusión en medios informativos. ○ Comprobar el procedimiento de actuación seguido para la gestión de crisis. |
|---|

(pp. 200-201).

Existen distintas visiones sobre la manera en que se estructura y opera la comunicación de crisis, a continuación Newman y Mejía (2009) ofrecen un ejemplo de ello:

Estrategia de comunicación total

| | Comunicación institucional | Comunicación mercadotécnica | Comunicación Organizacional |
|---------------|--|--|---|
| Objetivo | Reputación | Cambio de actitudes | Pertenencia y eficiencia |
| Público | Público en general Audiencias selectas | Cientes Posibles clientes | Colaboradores |
| En una crisis | Proteger la reputación de la institución y, eventualmente, | Evitar que las ventas o los servicios de la institución se vean afectados, en la | Evitar que la crisis afecte la eficiencia de la empresa y el sentimiento de |

| | | | |
|--|--|--|---------------------|
| | incrementarla, demostrando que es una institución comprometida y preparada para afrontar retos. Es necesario considerar que la reputación es prioritaria. Es lo más difícil de restablecer y afecta los otros ámbitos. | medida de lo posible, por la crisis. En su caso, controlar los daños y proteger la reputación de la institución. | pertenencia a ella. |
|--|--|--|---------------------|

(p. 10).

Elizalde (2006) presenta otra opción en cuanto a que

una *política de comunicación de crisis* (1) debería ser un esfuerzo o intento programado que resulta de una planificación y de la preparación de un equipo (2) para obtener consenso (3) de la prensa y de ciertos grupos de afectados por la acción del sujeto de la crisis, (4) para no perder poder o cuotas de poder (5) dentro de un período muy corto y concreto de tiempo (6) por medio de actividades de comunicación en las que se encuentran implicados los medios de comunicación colectiva (7) pero complementadas con actividades de comunicación interpersonal (p. 228).

Comunicación en Situaciones de Crisis

Miguel López-Quesada Gil (2003)

Características:

- Se desarrolla como reacción frente a una situación no deseada.
- Tiene un alto nivel de riesgo por las implicaciones que conlleva para sus protagonistas, tanto en términos de imagen y reputación como incluso legales o penales.
- Los escenarios cambian rápidamente, exigiendo permanentes revisiones tanto de mensajes como incluso de emisores.
- El mensaje suele ser relevante para otras situaciones, aparte de su receptor natural, especialmente si se trata de una crisis con repercusiones en la opinión pública.

(pp. 13-14).

En la fase preventiva del proceso de comunicación de crisis, como subraya Lalueza Bosch (2009),

las relaciones públicas no deben servirnos únicamente para preservar la reputación de la organización. Deben servirnos también para preservar el buen hacer de la organización porque, tarde o temprano (y en general más bien temprano que tarde), las reputaciones construidas sobre una base factual endeble tienden a desmoronarse sin remedio (p. 18).

Se debe evitar especular, esta es una tentación que aparece sobre todo al principio cuando se multiplican las preguntas y no se tiene la información suficiente para brindar las respuestas. También, hablando de probables errores, habrá que incluir las salidas en falso para intentar “cerrar el tema”, cuando el ritmo del fenómeno aún no disminuye, continúa la inestabilidad, y la crisis sigue abierta y exige que la institución siga encarando la problemática, por lo que resulta un despropósito intentar cerrarla dado que lo único que se obtendrá será la irritación de los actores –entre ellos algunos periodistas y medios de comunicación-, y la crítica de interesados y observadores, debido al mal manejo de la misma.

También, Losada Díaz (2010) recuerda que Westphalen y Piñuel (1992) aseguran que debemos tener en cuenta en la construcción de estos mensajes la información que nuestros públicos necesitan conocer. “En concreto, tres tipos de cosas:

- Qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis.
- Qué estamos haciendo para solucionarlo.
- Cómo le garantizamos que esto nunca volverá a suceder” (p. 112).

Losada Díaz (2010) también retoma que el Instituto Novartis de Comunicación en Biomedicina, en sus consejos de “Cómo actuar ante una crisis”, incluye entre las claves para la construcción de mensajes:

- Admitir los hechos.
- Comunicar la situación real.
- Identificar las causas.
- Localizar el alcance del problema.

- Informar sobre la solución del hecho y de los planes para evitar una nueva crisis en el futuro (p. 112).

De acuerdo a González Herrero (1998), durante la crisis, existen seis principios que guían la relación de la organización con los medios de comunicación, a saber:

- a) La empresa debe informar a los medios de comunicación social sea cual sea la información disponible.
- b) Las malas noticias deben darse cuanto antes y al completo.
- c) Si la empresa no habla, algún otro lo hará.
- d) La urgencia no significa improvisación.
- e) La empresa debe hablar ‘con una sola voz’.
- f) El interés de los medios de comunicación en la crisis es legítimo (pp. 179-180).

En medio de las presiones, tensiones y predisposiciones institucionales, mediáticas y sociopolíticas propias de las crisis, en el momento de informar se debe actuar con especial prudencia porque cualquier error puede tener graves daños al probablemente colocarnos en una situación irreversible. Por ello, actuar de manera accesible, responsable y transparente –privilegiando los mensajes básicos, preparados con antelación- conforme a la especificidad de la crisis que enfrentamos, constituye una buena recomendación.

Resulta fundamental tener conciencia de lo que significa manejar “información oficial”. Al respecto, recuperamos algunos conceptos básicos desarrollados en otra investigación.

La llamada “información oficial o institucional”, a diferencia de otras, constituye una posición única, pública y casi inamovible donde la primera vez suele ser la última y cualquier rectificación supone evidenciar errores y/o contradicciones con costos políticos considerables. En este sentido, lo que se hace público –de lo que se conoce- fija una postura sólida que se vuelve inocultable e innegable, y que como referencia con fuente es asumida como representativa y autorizada.

Cuando hay algún cambio, éste debe ser acompañado de la explicación correspondiente que normalmente incluye situación y responsable.

Por eso, muchas veces, la primera versión marca a la última, debido al peso institucional que se le reconoce por tener la identificación formal de fuente, lo que incluye la certeza de responder por ella. Recuérdese que sólo hay una oportunidad -la primera- para causar una primera impresión, precisamente.

Así pues, recoger suficiente información importante que ayude a explicar los hechos y tomar una postura institucional sobre los mismos es una de las tareas iniciales, antes de informar. Y es muy importante hacerlo, con iniciativa y contundencia, pues algunos medios con su información pudieran “situar” a la institución, sin que ella tenga versión pública que sirva de referencia, comparación o competencia ante los diversos actores.

Imaginemos ahora un caso que se deriva de experiencias reales. A continuación la información básica:

Hoy, a la 3:35 a.m., un grupo armado secuestró a un importante empresario de una ciudad industrial, capital de un estado de la república. Llamaron a su casa y al abrir, los secuestradores entraron a la casa, encerraron a los familiares y personal doméstico, y se llevaron al empresario. No hubo muertos ni heridos en la casa del raptado.

Los secuestradores viajaban en dos camionetas, a exceso de velocidad, por lo que fueron seguidos por dos patrullas estatales, a quienes atacaron a balazos. Durante el enfrentamiento, uno de los plagiarios murió tras recibir un balazo y estrellarse contra un poste en las afueras de la ciudad. Otro quedó herido en el lugar, está detenido y comenzó a declarar ante las autoridades. El empresario, afortunadamente, estaba amarrado en ese vehículo. Sufrió algunos golpes pero se encuentra en buen estado, luego de ser liberado por la policía. Los otros plagiarios escaparon.

Veamos ahora los posibles escenarios mediáticos:

- 1) Si los medios de comunicación se enteran de los hechos –ya sea en forma parcial o completa-, seguramente llevarán la información por la mañana. Podemos pensar en los encabezados periodísticos –aunque por la hora difícilmente

la tendrían, pues suelen cerrar más temprano-; sin embargo, tenemos los noticiarios de radio y televisión matutinos que además de difundir la información con la que cuentan, buscarán a opinantes que iniciarán el juicio mediático sobre los acontecimientos y, particularmente, respecto a la actuación de las autoridades.

Aquí no hay versión oficial de las autoridades por lo que sólo existe la interpretación periodística –con la información disponible, aún no confirmada- que tiende a enmarcar los hechos como un secuestro de un empresario, hecho lamentable que no pudo evitar las autoridades, y que permite especulaciones varias. No todos saben que el empresario fue rescatado, algunos sospechan que está herido, otros dicen que golpearon a su familia y algunos más están confundidos por la falta de información y comienzan a atender a los múltiples rumores.

Iniciará el juicio mediático de las autoridades sin que estas puedan argüir algo al respecto, o bien con el riesgo de presentar información fragmentada o descontextualizada ante la exigencia periodística y la condena ciudadana. Hay riesgo de filtraciones o salidas en falso o, al menos, descompuestas.

Aquí quedan las autoridades “frente” a la ciudadanía, debido a que no se movieron con rapidez ni aprovecharon su oportunidad informativa.

- 2) La Procuraduría estatal realiza una conferencia de prensa a las 7: 30 de la mañana. Da a conocer toda la información con la que cuenta y enfatiza que el empresario fue rescatado sano y salvo. Narra cómo sucedieron los hechos e informa que tiene elementos para sospechar quiénes son los autores producto de la confesión del plagiario herido y detenido. Informa que en el enfrentamiento murió uno de los atacantes, quienes fueron perseguidos hasta una zona rural donde comandos especiales los persiguen apoyados por un par de helicópteros y esperan buenos resultados.

Esta decisión de tomar la iniciativa informativa aprovecha oportunamente las dinámicas mediáticas generando la información necesaria. Dando la versión oficial, respondiendo preguntas e incluso, más tarde, aceptando invitaciones de medios para comentar esta actuación exitosa de la policía, independientemente de las conexiones en directo que aprovecharán algunos medios.

Esta actitud y aptitud evita que la autoridad sea “situada” frente a la sociedad –como si fuera responsable de los hechos y sin el posicionamiento buscado, producto de una buena realidad-, sino que le permite “situarse del lado de la sociedad” contra los secuestradores.

Como se puede apreciar, el primer escenario complica la posición institucional y obligará a refutar, aclarar y desmentir con poco éxito, mientras que el segundo permite desplegar la información oficial con acierto y evidentes ventajas comparativas al encuadrar la versión de manera clara y contundente.

Retomemos lo que expusimos respecto a circunstancia y situación. En este caso, te ubicas o te ubican, por ello hay que confirmar oficialmente la información disponible. Claro, a esto habrá que sumar información general y de la institución, así como datos reveladores de responsabilidad social.

Al hacerlo, conviene tener en cuenta la recomendación de Register y Larkin (2008), de hablar o escribir cubriendo los siguientes temas, en este orden: “gente, medio ambiente, propiedad (bienes) y dinero” (p. 178).

Muchas versiones oficiales nacen muertas debido a que tienen la intención de engañar o bien porque su pésimo manejo y presentación las ubica como increíbles y/o inaceptables. Y, si han sido insostenibles al inicio, también lo son al final.

Recordemos, por un momento, algunos elementos de las versiones, mismas que se presentan como *explicaciones*, *legitimaciones* y *justificaciones de las acciones*, como señala Elizalde (2004), quien agrega los siguientes niveles:

(1) *una historia* que narre la situación; (2) una explicación de lo que *contribuyó* a que se dieran las cosas como lo hicieron (habitualmente, quién tuvo la culpa); (3) un tratamiento especial de las *emociones* propias y de los otros, para no producir un efecto negativo; (4) elementos que permitan definir su *identidad* y la de otra parte de acuerdo con sus intenciones; y (5) cuidado con las evidencias para que las *intenciones* que se puedan inferir del discurso sean los que usted quiere y no otras (p. 105).

Receta Infalible para Fracasar en la Gestión Informativa **Yolanda Martínez Solana (2004)**

- Negar la realidad.
- Minimizar los efectos del hecho sobre el que nos solicitan información.
- Desacreditar a una fuente que goce de credibilidad.
- Olvidar que Internet ha acabado con las fronteras informativas.
- Administrar la información, retardando el proceso de comunicación de datos sobre situaciones que ya se han producido, creyendo que se es la única fuente que tiene toda la información.

(p. 142).

Errores Más Comunes **(Dessaint, 1988; Lagadec, 1993)**

- No decir nada hasta que no se pueda aguantar más.
- Dar respuestas evasivas; los responsables no están disponibles para hacer comentarios.
- Responder ‘sin comentarios’, lo cual –uno piensa- es una posición segura puesto que da lugar a distintas interpretaciones.
- Negar las acusaciones intentando no engañar a nadie.
- No coordinar las declaraciones y acciones de la directiva.
- Tratar de desviar el centro de atención hacia otro asunto.
- Intentar dar la vuelta a la situación mediante declaraciones firmes, pero tardías, que tratan de asegurar al público que todo está bajo control, aunque en realidad sean interpretadas como un ‘sálvese quien pueda’.

(Citado por González Herrero, 1998, p. 187).

A ello, como errores a evitar, habrá que agregar el hecho de informar mal y en forma extemporánea (además de tomar una postura equivocada). La falta de información genera inquietud y desconfianza, y daña el posicionamiento debido a esos vacíos que no favorecen el seguimiento informativo -y son llenados por otros actores-, tensa la relación con los periodistas, y cuestiona a la institución como fuente informativa. Lo mismo ocurre con otros dos problemas que suelen observarse, sobre todo en las primeras salidas informativas: la negación de la crisis y/o la subestimación de la misma.

Cabe señalar que, como asevera Martínez Solana (2004), “la negación de la realidad no evita la crisis; sólo demora su posible solución e introduce el factor desconfianza hacia la autoridad que debe gestionarla” (p. 166). Taparse los ojos o evitar voltear hacia ella sólo aumenta los daños al perder tiempo de forma innecesaria e inútil.

A veces no sólo se trata de fallas informativas sino de una mala relación con los periodistas, misma que inició antes o durante el episodio en cuestión.

Dentro de la información oficial, de particular importancia resultan las primeras versiones debido a que éstas suelen presentarse en un ambiente de presión de medios, premura del emisor por recolectar y procesar la información necesaria y/o disponible, así como por la expectativa de la llamada opinión pública que parece exigir información suficiente y rápida, a riesgo de que actores interesados o simplemente versiones no confirmadas favorezcan un clima de generación de rumores.

No debe haber errores en la concepción como tampoco en la producción y difusión de la información oficial porque mantenerse creíble es condición de legitimidad.

La versión oficial es la manera en que una institución, dependencia o gobierno en general se refieren a una situación o a un hecho, y debe ser expresada con claridad, apartada de la ambigüedad y el lenguaje crítico para evitar malentendidos.

Es importante que la versión sea congruente con la verdad –con datos actuales y confirmados-, que no haya distancia o diferencia entre ambas. A partir de ello, se busca que sea adoptada como verdadera, aunque se sabe de antemano que no será unánimemente compartida. No obstante, lo que queda claro es que se vuelve referente público obligado para actores que condicionan algunas actuaciones de acuerdo a la misma.

Cuando hablamos de información oficial o institucional, nos referimos a la que es auténtica –propia y real de la institución-, y autorizada, es decir, verificada y validada. Es, pues, información seria y formal, conforme a sus atribuciones. Es opuesta a la información oficiosa; esto es, a aquella que no se comunica de manera formal y abiertamente -sin carácter o validez oficial-, o bien según formatos y usos establecidos para ello.

Como ha escrito Taufic (1981),

el hecho de que la iniciativa de la comunicación pertenezca a uno de sus polos, el emisor, hace que el mismo, además, sea quien determine el estilo que tendrá el mensaje, porque ‘cuando digo algo, el modo que lo digo, lo que no digo y podría haber dicho, son aspectos inseparables de lo que digo’ (p. 59).

El manejo de información oficial debe ser reconocido como un trabajo especializado con alta responsabilidad social. Exige conocimiento suficiente de temas y hechos, rigor profesional, prudencia y manejo estratégico en las circunstancias. Cuando ello no ocurre, y se maneja con impericia o imprudencia, o bien, con el propósito de engañar, puede provocar consecuencias imprevisibles. Por ejemplo, en situaciones de emergencia, al informar de manera extemporánea o errónea puede provocar pánico o generar riesgos de distintos niveles.

Ello nos recuerda que la información debe abordarse según su naturaleza y circunstancias, lo que implica conocer el matiz principal de la comunicación: persuasiva, informativa, descriptiva, narrativa, etc.

Hay que cuidar el tono para evitar triunfalismo y proselitismo. En este caso, lo importante es brindar información suficiente, oportuna y contextualizada...

Es responsabilidad fundamental de instituciones y gobiernos oficializar sus posiciones con rapidez y contundencia para cumplir su responsabilidad social y también evitar vacíos, rumores y situaciones donde directivos o funcionarios menores expresen opiniones que se consideren o conviertan en posturas institucionales.

“La información oficial desde su unidireccionalidad, es un recurso de poder –señala Vichique (2008)-. Forma parte esencial e insustituible de la comunicación institucional en general” (p. 136).

Es importantísimo informarse antes de informar, por ello la investigación resulta fundamental antes, durante y después de la gestión y la comunicación de crisis.

| Modelo de Investigación ante una Situación de Crisis José Carlos Losada Díaz (2010) | |
|--|--|
| Tipo de Crisis | Se cataloga la situación de crisis en función del grupo de situaciones previstas con anterioridad, lo que nos ayudará a adoptar soluciones de inmediato. |
| Hechos | Descripción objetiva y sincera de los hechos que han desencadenado la situación de emergencia |
| Consecuencias y Alcance | Repercusiones directas e indirectas de la emergencia para los públicos afectados y para la institución. |
| Conocimiento por los medios de comunicación | Constancia de la difusión en algún medio de comunicación o previsión del tiempo en qué sucederá. |
| Medidas adoptadas | Conjunto de actuaciones que la institución ha comenzado a llevar a cabo para solucionar la emergencia. |
| Evolución previsible de los hechos y peor situación posible | Explicación técnica del escenario que encontraremos ante la previsible solución de los acontecimientos en el peor de los casos. |

| | |
|--|---|
| Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal | Confesión honesta de la sincera responsabilidad de la organización, la previsión de los hechos en el pasado, la activación de las medidas de seguridad y control adecuadas en el pasado o la actividad directa e indirecta de personas de dentro o de fuera de la organización en los hechos. |
|--|---|

(p. 76).

Respecto a la manera de informar, ésta depende en buena medida de la especificidad de la crisis y la capacidad institucional. De acuerdo a ello, elegiré una estrategia de salida proactiva o reactiva, considerando las particularidades de cada una de ellas, y el perfil y posicionamiento convenientes.

Al respecto, Carrascosa (1992) recuerda que como insisten Robert Bertrand y Daniel Verpeaux,

el *posicionamiento* de la organización en el curso de la crisis es el concepto central, la clave del éxito –o del fracaso- en una gestión de crisis. Por eso, hay que ocuparse de él antes de la llegada de las turbulencias. En la mayoría de los casos esa cuestión no se aborda ni antes ni durante la crisis... Se define como el *centro de gravedad* a la resultante de la *combinación de tres fuerzas*: la *visibilidad* de la organización, la *imagen* que esta proyecta y la *estrategia* que desarrolla (p. 184).²⁷

De alguna manera hay que intentar una auditoría de posicionamiento –previa a la auditoría de imagen-; eso es, tener presente cuál ha sido el posicionamiento anterior, o si este es el mismo –anterior a la situación que se enfrenta-; si el que ahora se desea cuenta con viabilidad de acuerdo a la historia y los hechos recientes; si dada la adjetivización o calificación por parte de otros actores, aún es posible sostenerlo y mantenerlo o si conviene mantener el actual; asimismo, se debe evaluar con realismo si se cuenta con las condiciones para ser coherente y constante con el

²⁷ Carrascosa, José Luis. ComunicAccion. P. 184. CDN, Ciencias de la Dirección. Madrid, 1992. Ver también la cita en: Robert, Bertrand, y Verpeaux. Pourquoi et comment battre un plan de Communications préventive, en Tixier, Maud (direction). La Communication de Crise. P.98. Mc Graw-Hill. París. 1991.

nuevo posicionamiento que se busca, o con la modificación elegida del mismo. Como se puede deducir, no se puede optar fuera de contexto, sino en función del proyecto y las circunstancias que se vivan en tiempo y espacio determinados.

Recordemos que un plan de comunicación es diferente a un plan informativo –que incluye recolección, procesamiento y emisión de información como activo institucional- y a un plan de medios, y que el primero incluye a los otros dos.

Desde la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales (2000), tenemos que

Toda política de información tiene como objetivo inicial facilitar el proceso de comunicación, pero como objetivo último debe plantearse la modificación del comportamiento del receptor e incluso del emisor en la medida en que éste, a su vez, se convierta en receptor de la información devuelta por el interlocutor, todo ello enmarcado siempre en un objetivo superior de desarrollo y mejora de la organización (vol. 2. p. 211); en este caso, superar la crisis minimizando los daños.

No se debe confundir una política de medios con una política de comunicación. El plan de medios suele referirse casi únicamente a los llamados medios de comunicación social (cine, prensa, radio, televisión y ahora Internet), pero se deben considerar todas las posibilidades al alcance -incluyendo a los medios de comunicación social-, pero no sólo a ellos. Además, si bien es fundamental la política informativa, habrá que completar ésta –si fuera necesaria, y de preferencia pasada la crisis- con campañas o contrataciones publicitarias y/o propagandísticas, según se valore de acuerdo a las circunstancias

De la Cierva (2009) expone que

Después de decidir la posición de la institución y por tanto las líneas generales de la respuesta, incluida la identificación de la *actitud* que se mantendrá de forma corporativa, llega el momento de la configuración del mensaje: qué decir y cómo decirlo. Los elementos principales de esta fase son tres: reunir la información sobre el

problema de manera clara y ordenada, elaborar el mensaje y determinar los canales para transmitirlo (p. 167).

Claves para dilucidar el dilema “¿Qué Comunicar?”

| Qué Comunicar | Qué No Comunicar |
|---|---|
| Mensajes básicos creados para tal efecto | Mensajes improvisados |
| Mensajes complementarios ideados pensando en sus destinatarios | Mensajes complementarios ideados sin tener en cuenta a qué públicos van dirigidos |
| Mensajes complementarios coherentes entre sí y respecto a los mensajes básicos | Mensajes complementarios incoherentes entre sí y/o respecto a los mensajes básicos |
| Mensajes claros que resulten fácilmente comprensibles para sus destinatarios | Mensajes que resulten difíciles de entender para sus destinatarios |
| La verdad | Mentiras |
| Hechos: lo que sabemos con certeza | Especulaciones: lo que sospechamos, intuimos o se rumorea |
| Lo que queremos decir | Lo que nos quieren hacer decir |
| Lo que transmite sensación de transparencia informativa | Lo que transmite sensación de secretismo |
| Lo que con certeza se acabará sabiendo | Lo que no tiene por qué saberse |
| Lo que nos permite demostrar que la situación está bajo control o que se están llevando a cabo las acciones adecuadas para que lo esté lo antes posible | Lo que constata o crea la percepción de que la situación nos desborda, o no la estamos afrontando organizada y metódicamente, o no tenemos capacidad de reacción, o nos domina el nerviosismo |
| Lo que nos permite resaltar la buena trayectoria de la organización en el ámbito en el que ahora se ha producido la crisis | Lo que revela que el ámbito en el que se ha producido la crisis constituye el punto débil de la organización. |
| Lo que muestra nuestro lado humano, nuestra sensibilidad respecto al problema | Lo que nos hace parecer insensibles, arrogantes y/o frívolos |
| Lo que nos confiere credibilidad | Lo que genera dudas respecto a nuestra compañía y a los mensajes que emitimos |
| Los aspectos positivos (dentro de lo que cabe) | Los aspectos negativos |
| Lo que tranquiliza | Lo que enardece y/o preocupa |
| Agradecimientos | Acusaciones |
| Lo que demuestra todo lo que hemos hecho para evitar/atenuar/solucionar la crisis | Lo que pone en evidencia nuestros errores, carencias preventivas, negligencias e inacciones |
| Lo que confirma/refuerza nuestros | Lo que se contradice con nuestros |

(Lalueza, 2009, pp. 38-39).

Además, de acuerdo a Jay (2001), “hay que hablar de la crisis, pero pensando en las prioridades del público. A saber:

1. La gente.
2. El entorno.
3. La propiedad.
4. Las implicaciones económicas” (p. 74).

Al informar hay que hacerlo considerando, también, tres elementos centrales: *frame* (marco-encuadre cognitivo) contextualizado, *spin* (giro) y *timing* (medida de tiempo).

Recuperemos aquella definición de *spin doctor*, entendido como el encargado de promover y/o provocar una interpretación beneficiosa o favorable de algún asunto ante los medios de comunicación. Es un experto que dirige la información para obtener una buena interpretación de la misma.

Como puntualiza Halpern (2010), “mientras más datos puedan compartirse con los medios, mayor es la posibilidad de que el *frame* que se utilice sea acorde a la visión que la organización tiene de lo sucedido” (p. 199).

Además, retomando algunas investigaciones anteriores, Halpern (2010) establece que

el *frame* o marco que se escoge para representar un hecho técnico determina la realidad que se construye en torno al mismo (...) el marco se hace decisivo en una crisis (...) toda crisis es un conflicto en el que hay al menos dos partes en pugna y donde cada una tiene una definición diferente –y en algunos casos opuesta– de los hechos y la forma en que sucedieron (p. 226).

Recordemos que, como establecen Boin et al., algunos actores fracasan en sus intentos de encuadrar la crisis y en dirigir las consecuencias de las mismas.

Tras recoger la información e identificar a los públicos prioritarios-puntualiza Martínez Solana (2009)- hay que formalizar el mensaje, a través de tres documentos básicos: “a) el posicionamiento; b) la lista de preguntas y respuestas; y c) el argumentario. Los dos primeros son necesarios, el tercero es muy conveniente, por la ayuda que representa en la gestión de la crisis” (p. 169).

Hay que destacar la importancia y utilidad del argumentario para blindar los mensajes fundamentales.

Al respecto, Martínez Solana (2004) agrega,

los objetivos que se pretenden conseguir con estos cuestionarios son:

- Poder hacer frente a rumores, imprecisiones o inexactitudes que puedan verse sobre el desarrollo de la crisis.
- Aportar coherencia a las comparecencias de los distintos portavoces, ganando así credibilidad y evitando improvisaciones de última hora, que generalmente tienen consecuencias deletéreas.
- Generar la base documental de referencia para la elaboración de comunicados de prensa y discursos dirigidos a las diversas audiencias (pp. 190-191).

Es decisivo ser consistente y coherente durante la crisis, la comunicación no se agota en una sola emisión sino que exige el cuidado y sostenimiento tanto de la iniciativa como de la continuidad institucional.

En cuanto a la transmisión del mensaje elegido, además de otras técnicas, también habrá que elegir un portavoz.²⁸

A través del vocero oficial, las instituciones oficializan sus posiciones en torno a situaciones diversas. Su labor no consiste propiamente en sustituir a los titulares, sino en representar permanente o coyunturalmente a la institución –a la que debe

²⁸ Ver: Vichique De Gasperín, Miguel Ángel. La Comunicación Gubernamental en México. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. México, Junio 2008.

conocer amplia y profundamente-, ante medios de comunicación para darle salida oficial a la información.

Como nos enseña el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, vocero es la “persona que habla en nombre de otra, o de un grupo, institución, entidad, etc., llevando su voz y representación”. También es llamado portavoz, la “persona autorizada para comunicar a la opinión pública lo que piensan acerca de un asunto determinado las instituciones políticas o sus dirigentes”.

Existen tres visiones sobre la labor del vocero: 1) la que recomienda que el vocero sólo sea vocero; 2) la que sugiere que, además de vocero, sea el titular de la estrategia de comunicación; y 3) la que establece que el vocero es vocero y además titular de alguna secretaría o dependencia. Debido a las exigencias propias de cada una de las tareas, la primera aparece como la mejor.

En el primer caso las funciones son claras y diferenciadas favoreciendo la especialización.

Respecto al siguiente supuesto se argumenta en contrario que resulta complejo, en la práctica, cubrir ambas funciones y no siempre es recomendable en cuanto al tiempo disponible y el cuidado exigido.

El titular del área de comunicación requiere estar concentrado permanentemente en su participación dentro de las estrategias y tácticas políticas y comunicacionales de la institución, en tanto que el vocero debe estar ocupado en la confección, cuidado y presentación de las posturas oficiales. En este sentido, lo idóneo es que cada una de las funciones recaiga en personas diferentes.

Y en el último, el vocero debe ser titular de alguna secretaría, dependencia o dirección (en el caso de un gobierno) – preferentemente relacionada con asuntos públicos, relaciones institucionales, por citar algún ejemplo-, y no de alguna técnica o especializada, para poder abarcar planteamientos sociopolíticos genéricos y no sólo particulares, de acuerdo a su competencia técnica.

Extremadamente delicada resulta la labor del portavoz, debido a que habla en nombre de los directivos y de la institución. Aquí no hay opiniones personales, todos los pronunciamientos son institucionales.

Debe, por tanto, estar suficientemente capacitado y tener las habilidades necesarias para ser un trasmisor eficiente de las definiciones institucionales dentro de los marcos mediáticos. Y aún más, la institución debe tener, cuando menos, dos posibilidades adicionales por cualquier caso; esto es, debe contar con dos reemplazos para no correr riesgos adicionales.

Así pues, al exponer posturas oficiales protege y difunde la posición de la institución por lo que debe ser equilibrado y evitar el protagonismo personal.

El vocero, como trasmisor oficial, debe actuar desde el proyecto, la agenda y las circunstancias políticas. Al participar desde la institución, tiene que conocer y atender las dinámicas mediáticas, pero siempre desde su condición de emisor institucional.

Como comunicador, el portavoz participa en la construcción y mantenimiento de la imagen y credibilidad institucional.

Para ello debe contar con un eficiente sistema de recolección, procesamiento y verificación de información que le permita manejar la información oficial como lo que es, lo cual exige trabajar sin descuidos, sin pretextos.

Es un intermediario entre la institución y los periodistas –ante la opinión pública y/o publicada-, por lo que debe ser disciplinado y profesional para darle el justo peso y significado a las palabras, debe ser preciso. Una mala declaración –errónea, ambigua o contradictoria-, puede ser el inicio de un problema institucional.

Al exponer posiciones sobre situaciones políticas y administrativas, debe cuidar el fondo y la forma; los contenidos, lenguajes y actitudes; los tonos y expresiones. Si existe distancia entre lo que dice y la manera en que lo dice, generará dudas, por ello debe mostrar convicción en sus expresiones.

De la Cierva (2009) insiste en que

Las técnicas de comunicación no se improvisan. Por eso, ya antes de la crisis, el portavoz institucional debe haber recibido la preparación necesaria en relación con cuatro aspectos: información sobre el funcionamiento de los medios y del trabajo de los periodistas: dominio de las técnicas de expresión oral y visual para elaborar eficazmente un mensaje (sobre todo delante de una cámara); versatilidad para adaptarse a los géneros específicos de cada tipo de intervención (entrevistas, ruedas de prensa, declaraciones, debates, etc.); y la imprescindible experiencia práctica (p. 173).

Su actitud debe ser seria, serena y paciente, procesando con destreza el desgaste propio de la relación con los medios de comunicación.

Al dar la cara, tiene que ser consistente y mantener exactitud y contundencia en sus afirmaciones. No sólo debe transmitir ideas sino que tiene que hacerlas comprensibles en el contexto, de manera que comunique mensajes claros y creíbles.

Es una figura muchas veces necesaria y tiene requisitos propios. Este rol exige formación y, ciertamente, supone un considerable grado de dificultad.

Ahora bien, respecto a quién comunica buenas noticias está claro que lo hacen los directivos de máximo nivel, y las malas, preferentemente las difunden otros funcionarios donde se incluye al vocero. Pero ello no responde a algún esquema de maldad sino, más bien, a definiciones estratégicas.

Aún en situaciones extremas, el portavoz no debe mentir a riesgo de que la institución pierda credibilidad y multiplique los daños. Aunque lo que no se dice es que en situaciones complicadas, los portavoces son comisionados para presentar versiones que parecerían poco creíbles, intentarían defender lo indefendible o bien, ocultar lo inocultable.

Muchas veces, el vocero se convierte en el “pararrayos”, en el instrumento que canaliza ataques y críticas preservando a los titulares de enfrentamientos y/o desgastes mayores.

La clave consiste en centralizar la función y comunicar pocos mensajes por aparición, actuando con verdad y prudencia –de fondo-, y con sensibilidad y eficiencia en la forma.

Los periodistas suelen verlo como un propagandista del gobierno y se empeñan en forzarlo a revelar información oculta.

El vocero no es la estrategia de difusión pública, pero es parte de ella, por lo que debe comunicar de manera intencional, con inteligencia y sensibilidad.

El Portavoz debe evitar:

- Decir mentiras por convicción, interés o falta de habilidad.
- Actuar en contra del proyecto político institucional.
- Contradecir a los titulares.
- Manifestar sus puntos de vista como criterios institucionales.
- Asumir facultades que están fuera de su competencia e invadir terrenos institucionales que no le corresponden.
- Caer en contradicciones.
- Pronunciarse sin estar bien informado.
- Realizar acusaciones y señalamientos gratuitos o sin sustento.
- Aparecer cuando no es necesario.
- Competir con el protagonismo de los titulares.
- Tener enfrentamientos con periodistas o medios de comunicación.
- Olvidarse que es portavoz de tiempo completo, en cualquier parte y durante todo el tiempo que permanezca en su cargo.
- Distracciones y faltas de concentración que lo lleven a decir una cosa por otra, generando confusiones.
- Ofrecer información descontextualizada.
- Después de concluido el cargo, difundir explicaciones increíbles y absurdas.

(Elaboración propia)

También en general, pero particularmente respecto a situaciones de crisis, debe evitar informar sin preparación y autorización; permitir que haya otras ‘voces’ además de la suya; mostrarse arrogante; ser insensible e irresponsable respecto a las situaciones emocionales de afectados (pérdidas y daños); y, olvidar que todo comunica: sus palabras, tonos, ademanes, gestos, formas de vestir, presencia en general.

Recordemos que los públicos exigen respuestas y en este sentido – recuerda Saura (2005)- “según Bland, en términos de relaciones públicas la crisis real no es lo sucedido, sino lo que la gente piensa que ha ocurrido. Los mensajes más vitales a transmitir ‘no son los que crees que tienes que decir, sino los que la gente espera que comuniqués” (p. 13).

Entre las situaciones que debilitan de manera considerable la posición y autoridad del vocero, tenemos:

- La pérdida de credibilidad y confianza producto de sus constantes yerros.
- Contar con malas relaciones y predisposiciones negativas por parte de periodistas y medios de comunicación.
- La desautorización por parte del gobernante, los titulares o las dependencias.

Para Velasco (2007), “todos los mandamientos pueden resumirse en uno sólo: un único mensaje, un único portavoz, un único tiempo. La coherencia en el mensaje es elemental, la consistencia profesional del portavoz es obligada, y el tiempo de los medios no debe alterar el ‘tempo’ de la comunicación” (p. 23).

En este sentido, es importante distinguir criterios al respecto. Ciertamente es que los tiempos y las dinámicas mediáticas no deben forzar el pronunciamiento institucional –si es que éste no está preparado y es sólido-, es decir, que la presión y la ansiedad periodísticas tiendan a determinar las salidas informativas institucionales, si no es prudente realizarlas; pero también es verdad que se debe atender la centralidad mediática o comunicativa, esto es, a las rutinas y horarios informativos de los diversos medios de comunicación si es que se quiere aprovechar su difusión de la manera más eficaz.

A ello se debe, conforme a Túniz (2007), que

las actuaciones externas en comunicación de crisis siguen el ritmo temporal que marcan los medios. No siempre coinciden con los de la evolución de la propia crisis pero han de ajustarse al ritmo productivo de radios, prensa y televisiones. Es importante conocer

esos ritmos en función del impacto mediático estimado para la situación de crisis para poder tener una respuesta más ágil y poder estar al tanto de la repercusión de la propia crisis en los medios (p. 67).

En cuanto a quiénes comunicar, debemos considerar nuestro mapa de públicos y ampliarlo porque en estas circunstancias no sólo se trata de los públicos de interés, sino también de los públicos interesados.

Bongiovati (2008) establece que “el mapa de públicos es el instrumento que consiste en una cartografía, una representación gráfica de la organización y sus públicos. Es fundamental para poder comprender qué tipo de relación se establece entre una organización, su identidad y sus públicos” (p. 54).

En estos mapas, las prioridades son dinámicas, pero hay tres públicos que tienden a mantenerse como prioritarios: los directa e indirectamente afectados (por sus circunstancias y, también, porque se vuelven fuente obligada, periodísticamente hablando); medios de comunicación y, también, el público interno.

Como señala Hortas (2007), “los empleados no deben enterarse nunca por la prensa (ni a través de rumores) de una situación crítica de la compañía. El daño que estaríamos causando en este caso a la comunicación interna de la compañía podría agravar la propia situación de crisis” (p. 151).

Registremos que el personal o público interno, como apunta Losada Díaz (2010),

son las personas más importantes en la resolución positiva de la crisis y que, además, son los encargados de continuar con la normalidad productiva de la organización mientras se resuelve la situación delicada. Son además, un público con enorme potencial para los medios de comunicación y, con ello, para la propagación de la crisis dentro (con los propios compañeros) y fuera (opinión pública) de la organización. Dentro de este público, es particularmente estratégico los representantes del personal, puesto que son constantemente cortejados por los periodistas y, además, sus tomas de posición pueden tener consecuencias notables en el interior de la empresa (p. 93).

**Recomendaciones de Carácter Interno de la
British Association of Communicators
para la Gestión Comunicativa de la Crisis
José Carlos Losada Díaz (2010)**

- Explicarles el impacto directo que tiene la situación sobre su organización, y lo que ésta hará para mitigarlo.
- Comunicar cuanto antes las decisiones sobre despidos, reestructuraciones o recortes presupuestarios. No demorar estos anuncios.
- Recordar la importancia de los jefes y supervisores como vehículos de la comunicación interna vertical, como voceros y como escuchas. La confianza es, aquí, esencial.
- Comunicar siempre y evitar el silencio. Si la organización no dice nada, los empleados sacarán sus propias conclusiones.
- Los líderes deben ser más creíbles y visibles que nunca.
- Si se propaga información incorrecta en la organización, a través de rumores o campañas malintencionadas, hay que salir a aclarar los datos lo antes posible.
- Coordinar la comunicación interna con la externa. Algo que nunca está de más recordar.

(pp. 94-95).

Resulta fundamental considerar que, como recuerda Elizalde (2004), “para que ‘su’ versión sea ‘la’ versión, no puede ser defendida y repetida sólo por usted. Debe ser tomada como propia por otros agentes, convertidos en actores, dentro del escenario público” (p. 133).

Recordemos que, en buena medida –como retoma Halpern (2010)-, “el tipo de reacción y posterior actitud de los stakeholders desarrollen hacia la organización afectada depende de tres variables: la percepción sobre las causas del evento, la asociación generada con el culpable y el grado de responsabilidad atribuible” (p. 222).

Es fundamental actuar a tiempo, anticiparse -cuando convenga y sea posible-, considerando que anticipación no es precipitación. Lo que se debe evitar a toda costa es el debate público sin una posición institucional inicial en el mismo.

De la Cierva (2009), al retomar el contexto de crisis, manifiesta que

La avalancha de acontecimientos, la falta de información precisa y completa, la urgencia y el sentido de incertidumbre propios de cualquier crisis hacen perder el control de la situación. Parece que sean otros los que deciden el curso de los acontecimientos, que sólo queda reaccionar. Cuando esto sucede, se necesita un decidido golpe de timón: asumir la gestión de la crisis con iniciativa.

El primer modo de tomar la iniciativa es convertirse cuanto antes en fuente acreditada de información (...) quien controla la información controla la crisis. Por eso, conviene adelantarse a dar noticias, sin esperar a que se pidan. La oferta de información es factor de credibilidad y minimiza el daño causado a la institución (pp. 175-176).

Se debe tener presente que, como manifiesta Velasco (2007), “la actitud informativa será valorada por los medios en función de dos variables: el rigor y el servicio (p. 21).

Las 12 Actitudes que Menos Gustan a Los Medios cuando Cubren Crisis

Alexis Rodríguez (1997), Periodista de ABC

1. La improvisación.
2. El “sin comentarios”.
3. La información cerrada y negativa.
4. Cuando no se responde a las pregunta clave.
5. Cuando no hay un portavoz.
6. Cuando el portavoz no es creíble o no conoce la empresa o no facilita la labor del periodista.
7. Cuando se convoca una rueda de prensa demasiado tarde.
8. Cuando el *dossier* de prensa es sólo comercial.
9. Cuando la información que se da a los medios no es clara, sencilla, frecuente y realista.
10. Cuando la información no se segmenta en función de los lectores de cada medio.
11. Cuando se diferencia a los medios en amigos y enemigos.
12. Cuando a pesar de toda la información proporcionada se mantiene la “sensación de culpabilidad”.

(Citado por Saura, 2005, p. 380)

La institución debe mantenerse como fuente informativa activa y accesible para todos los medios –no sólo para los que considera “cercaños”, “amigos” o “neutrales”, la información debe ser para todos-, debido a que encontrará una serie de retos y fenómenos informativos que atender de inmediato. Ejemplo de ello son las evidencias de que, en muchas ocasiones, algunos periodistas suelen informar de la crisis, pero no de los esfuerzos institucionales por evitarla o, bien, remediarla.

Al monitorear permanentemente, se debe aclarar y precisar lo necesario con prudencia. Esto es, sin necesariamente enfrentar, conviene evitar que una mentira quede como verdad ante la opinión pública, lo que en ocasiones obliga a cuidadosos desmentidos.

Para Comunicar en Situaciones de Crisis...

Juan de Dios Ruano Gómez (2006)

(Basado en reflexiones de Véronique Sartre)

Para saber si nos encontramos o no en una situación de crisis, debemos seguir estos tres pasos: a) la verificación de la información sobre el acontecimiento desencadenante de la situación potencialmente crítica; b) estimar la amplitud del suceso, y c) analizar detalladamente el acontecimiento.

Con relación al segundo de ellos: *Estimar la amplitud de la crisis* afinando, aún más si cabe, el análisis de la situación y, todo ello, sin dejarse cegar por el resplandor de los titulares de las noticias. El destello mediático no tiene por qué coincidir con lo sustancialmente relevante de cara a la opinión pública. En efecto, sobre este punto es necesario atender tres aspectos del escenario crítico: la gravedad del acontecimiento en sí, su atractivo mediático y la complejidad del episodio crítico. Es decir, tres aspectos diferentes que miden conjuntamente el potencial alcance de la conjuntura en cuestión.

En concreto, por lo que a la estimación de la *gravedad del acontecimiento* se refiere, éste viene dado singularmente por la pérdida de vidas humanas. Con todo, el cruce de distintos criterios permite diferenciar tres niveles de gravedad en atención a su menor o mayor importancia. En el nivel más bajo de importancia, el nivel 1 de gravedad, los incidentes pueden ser gestionados por la organización afectada; no entrañan pérdidas de vidas humanas y no involucran a otros ámbitos de la organización. En el nivel intermedio o nivel 2 de gravedad hay una afectación a la seguridad de las personas o del entorno, la atención mediática va de suyo y la actividad de la organización se ve condicionada por el episodio crítico, no sólo en el momento presente sino también en su futuro más inmediato, en forma tanto de pérdidas económicas como de deterioro de la imagen de la organización en cuestión. En el nivel más alto de gravedad de un episodio crítico,

el nivel 3, los acontecimientos pueden amenazar la supervivencia de la organización, habiéndose ocasionado pérdida de vidas humanas, pérdida de bienes materiales y afectación al entorno. En definitiva, en el nivel 3 se supera el ámbito de actuación de los responsables de la organización y se precisa la intervención de otros sistemas ajenos a la organización afectada.

El segundo de los aspectos que nos permite estimar la amplitud de la crisis es el *atractivo mediático* que puede suscitar el suceso desencadenante de la misma(...). Esto es, el alcance y calificación mediática de un suceso como ‘catastrófico’ no tiene por qué coincidir con las descripciones o calificaciones expertas en materia de catástrofes.

(...)

El tercero de los aspectos, a la hora de calibrar la amplitud de la crisis, se refiere a la *complejidad del acontecimiento* dado que este hecho conlleva la necesidad de un mayor esfuerzo explicativo y –si se nos permite expresarlo así- casi de una flamante obligación didáctica y de una renovada voluntad pedagógica por parte de la organización afectada. Los medios en general y la opinión pública en particular quieren respuestas fáciles y rápidamente comprensibles. El lenguaje técnico puede ser, en estas circunstancias, un motivo adicional de desconfianza, de percepción social de una cierta ‘ocultación’ del problema tras lo que se califican como palabras ‘incomprensibles’.

II. PAUTAS A TENER EN CUENTA EN CASOS DE CRISIS.

II.1. Gestionar el tiempo.

Sabemos que el tiempo constituye una de las variables más significativas en materia de gestión de crisis. De hecho, el tiempo de respuesta se considera una de las cuestiones más comunes a la hora de valorar el éxito en la gestión de una crisis y, por inclusión, en la gestión de la comunicación en una situación de crisis. (...) para ocupar el espacio mediático que corresponda a la organización afectada.

Para ello, conviene tener presente dos ideas:

- a) *La primera información es a menudo considerada como verdadera.* Es preciso comunicar sobre lo que se sabe o –si no se sabe- sobre lo que se está haciendo para despejar las incertidumbres. Como suelen subrayar los expertos en comunicación: ‘la no-comunicación es imposible’ Es decir, el silencio también comunica, también es elocuente (...) La sucesión de desmentidos a los que se verá obligada la organización en cuestión para sostener más tarde un mensaje conlleva dos riesgos adicionales: uno, que el mensaje no sea entendido y, dos, que el mensaje no sea creído. (...) Pero también, como decimos, un mensaje a destiempo puede no ser creído; poniéndose adicionalmente en cuestión la credibilidad del emisor.

(...)

- b) *No confundir velocidad con precipitación.* Y es que cediendo a fuertes presiones de todo orden se pueden dar explicaciones prematuras fundadas en diagnósticos incompletos. Este hecho puede hacer que las informaciones dadas sean desmentidas posteriormente por los propios hechos o por análisis ulteriores más precisos que pueden hacer caer en el

descrédito ante la opinión pública a la organización o institución afectada.

(...)

II.2. Ser una fuente de información fiable.

(...)

II.3. Tener un mensaje coherente.

(...)

II.4. Sintonizar con el acontecimiento. (Conectar con el clima emocional de la situación).

(...)

II.5. Anticiparse al escenario a medio plazo.

Al respecto, “es preciso anticipar la evolución de la situación crítica; no sólo en cuanto a cuál pueda ser su futuro más probable sino en cuanto a cuál pueda ser su futuro posible”.

III. ¿QUÉ ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN SEGUIR?

La distinción conceptual entre responsabilidad y culpabilidad es probablemente de las más difíciles de trasladar a la opinión pública en el momento en que se hace frente a una situación crítica.

(Ruano Gómez, 2006, pp. 239-250).

Además, se debe establecer y mantener el ritmo informativo porque, de lo contrario, se puede pensar que las interrupciones o inconsistencias se deben a factores institucionales negativos.

Efectos de la Política del ‘No Comment’ Ferran Lalueza Bosch (2009)

- Damos la impresión de tener algo que ocultar, de estar encubriendo los hechos.
- Parecemos culpables por aquello de que “el que calla otorga”.
- Parece que no asumimos nuestra responsabilidad.
- Parece que no damos a la situación la importancia que merece.
- Parece que carecemos de respuestas.
- Parece que tenemos escasa confianza en nuestra propia credibilidad.
- Renunciamos a las ventajas que podría aportarnos la comunicación entendida desde un enfoque bidireccional: no se trata sólo de transmitir información; se trata también de recibirla, de evitar el aislamiento, de no permitir que la situación se enquisté, de detectar potenciales aliados, de

saber qué opinan nuestros opositores, etc.

- Alentamos la propagación de todo tipo de rumores (generalmente infundados y adversos).
- Contribuimos a que se magnifiquen las versiones que pueden proporcionar otras fuentes y que, ante la opinión pública, primen sus intereses (que pueden ser contrapuestos a los nuestros).
- Se minimiza nuestra capacidad para influir en la percepción que nuestros públicos tienen de la situación.
- Perdemos la ventaja que a menudo conlleva tomar la iniciativa (decidiendo así qué, a quién, cómo, cuándo y dónde comunicamos).
- Con toda probabilidad, se cuestionará nuestra credibilidad si posteriormente nos decidimos a comunicar por fin.

(p. 77).

A estas alturas ya hemos registrado algunos elementos de peligrosidad del rumor en las crisis; sin embargo, conviene abundar sobre su naturaleza y su manejo.

Vichique (2008) insiste en que

los rumores –que suelen viajar con rapidez, de boca a oreja-, pueden llegar a tener tanta fuerza que distintos públicos los llegan a asumir como verdaderos –sin ser verificados-, superando o cuestionando a la información institucional. Viajan a través de contactos interpersonales sucesivos que llevan fragmentos de mensajes que a su vez se transforman y suelen amplificarse con la intervención de algún medio de comunicación.

El rumor depende de la importancia del tema, la ambigüedad y la ausencia de información institucional. La confusión es el marco propicio porque permite que cualquier forma de explicación de organismos no oficiales circule e influya los conceptos de actualidad y novedad.

Al no tener una versión contundente por parte del gobierno o abordar temas difícilmente explicables y demostrables, el rumor es considerado por algunos públicos como hecho verdadero –por tener

alguna dosis de verdad-, además de que no es controlable y es difícilísimo identificar su fuente de origen (p. 368).

Rumor-es

Juan de Dios Ruano Gómez (2006)

Como define Ruano Gómez (2006), “el rumor puede considerarse como una información procedente de una fuente incierta y no verificada, que es transmitida por los más diversos canales y destinada a ser creída (últimamente Internet se ha convertido en el medio ideal de difusión de rumores a través del correo electrónico)” (p. 254).

Siguiendo a este autor, “los expertos clasifican al rumor en dos categorías: los rumores factuales y los rumores simbólicos. Los *rumores factuales* aluden a hechos creíbles o no, verdaderos o falsos pero siempre contrastables –más pronto o más tarde- con la realidad. Más delicado es el tema de los *rumores simbólicos* pues tienen un fuerte componente imaginario y un cierto grado de verosimilitud para aquellos que creen en el mismo. En cualquiera de los dos casos, primero hay que evaluar la credibilidad del rumor. Es decir, no todos los rumores tienen eco entre el público al que va dirigido, por tanto, conviene considerar si el rumor puede tener algún tipo efecto sobre el entorno que afecta a la organización, la institución o incluso la persona objeto del rumor.

“En relación con los rumores, puede afirmarse con claridad que esperar es una muestra de sabiduría para hacer frente a estos casos. Y es que con mucha frecuencia los rumores suelen morir por sí solos. Por el contrario, el desmentirlos precipitadamente puede acarrear un efecto indeseado, es decir, el darse por aludido ante un rumor –ya lo hemos comentado anteriormente, en términos genéricos- puede suponer una sobre-exposición de la organización, la institución o la persona afectada al rumor en cuestión. La expresión castiza de que ‘cuando el río suena, agua lleva’ hace referencia precisamente a esta idea de que la organización afectada se convierta –cual río- enregonero de las aguas. Por consiguiente, una atenta y productiva espera, en el sentido de ir preparando una estrategia de comunicación por si la tendencia del rumor fuese en aumento y con riesgo de desestabilizar a la organización, sería el comportamiento más prudente y aconsejable.

“Entre las medidas preventivas a poner en marcha se encuentra la de buscar la fuente del rumor, el origen –en definitiva- el beneficiario de la difusión del rumor en circulación. Una vez identificada la fuente del rumor es cuando se hace posible dar respuesta al mismo. A juicio de la profesora Sartre, la respuesta a un rumor debe construirse sobre dos ejes: desmintiendo la supuesta realidad de los hechos y poniendo en evidencia a los presuntos beneficiarios de su difusión. En el caso de los rumores creíbles pero falsos, la organización afectada debe desmentir el rumor mostrando la falsedad de los supuestos hechos sobre los que se sustenta. La eficacia de este desmentido es tanto mayor cuanto más firme sea el tono de la respuesta, más ajustada sea la argumentación de base contra el rumor y más

pedagógica sea la demostración. Si encontrar las palabras justas y comprensibles siempre es bienvenido en toda situación de crisis, lo es más aún a la hora de desmentir rumores que puedan ser verosímiles”.

(p. 255).

Retomamos a Fernández Souto (2007), quien asegura que una manera de enfrentar el rumor es informar en todo momento y lo define

como la función de la ambigüedad multiplicada por su importancia, de tal modo que si el tema no es importante o ambiguo, no habrá rumor: $R=f(AxI)$.

Se trata de un enemigo importante en las situaciones de crisis, ya que genera ambigüedad e incerteza (p. 204).

También tenemos la clasificación de Sánchez Calero (2006) quien describe que existe el que anticipa una noticia; el globo sonda; el que busca generar impacto; y los creados en los foros públicos.

Asegura que existen unas reglas básicas que funcionan en la mayor parte de las empresas españolas actualmente:

- Suprimir sus causas para poder evitarlo sobre todo en el caso de rumores graves.
- Neutralizar los rumores con hechos.
- Hacer hincapié en difundir los hechos de forma directa, rápida y veraz confirmándolos por escrito, si es necesario.
- Dar a conocer los hechos a través de canales o fuentes fidedignas. Si se acude a la nota de prensa, no iniciarla nombrando al rumor en primer lugar, de tal forma que no despertemos el interés de aquellos públicos que no lo conocen.
- Buscar el apoyo de los líderes sindicales o formales cuando se muestran cooperativos.
- Escuchar todos los rumores para desentrañar su significado (pp. 107-108).

10.7. Gestión Institucional de Consecuencias.

“Las crisis no finalizan por sí mismas, deben ser terminadas”.
Arjen Boin, Paul ‘t Hart, Eric Stern, y Beng Sundelius.

Villafañe (2008), respecto a las crisis empresariales, enfatiza que la empresa pierde valor –además-, por estos factores:

1. La reputación del sector de actividad de la empresa.
2. Las fortalezas o debilidades reputacionales de la empresa con relación al tipo de crisis.
3. La relación de la empresa con sus stakeholders estratégicos en tiempos de crisis (p. 87).

No obstante, las crisis, a pesar de sus daños, no permanecen de manera indefinida.

Ahora, así como es importante saber a tiempo que se trata de una crisis –si es que no se pudo evitarla-, también lo es conocer oportunamente cuando ésta tiende a acabar y cuando ya acabó. Sin embargo, como indica Piñuel Raigada (1997), “no hay que confundir final técnico de la crisis (“el incendio” está apagado”) y terminación de la crisis” (p. 193).

Para Boin et al. (2007), “la discusión de los distintos tipos de dinámicas de crisis sugiere que la terminación de la crisis se ‘completa’ sólo cuando se ha logrado el cierre de las dos dimensiones operacional y política de la gestión de crisis” (p. 122).

Asimismo, indica Lalueza Bosch (2009):

Además del cierre mediático a través de una conferencia de prensa u otra técnica apropiada, debemos propiciar también una escenificación de cierre de crisis con cada uno de los públicos con los que hemos mantenido contacto durante la misma, ya sea vía carta, encuentro, llamada telefónica, publicidad contratada o cualquier otra fórmula que se considere adecuada a las especificidades del público en cuestión y a las circunstancias particulares de la situación vivida.

Lo que admite escasas variaciones, en cambio, es el *leitmotiv* de nuestro discurso al cierre de una crisis:

- Pedir disculpas (si hemos admitido nuestra responsabilidad).
- Dar las gracias (en cualquier caso). Las acusaciones siguen estando vetadas. Recordad que estamos intentando calmar a nuestros públicos y cerrar la crisis; no nos interesa irritar a nadie ni realimentar la polémica.
- Anunciar la vuelta a la normalidad (p. 15).

Luego de asegurarse de que efectivamente ha pasado o se ha gestionado la crisis, previa obligada rendición de cuentas –y fuera del interés mediático–, es momento de las evaluaciones, desde el inicio de la situación hasta los procesos y resultados finales, pasando por todos y cada uno de los instrumentos de detección y gestión de riesgos, vulnerabilidades y crisis.

Lalueza Bosch (2009), advierte:

Mucho cuidado, pues, a la hora de lanzar las campanas al vuelo antes de tiempo. Cometiendo un error de cálculo de esta envergadura, conseguiremos estos indeseables efectos:

- Aunque se trate de un rebrote de la crisis original, es muy probable que se perciba como una reincidencia y la opinión pública nos aplique el correspondiente agravante a la hora de juzgar nuestro proceder.
- A la desconfianza generada por la crisis tendremos que sumarle la provocada por nuestro error de cálculo.
- Cuando por fin consigamos resolver definitivamente la crisis y queramos anunciarlo al mundo, nuestra credibilidad estará bajo cero (p. 14).

Aquí un ejemplo de ello...

HSBC México, Crisis Abierta **Miguel Ángel Vichique (2012)**

El riesgo reputacional es uno de los más importantes para todas y cada una de las instituciones, y los bancos no son la excepción. Por ello llama la atención que en medio del escándalo en que se ha visto envuelto el

banco británico HSBC México, algunos dicen que ahora debe cuidar su reputación cuando esta es una tarea permanente que debió empezar con anterioridad y que se mantiene como prioridad institucional.

De acuerdo con un importante reporte, presuntamente hubo transferencias **por 7 mil millones de dólares** desde las operaciones de HSBC en México hacia las de EU, entre 2007 y 2008, respecto a las cuales las autoridades de ambos países habrían advertido a este banco que sólo podían haber llegado a ese nivel si estaban vinculadas a ingresos ilegales por el narcotráfico.

El Informe del Senado norteamericano acusa al banco de haber propiciado, con sus laxas regulaciones, el lavado de dinero de cárteles mexicanos y grupos terroristas.

Y entre el escándalo se supo que las **multas impuestas** desde noviembre del año pasado, ascendieron a **379 millones de pesos**, intereses incluidos. Este habría sido el resultado de las mil 885 multas que impuso la CNBV a HSBC México por haber incurrido en distintos incumplimientos a la normatividad de Prevención de Lavado de Dinero.

Resulta reveladora la declaración de la presidenta de la filial estadounidense de HSBC, Irene Dorner, quien reconoció el naufragio bancario. A esta disculpa pública habría que sumar la de Stuart Gulliver, el presidente ejecutivo de dicho banco, y la dimisión de David Bagley, jefe del departamento de control.

Por su parte, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores defendió su actuación en el escándalo de HSBC pues, según dijeron, hicieron ver al banco las fallas que tenía.

Sin embargo, el manejo de crisis de HSBC no logró dos elementos que aparecían como fundamentales ante la opinión pública: 1) que los acontecimientos ocurrieron entre 2004 y 2008; y, 2) que HSBC “no lavó dinero, sino que fue objeto de una multa por incumplir con operaciones que se reportaron de forma tardía”.

Entonces, de acuerdo a HSBC, “entre 2004 y 2008, la entidad tuvo una serie de fallas administrativas graves que permitieron que el banco fuera vulnerable a que personas indeseables hicieran operaciones con recurso de procedencia ilícita”.

El tema no fue consistentemente distinguido por HSBC México debido a que un asunto es fallar en controles anti lavado de dinero y otra, muy diferente, participar en complicidad mediante este mecanismo.

Aunque existen sobradas razones para que algunos interesados se hayan apresurado en dar por cerrado el caso –con errores de gestión institucional de crisis que rebasan el interés del presente artículo–, existen

preguntas que no alcanzaron respuesta y dejan el prestigio y la confianza bajo sospecha. Entre estas interrogantes, tenemos, ¿Basta señalar que la multa impuesta tiene carácter “histórico”? ¿Serían necesarias otro tipo de consecuencias? ¿Existió o existe complicidad con el crimen organizado? ¿Sólo se trata de incompetencia y/o descuido, o también hubo deshonestidad? ¿Había ceguera intencional por parte de algunos funcionarios?, ¿Quiénes estuvieron o están involucrados?

Por ello, a pesar de que el secretario de Hacienda, José Antonio Meade, afirmó que el caso de lavado de dinero en HSBC fue corregido a cabalidad y “se cerró ya”. Esto no es así.

Lo que evidentemente no se puede aceptar, es la desafortunada declaración del presidente de la Asociación de Bancos de México, en cuanto a que, “de este caso, estamos haciendo una cosa muy grande, en México hay 42 instituciones más, hay casas de bolsa, compañías de seguros, compañías de finanzas; en fin, es un sistema muy grande, este es un caso específico aislado”.

¿Acaso resulta menor un escándalo que vincula a un importante banco británico en México con prácticas del crimen organizado? Sobre todo cuando tiende a desprestigiar no sólo a esa entidad, sino a la banca en general.

Recuerdo ahora la definición de Thierry C. Pauchant e Ian I. Mitroff respecto a que crisis es “un trastorno que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial”. Como sucede en este caso.

No se puede tapan el sol con un dedo, sobre todo cuando las principales interrogantes aún no tienen respuesta.

La crisis está abierta y lo lógico sería esperar que, luego de investigar a fondo, las autoridades correspondientes informen exactamente qué paso y por qué, o quiénes...

29

²⁹ El pasado 12 de diciembre, el periódico mexicano El Financiero, publicó una información fechada un día antes en Washington, DC:

El banco británico HSBC Holdings fue la “institución favorita de los cárteles” del narcotráfico para el *lavado* de dinero a consecuencia de sus débiles controles entre 2006 y 2010, afirmó la Administración Antidrogas (DEA) de Estados Unidos, tras explicar que sus filiales en ese país y México reciclaron 881 millones de dólares de los grupos criminales de Sinaloa y del Norte del Valle, en Colombia.

Debemos escoger el momento adecuado pues, a veces, cuando se ve una luz se piensa que inevitablemente es el final del túnel, pero también podría ser el tren que viene de regreso.

Boin et al. (2007), advierten que

La rendición de cuentas políticas es una práctica institucional fundamental en el juego de terminación de la crisis (...) Esos debates de rendición de cuentas pueden degenerar fácilmente en ‘juegos de culpabilización’ con un centro de atención en la identificación y castigo de los ‘culpables’ en vez de la reflexión discursiva sobre el rango completo de causas y consecuencias” (p. 33).

La situación de No Crisis es una circunstancia en la cual se ha salido formalmente de la crisis, pero todavía no se alcanza el escenario de nueva “normalidad”.

Evidentemente, tiene ventajas que deben ser valoradas:

- No se está en el “centro del huracán”.
- Los principales asuntos de controversia ya han sido procesados y existe un nivel suficiente de aceptación mediático y/o pública.
- La presión mediática ha disminuido de manera significativa.
- Los actores participantes tienen menor protagonismo, o bien atienden nuevos temas o enfoques.
- Hay continuidad en los trabajos y ajustes o reparaciones de forma simultánea.

Como señalan Arroyo y Yus (2008), “la mayoría de las crisis sufren luego fases de renovación. En cada aniversario, la organización

HSBC Holdings Plc **acordó pagar mil 920 millones de dólares** para resolver una investigación criminal de varios años de fiscales estadounidenses, que acusaron al mayor banco de Europa de no cumplir reglas destinadas a impedir el lavado de dinero criminal.(El subrayado es nuestro).

vuelve a ser objeto de atención de los medios. Las decisiones judiciales o políticas renuevan los argumentos iniciales y el acoso de los periodistas” (pp. 152-153).

De igual forma, es tiempo de reconocimiento a quienes con valentía y coraje, pero sobre todo con serenidad y prudencia, tomaron las decisiones fundamentales y dirigieron las acciones centrales que permitieron procesar la crisis.

Todo ello encuadrado en la necesidad de recuperar confianza, credibilidad y reputación.

Independientemente del componente operativo de crisis, Hortas (2007) asevera que

para hacer un diagnóstico sobre las gestión de la comunicación deberíamos tener en cuenta los siguientes factores:

- Si hemos demostrado y transmitido a la opinión pública control y confianza desde el primer momento.
- Si nuestros mensajes han llegado con claridad a la audiencia.
- Y si hemos conseguido controlar la cobertura informativa, que debería ir en progresivo declive tras el estallido inicial que suele representar el inicio de las crisis (pp. 165-166).

Para Francisco Marín Calahorro (2005),

la identificación de objetivos a alcanzar por el Plan de Superación debe contemplar, además de otros específicos, los generales de:

- Relanzar la imagen de la organización o institución, recuperando la confianza en su normal funcionamiento.
- Calmar las preocupaciones generadas por los riesgos detectados durante el período general de crisis.
- Crear una base sólida para consolidar el futuro y evitar que permanezca el ‘*recuerdo de la crisis*’, que pueda utilizarse para críticas injustas en adelante (p. 53).

De acuerdo a González Herrero (2008), “en la fase de post-crisis, la organización debe:

- Seguir prestando la atención a los públicos afectados.
- Continuar vigilando y siguiendo el asunto hasta que desaparezca totalmente.
- Seguir informando a los medios de comunicación de sus acciones, si fuese necesario.
- Evaluar cómo se ha puesto en práctica el plan de crisis –si existiese- y cómo se ha respondido a la situación desde la empresa.
- Incorporar este feedback al plan de crisis para mejorar y prevenir o evitar crisis futuras.
- Poner en práctica estrategias de comunicación a medio y largo plazo para reparar los daños causados por la crisis (p. 144).

Acciones para la Recuperación Institucional Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson (2002)

- Operaciones y procedimientos mínimos que la organización necesita para llevar la actividad normalmente.
- Tareas y actividades críticas que deben realizarse para poder atender a los clientes más importantes.
- Comunicación con los clientes más importantes.
- Designación de localizaciones alternativas para operaciones críticas (tales como operaciones informatizadas).

(p. 37).

Es momento de reflexión y de recuperar las grandes lecciones que se deben aprender.

De acuerdo con Lalueza Bosch (2009),

Las organizaciones que sobreviven a una crisis casi siempre llegan a la post- crisis con la firme convicción de que han aprendido la lección. Casi nunca es verdad (...) De acuerdo con Ulmer y otros (2007, pág. 165), hay tres tipos de acciones que nos ayudan a aprender de lo sucedido:

- Analizar la cobertura mediática para medir la respuesta de los medios y elaborar un mapa de audiencias.

- Valorar el acierto o no de cada una de las medidas adoptadas.
- Medir el impacto real de la crisis (en ventas, reputación, producción, etc.) (pp. 22-23).

Conforme a Alcat (2005),

El 95 por ciento de las empresas sufren a lo largo de su existencia, como mínimo, una crisis grave o una contingencia con efectos devastadores en la imagen pública, en la credibilidad y, sobre todo, en la cuenta de resultados. Pero lo peor no es eso. Tan sólo el 10 por ciento de las que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones positivas y, además, salir fortalecidas (p. 20).

A pesar de lo anterior, también hay casos que muestran que sí se ha aprendido de ciertas crisis. Veamos lo que mencionan Newman y Mejía (2009):

De las crisis del medicamento Tylenol, en la que murieron ocho personas por alteración del producto, surgieron las tapas de seguridad que ahora tienen todos los medicamentos; el súbito retiro de productos con fenilpropanolamina del mercado es un antecedente de la creación de la Comisión Federal para la Prevención de Riesgos Sanitarios. En el Reino Unido, la crisis de las vacas locas propició la fundación de la Food Standards Agency. Cada crisis nos obsequia sus propias lecciones, y entre ellas, las mejores son aquellas que son asimiladas por las organizaciones y que pasan a formar parte de una cultura de prevención (p. 59).

De acuerdo a lo anterior, conviene realizar un balance de actuación, pues ahora lo más importante es trabajar por restablecer la credibilidad, reputación y confianza de sus públicos.

Es momento, también, de realizar una auditoría de imagen para conocer el estado que guarda este activo. Al hacerlo debemos conocer lo mejor posible el recuento de daños, luego de terminada la crisis. Y ante esto, ver la conveniencia de mantener los signos de identidad, o si, por el contrario, se impone realizar ciertas variantes.

Ciertamente, son muchas las posibilidades que podríamos tener para renovar o diseñar una imagen corporativa pero, de manera resumida, ahora consideramos las propuestas por Jiménez Zarco y Martínez López (2009):

- **Reubicar:** implica el desarrollo de pequeños cambios en la imagen corporativa, con el fin de reorientarla a las nuevas necesidades y objetivos de la compañía.
- **Revitalizar:** supone incorporar en la imagen nuevos elementos que la hagan más activa, dinámica y presentes en la mente de los consumidores. En ocasiones, revitalizar implica modernizar, en otras, el objetivo es simplemente impulsarla con el fin de que cobre fuerza.
- **Modernizar:** implica dotar a la imagen de un aspecto nuevo, un diseño más práctico, o una estética que llegue a los clientes. Todo ello es resultado de un diseño más moderno que haga a la imagen más actual y acorde con los nuevos tiempos que vive.
- **Volver a empezar:** consiste en crear una imagen completamente nueva, y diferente de la que actualmente existe. Y es que en ocasiones, un cambio en los objetivos o en la posición competitiva de la empresa, implica la necesidad de ser ‘vistos’ de forma distinta (p. 176).

Sin embargo, al igual que sus orígenes y sus variantes, los efectos y las consecuencias de las crisis son múltiples. Veamos algunas:

- Mediatización. La institución -independientemente de su naturaleza- es cuestionada públicamente. Es objeto mediático, está en la mira.
- Daño tanto en la reputación como en la confianza, previas. Públicos diversos conservan cuestionamientos, hay duda. Podría haber incomodidad o desacuerdo, implícito y/o explícito.
- Presiones y tensiones nuevas (internas y externas). Solicitudes de información.
- Escrutinio mayor, incluso por parte de sus públicos cercanos y aliados permanentes o coyunturales.

- Exigencia de más y mejor atención a los públicos.
- Daños frontales y colaterales. Posibles cambios de agendas, pérdidas, cancelaciones, cambios, críticas, etc.
- Fiscalización pública por actores diversos; posible politización y/o partidización.
- Modificación en el espacio público: de estar a un lado de la sociedad, ahora se le pretende ubicar enfrente o enfrentada a ella.
- Cambio o “sacrificio de titulares” (renuncias, despidos, ceses, etc.).
- Descrédito y hasta desaparición de la institución.

Siete Plagas de Infelices Repercusiones
(producto de una crisis mal manejada)
Robin Cohn (2012)

Plaga 1: Mayor Duración/prensa negativa.
 Plaga 2: Clientes y accionistas enojados.
 Plaga 3: Litigios.
 Plaga 4: Investigaciones gubernamentales.
 Plaga 5: Interés público de grupos.
 Plaga 6: Baja moral de empleados/ baja productividad.
 Plaga 7: Caída en el precio y en las ganancias.

Cada plaga engendra la otra.

(p. 111).

Aunque, ciertamente, las consecuencias deben estar en el cálculo, la evaluación y categorización del riesgo, también conviene enmarcarlas para no perderlas de vista y reconocerlas como tal.

Veamos un ejemplo ilustrativo de ello:

Tabla de consecuencia (en forma descriptiva).

| | | |
|--|---------------------------|--|
|  Comité de Normalización de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios | ESTUDIOS DE RIESGO | NRF-018-PEMEX-2007 Rev. 0 PÁGINA 22 DE 37 |
|--|---------------------------|--|

12.3 Tabla de consecuencias (en forma descriptiva)

| Tipo de evento y categoría de la consecuencia | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Afectación: | Menor C1 | Moderado C2 | Grave C3 | Catastrófico C4 |
| A las personas | | | | |
| Seguridad y salud de los vecinos | Sin afectación a la seguridad y la salud pública | Alerta vecinal; afectación potencial a la seguridad y la salud pública | Evacuación; Lesiones menores o afectación a la seguridad y salud pública moderada; costos por afectaciones y daños entre 5 y 10 millones de pesos | Evacuación; lesionados; una o más fatalidades; afectación a la seguridad y salud pública; costos por lesiones y daños mayores a 10 millones de pesos |
| Seguridad y salud del personal y proveedor y/o contratista | Sin lesiones; primeros auxilios | Atención Médica; Lesiones menores sin incapacidad; efectos a la salud reversibles | Hospitalización; múltiples lesionados, incapacidad parcial o total temporal; efectos moderados a la salud | Una o más fatalidades; Lesionados graves con daños irreversibles; Incapacidad parcial o total permanentes |
| Al ambiente | | | | |
| Efectos en el Centro de Trabajo | Olores desagradables; ruidos continuos; emisiones en los límites de reporte; polvos y partículas en el aire | Condiciones peligrosas; informe a las autoridades; emisiones mayores a las permitidas; polvos, humos, olores significantes | Preocupación en el sitio por: fuego y llamaradas; ondas de sobre presión; fuga de sustancias tóxicas | Continuidad de la operación amenazada; incendios, explosiones o nubes tóxicas; evacuación del personal. |
| Efectos fuera del Centro de Trabajo | Operación corta de quemadores; olores y ruidos que provocan pocas quejas de vecinos | Molestias severas por presencia intensa de humos, partículas suspendidas y olores; quemadores operando continuamente; ruidos persistentes y presencia de humos | Remediación requerida; fuego y humo que afectan áreas fuera del centro de trabajo; Explosión que tiene efectos fuera del centro de trabajo; presencia de contaminantes significativa | Descargas mayores de gas o humos. Evacuación de vecinos, escape significativo de agentes tóxicos; daño significativo a largo plazo de la flora y fauna ó repetición de eventos mayores |
| Descargas y Derrames | Derrames y/o descarga dentro de los límites de reporte; contingencia controlable. | Informe a las Autoridades. Derrame significativo en tierra hacia ríos o cuerpos de agua. Efecto local. Bajo potencial para provocar la muerte de peces. | Contaminación de un gran volumen de agua. Efectos severos en cuerpos de agua; mortandad significativa de peces; incumplimiento de condiciones de descarga permitidas; reacción de grupos ambientalistas. | Daño mayor a cuerpos de agua; se requiere un gran esfuerzo para remediación. Efecto sobre la flora y fauna. Contaminación en forma permanente del suelo o del agua. |
| Al negocio | | | | |
| Pérdida de producción, daños a las instalaciones | Menos de una semana de paro. Daños a las instalaciones y pérdida de la producción, menor a 5 millones de pesos | De 1 a 2 semanas de paro. Daños a las instalaciones y pérdida de la producción, hasta 10 millones de pesos | De 2 a 4 semanas de paro. Daños a las instalaciones y pérdida de la producción de hasta 20 millones de pesos | Más de un mes de paro. Daños a propiedades o a las instalaciones; pérdida mayor a 20 millones de pesos |
| Efecto legal | Incidente reportable | Se da una alerta por parte de las Autoridades | Multas significativas; suspensión de actividades | Multa mayor, proceso judicial |
| Daños en propiedad de terceros | Las construcciones son reutilizables, con reparaciones menores. Poco riesgo para los ocupantes | Las reparaciones son mayores, con costos similares a edificaciones nuevas. Riesgo de alguna lesión a ocupantes | Pérdida total de los bienes o de la funcionalidad de los bienes; posibilidad de lesiones o fatalidades | Demolición y reedificación de inmuebles; sustitución del edificio. Posible lesión fatal a algún ocupante |
| A la imagen | | | | |
| Atención de los medios al evento | Difusión menor del evento, prensa y radio locales | Difusión local significativa; entrevistas, TV local | Atención de medios a nivel nacional | Cobertura nacional. Protestas públicas. Corresponsales extranjeros |

Como afirman Boin et al. (2007), “*rendir cuentas después de una crisis es deseable e inevitable, aunque también políticamente peligroso*” (p. 180).

Consecuencias de las Crisis

Minimizadas: Son las que independientemente de su tendencia en cuanto a magnitud y daños, han resultado disminuidas, por:

- Gestión, o
- Combinación de factores externos (omisión de actores, saturación informativa o de agenda pública, etc.).

Esperadas, con:

- Gestión, o
- Combinación de factores externos.

Desproporcionadas (son aquellas que terminaron rebasando el nivel esperado y no corresponden a las causas que las originaron), por:

- No Gestión o Gestión Tardía, deficiente o equivocada; o
- Combinación de factores externos.

(Elaboración propia)

Con relación, por ejemplo, a las que llamamos “minimizadas”, tenemos que son resultado de lo que podemos calificar como bien gestionadas.

Algunos Indicadores de Buena Gestión de Crisis

Miguel López-Quesada Gil (2003)

- Se demuestra control de la situación desde un primer momento por parte de la organización afectada.
- Los mensajes transmitidos por los distintos portavoces llegan a la opinión pública con claridad.
- Se produce un mínimo impacto en la reputación corporativa y las ventas.
- La cobertura informativa decae tras los momentos iniciales.

(p. 83).

En cualquier caso, lo que conviene destacar –también– es la “irreversibilidad” de los hechos. De esta forma, no se puede recuperar lo perdido, no es reversible, no se puede alcanzar el estado anterior.

Debido a esto, resulta equivocado el planteamiento difundido que presenta una crisis y su salida –de manera automática y sin costos-, como si no pasara nada, como si fuera parte de un ciclo que no representa pérdida o daño alguno. Esto es falso.

A ello se debe que algunos no muevan un dedo para salir de la crisis y se dediquen a esperar el paso del tiempo como si este tránsito sacara adelante a la institución. En la práctica, lo que se suele comprobar cómo los costos, errores y fracasos se acumulan bajo esta visión.

Si bien es cierto que, como hemos expuesto, en algunos casos existe irreversibilidad e irrecuperabilidad y que los bienes intangibles son difíciles de lograr y fáciles de perder, habrá que trabajar para recuperar lo perdido con cada uno de los públicos. No será fácil, el camino es largo, pero muchas veces posible.

Entre las estrategias para la recuperación de reputación que menciona Wilcox et al.(2012), encontramos:

(1) hacer que el proceso de reparación/recuperación sea visible, (2) analizar lo que fue mal, (3) mejorar la estructura de gobierno interno, (4) hacer que tanto el director general (o consejero delegado) como los directivos estén disponibles para los medios, (5) despedir a los empleados involucrados, (7) revisar escrupulosamente las políticas éticas, (8) contratar a empresas externas para hacer una auditoría interna y (9) hacer un comunicado en el que el máximo directivo pida disculpas (p. 279).

Qué las lecciones aprendidas sirvan para evitar la próxima crisis, si esto es posible; si no, al menos, para actuar responsable y eficazmente sobre ella y disminuir tanto las pérdidas como los daños en beneficio de todos.

11. Conclusiones: Hacia un Necesario Cambio Cultural.

*“...si queremos que cambie algo en la sociedad,
tendremos que comenzar por cambiar algo
en nuestras mentes”.*
Josep Thesing

La introspección institucional con la que inicia esta tesis busca demostrar la propensión de muchas organizaciones hacia las crisis, sobre todo de aquellas que carecen de una cultura que reconoce a estos fenómenos como posibilidades permanentes (y los asumen como infrecuentes, aislados y lejanos); sin embargo, nuestra propuesta busca superar también aquello de que “ya no hay nada que hacer”, como si se tratara de una fatalidad del destino. Por el contrario, propone provocar y desinstalar a las instituciones tanto de ignorancia, desidia, soberbia, negligencia e irresponsabilidad como del pesimismo y la parálisis. Con ello, es posible iniciar un tránsito hacia un necesario cambio cultural que exige dedicación y esfuerzo pero, a la vez, ofrece posibilidades para procesar con criterio y oportunidad los distintos fenómenos que amenazan el logro de los propósitos institucionales.

La propuesta no promueve el miedo, destaca las condiciones de inseguridad pero critica tanto la victimización como la promoción de temores. En lugar de preocuparse buscamos que cada institución conozca y se ocupe.

Gonzalo Iglesia y Farré Coma (2011) aportan una interesante reflexión al respecto cuando señalan que “el carácter autónomo del miedo lo convierte en un riesgo en sí mismo, pasando a formar parte de la toma de decisiones políticas para su gestión. El miedo se convierte en una experiencia social del riesgo, convirtiéndola en negativa por definición” (p. 171).

Habrà que actuar desde lo esencial, con realismo, aprendiendo de la historia, pero viviendo con intensidad el presente, sus novedades y actualidad, para leer los signos y las señales de alerta de estos tiempos, lo que exige ver el árbol sin perder de vista el bosque y, también, viceversa. Nuevas maneras de ver, y aprender.

Es necesario desechar pesimismo, temores e indecisiones para ganar confianza, tranquilidad y fortaleza, pues es indispensable reducir la angustia en estos tiempos de incertidumbre. No obstante, es realidad que en muchos sectores institucionales mexicanos -ante la ausencia de una cultura que reconoce e incluye tanto el riesgo reputacional como la gestión institucional de crisis-, *se hace camino al andar*, como apreciara Antonio Machado.

En este sentido, resulta de particular interés la siguiente frase de Gonnard: “cuando hay niebla en el mar es más útil la brújula”.

No es la intención recuperar argumentaciones y aportaciones ya expuestas –salvo muy contadas excepciones-, por lo que de manera breve insistiré en algunos aspectos centrales y /o complementarios que demuestran la contundencia del tránsito de hipótesis a conclusiones, luego de haber sido verificadas durante el transcurso de la exposición de esta tesis.

Así pues, paso a citar las iniciales proposiciones luego de que han sido contrastadas y comprobadas con ejemplos y hechos varios. Veamos.

- *En distintos lugares y niveles se puede comprobar la ausencia y necesidad de contar con una sólida cultura institucional que favorezca la generación de bienes intangibles -particularmente reputación-, y que a su vez contribuya a evitar crisis; misma que debe estar integrada en la cultura institucional para promover estrategias de autoprotección y competencia y, aún más, ser condición ineludible para lograr y conservar la aceptabilidad social que permita seguir haciendo lo que se hace –de acuerdo a su naturaleza-, y aún hacerlo mejor.*
- *Los bienes intangibles –entre ellos: reputación, imagen, confianza, aceptación y credibilidad- deben ser reconocidos como parte fundamental del patrimonio institucional y, como tal, deben ser gestionados.*

Durante la investigación, realizada a la par de varios trabajos profesionales con instituciones diversas –particularmente empresas

y gobiernos-, se pudo comprobar que la mayoría de los ejecutivos consultados no cuentan con una amplia y sólida cultura relativa al valor de los llamados bienes intangibles. Se trata, más bien, de un reconocimiento de la importancia de los mismos, pero sin aprendizaje ni estrategia, sin estar integrada a la cultura institucional.

A diferencia de lo que ocurre en buena parte de los Estados Unidos y Europa ³⁰ donde se observan desarrollos académicos y capacitación directiva en estas materias, en México y un sector significativo de América latina aun estamos distantes de esos avances y, curiosamente, ni existe una suficiente valoración de la reputación ni una consideración de la crisis como posibilidad permanente. Precisamente por ello –y además de que no contamos con la misma solidez y eficiencia en cuanto a cultura de la legalidad-, y ante una realidad que nos ofrece evidencias de ello, este esfuerzo busca llamar la atención para preservar oportunamente los patrimonios institucionales que fortalezcan las oportunidades de desarrollo y realización.

Un indicador comprobable de ausencia de cultura de crisis o anticrisis, es que no se valora como elemento estratégico necesario en cuanto a beneficio, eficacia y ventaja competitiva, lo cual, dicho sea de paso, representa ya un grave error institucional. Y ello, en gran medida explica lo demás: la imposibilidad práctica de su interés, conocimiento, aceptación y adopción para más y mejores transformaciones. Empezando claro, por el sentido y estilo de dirección, a partir de una actitud más abierta, inclusiva y responsable que permite ser ayudada y complementada con estas complejas materias que exigen, a la vez, profesionalismo, especialización y versatilidad.

³⁰ Sin embargo, también encontramos datos de excepción o paradójicos, como los contenidos en la entrevista que realizó Carlos Yáñez: “En este sentido se pronunciaba también J. Solana (representante para la Política exterior y de Seguridad de la UE): *“Uno de los logros que destacaría en esta primera etapa como Alto representante es la puesta en marcha de los mecanismos de gestión de crisis. No existían y hoy tenemos capacidad de analizar en tiempo real y de actuar en gestiones de crisis. Hay un comité permanente, que puede ser convocado en cualquier momento del día o noche, para responder a las necesidades de política internacional”*.”

Sin esta piedra angular, el edificio institucional se encuentra en un estado de seria debilidad. Su fragilidad es evidente aunque no la reconozca, al tener varios frentes abiertos sin siquiera sospecharlo, producto de una postura temeraria. La no aceptabilidad tanto del riesgo como de la vulnerabilidad, -junto con otras carencias culturales- lleva a las instituciones a negar la posibilidad de una crisis.

Ante la imprevisión, la propensión a la crisis transita de posibilidad a probabilidad con gran rapidez, debido a la falta de sensibilidad y conocimiento en muchos campos como el social, el político y el mediático, entre otros. Estos factores, unidos, conforman una resistencia difícil de vencer.

Por ello suele comprobarse el concepto de gasto sobre inversión, al no valorar los beneficios de destinar recursos que condicionarán positiva y rentablemente su presente y también su futuro. Y no sólo porque siempre es mejor prevenir que lamentar, sino porque también es más barato. En este sentido, indica Harvard Business School Publishing Corporation (2005), “al comparar el coste potencial de una crisis con el coste de evitarla, estaremos en mejor posición para tomar una decisión cómo asignaremos unos recursos escasos” (p. XIV).

En muchos casos la idea de gasto vence a la de inversión necesaria, hasta –claro- que la realidad exige otro tipo de actuaciones.

Recordemos que, como señala Schein –citado por Del Pozo Lite (2000)-, “la cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella” (p. 29).

Normalmente no se suele observar una división radical entre los bienes pues, como puntualiza Lev (2004), “los intangibles se encuentran frecuentemente implícitos en activos materiales (por ejemplo, la tecnología y el conocimiento tácito de los empleados), lo que motiva una considerable interacción entre los activos tangibles e intangibles en la creación de valor” (p. 21).

La dificultad de medir estos bienes no niega su importancia, como se argumentó. Y aún más, durante la investigación se aportaron una serie de datos que demuestran la tendencia cada vez mayor a imponer los bienes intangibles sobre los bienes materiales en cuanto a apreciación de mercado y, también, patrimonio institucional.

Siguiendo a Lev (2004), tenemos que

el capital intangible puede tomar diferentes formas. Puede estar protegido por derechos legales (a menudo denominado *propiedad intelectual*) como en el caso de las patentes y marcas, o bien estar sin protección legal en la forma de *saber hacer*. Puede estar incorporado en productos duraderos, como en el caso de los programas informáticos que controlan el funcionamiento de determinadas máquinas, o puede existir por sí sólo, como ocurre con las marcas. El capital intangible está cada vez más presente en la forma de activos organizativos, en el diseño de la organización y los sistemas de gestión de las sociedades mercantiles (pp. 40-41).

Son, también, factores informativos de creación de valor, poder, legitimidad e institucionalización. Difíciles de lograr y fáciles de perder, también son estratégicos, inimitables e insustituibles.

Su relevancia es cada día mayor, independientemente de que los directivos la reconozcan o no, aunque son precisamente ellos los que abren o cierran las puertas de la institución a estos vientos de cambio cultural. Es evidente que sin el apoyo de la alta dirección, difícilmente mejorará la cultura institucional que debe reconocer la importancia de conocer y aprovechar estas necesarias y complejas materias.

No es casual, entonces, que con relativa frecuencia se descubra que del total del patrimonio institucional sólo se “administren” o “gestionen” los bienes materiales, y los bienes intangibles no sean abordados ni integrados estratégicamente, y carezcan de políticas propias, así como de responsables directos e indirectos. De esta manera, nuestra propuesta impacta los modelos organizacionales tradicionales y favorece la innovación y actualización de los mismos.

Como destaca Lev (2004):

Lo que sí es nuevo y ha condicionado significativamente el notable aumento en la importancia de los intangibles es la combinación única de dos fuerzas económicas estrechamente relacionadas. Una es la intensificación de la competencia empresarial motivada por la globalización del comercio y de la desregulación de sectores económicos clave (por ejemplo, los de las telecomunicaciones, la electricidad, el transporte o los servicios financieros). La segunda es el advenimiento de las tecnologías de la información, que tienen su exponente más claro en la red Internet (p. 24) .

Los bienes intangibles son construcciones sociales inmateriales que forman parte de un círculo virtuoso de creación de valor, ventajas comparativas y multiplicación de mejoras. Además, posibilitan oportunidades de crecimiento y aceptación social.

Cabe mencionar, sin embargo, que este tipo de bienes crece cuando se comunican.

Existen elementos esperanzadores adicionales al cerrar la brecha entre imagen y realidad, debido a que ahora los ciudadanos y la población en general –en sus distintas facetas: consumidores, clientes, contribuyentes, etc.- están valorando a las instituciones no sólo por lo que tienen o aparentan, sino por lo que son, y ello las está obligando a ajustar prácticas y mostrar una nueva sensibilidad y actitud, a pesar de que en ciertos casos se trata más bien de una ética markética y convenenciera para hacerse compatible. No obstante, existen principios y valores que se vuelven exigibles por motivos distintos.

Desde la visión empresarial, actualmente no sólo se trata de maximizar la utilidad sino de procurar las condiciones para que ésta se mantenga o crezca en cuanto a otros resultados.

Ahora bien, esta tesis comienza con conceptos aplicados a crisis empresariales y va transitando hasta incluir distintos tipos de instituciones que –alejadas de objetivos prioritariamente económicos- también comparten los conceptos desarrollados por ser aplicables a sus medios y fines.

Así pues, impulsar sistemas integrales de reputación significa, a la vez, promover mejores conductas. Luego de la calidad, sería una excelente noticia que la gestión institucional de la reputación se convirtiera en una megatendencia debido a que, sin duda, traería importantes beneficios.

Pero no sólo se destacó la importancia de generar y mantener bienes intangibles y evitar y procesar con acierto crisis –y sus antecedentes-, desde una visión institucional, sino que consideramos estas dos condiciones como necesarias para que las instituciones puedan seguir haciendo lo que hacen y lograr los propósitos que se han planteado. Son, pues, condiciones *sine qua non* para lograr lo que se quiere, pues mucho de lo que antes funcionaba, ha cambiado.

Como establece van Riel (1997), “una reputación corporativa favorable no es un objetivo aislado sino una condición necesaria (por tanto, el medio) para crear una sólida base *comercial* desde la cual se logrará el éxito (en el sentido más amplio de la palabra) de la empresa” (p. 3).

Mientras algunos sólo siguen viendo la posibilidad de producir y ganar más –de ser más eficaces en su visión de “éxito”-, otros están descubriendo que lo primero será si y sólo si se piensa en la manera de hacerlo posible –como objetivo, proceso y resultado-, pues, de lo contrario, no sucederá.

Por todo lo desarrollado, se considera una prioridad institucional la generación y defensa de los bienes intangibles.

Vale la pena mencionar que, en muchos casos, la crisis ni siquiera se considera una posibilidad digna de ser incluida en los ejercicios de planeación estratégica institucional, lo que –sin duda- revela la cultura prevaleciente, misma que parece no considerar la posibilidad de tiempos malos con situaciones negativas, como si todo estuviera obligado a salir bien y, aún más, mejor cada vez.

Una consecuencia lógica de lo anterior es la carencia institucional comprobable, ya no de especialistas, sino de funcionarios sin formación en la importancia de la generación de bienes intangibles y, a la vez, en la prevención y gestión institucional de crisis.

Así se muestran vulnerables ante los próximos días difíciles, cuando se conviertan en noticia sin quererlo, enfrenten el escrutinio público y no cuenten con la actitud ni con la aptitud necesarias. Con razón Winston Churchill decía que “la actitud es una pequeña cosa que hace una gran diferencia”, y destacaba que “las actitudes son más importantes que las aptitudes”.

A final de cuentas, se trata de ambas cosas, de querer y de poder.

En muchos casos no sólo representa una omisión o un descuido sino una completa insensatez, cuando es efecto del peligroso autoengaño. Ya Aristóteles sentenciaba: “Yerro muy grande sería encomendar al azar lo más grande y lo más bello”.

A veces, qué duda cabe, la peor competencia es la propia incompetencia.

- *Resulta necesario y conveniente desarrollar sistemas de generación, defensa y comunicación de reputación como 1) condición necesaria para la realización de los objetivos propios; 2) como ventaja competitiva; y 3) como blindaje ante crisis, todo ello en beneficio del capital de reputación institucional.*

Quedó demostrada la importancia de la reputación –no sólo como creación de valor sino también como factor de legitimidad-, sus mecanismos y sus implicaciones, a partir de una visión integral. Incluso, mostramos suficientemente cómo resulta imposible carecer de imágenes y reputaciones, y cómo decidimos por ellas.

Además, se presenta la argumentación relativa a su gestión institucional estratégica, misma que exige ser prioritaria, permanente, multidimensional y transversal. Y exige, también, de una mejor cultura de los tomadores de decisiones para superar predisposiciones existentes primarias y/o negativas al respecto.

Demostramos la falsedad de aquel refrán popular que reza “haz fama y échate a dormir”, pues como señalara Norman R. Augustine (2001) -recordando a Will Rogers-, “aunque vayas por el carril adecuado, si te limitas a sentarte allí te atropellarán” (p. 35).

Como establece Elizalde (2009),

si no hay reputación no hay confianza, y sin confianza, no se puede gobernar a largo plazo. En toda sociedad, y con más motivo en la democracia moderna, esa aceptación por la opinión, el crédito social de una institución, no se regala ni se impone, se gana o se adquiere, y hay que mantenerla porque de ella depende su prosperidad. Alcanzar prestigio se convierte en un fin estratégico de toda compañía, porque la confianza social es una condición del éxito o de la supervivencia a largo plazo (p. 17).

En cuanto al riesgo reputacional, demostramos su importancia y complejidad. Un riesgo que es causa y/o efecto con relación a los demás.

Mostramos que el organismo adecuado para gestionarlo es el CEPGI –centro de control, unificador y coordinador-, y que para hacerlo con oportunidad y acierto debe cumplir las siguientes condiciones: 1) actuar conforme el proyecto institucional; 2) generar bienes intangibles, particularmente reputación; 3) y desarrollar un esquema de trabajo que incluya, como hemos mencionado, gestión institucional de riesgos (incluyendo Issues Management y Public Issues Management), vulnerabilidades, problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y crisis.

El esquema es incluyente y muestra las particularidades y variables de los fenómenos en relación con la gestión institucional.

Desde el principio mostramos sus bondades específicas, así como sus ventajas comparativas con relación a los modelos conocidos de War Room. Baste citar algunas de ellas: su trabajo es permanente (por lo que no necesita ser instalado ante algún riesgo o problema); es una herramienta útil, preventiva y anticipatoria; preferentemente, no actúa sobre las consecuencias necesariamente sino **antes** de que estas aparezcan; participa **desde antes** de la aparición de fenómenos peligrosos y/o dañinos; busca la generación de bienes intangibles y la protección integral; constituye un entrenamiento permanente para sus integrantes.

La exposición fue didáctica y pormenorizada para facilitar la comprensión de conceptos y la operación de los mismos, incluyendo ejemplos demostrativos.

Sin embargo, también comprobamos dos barreras fundamentales para ocuparse en generar sistemas de gestión y comunicación reputacional: 1) la resistencia a pensar que las cosas no siempre les saldrán bien, y 2) el “ensimismamiento” institucional que no favorece la visión de conjunto y de largo plazo.

Es importante ser positivos, pero también lo es ser realista en cuanto a la viabilidad de los proyectos y los problemas que habrán de enfrentarse para concretarlos. Esto es, cualquier proyecto contiene riesgos y dificultades que es necesario superar y que, inevitablemente, se encontrarán en el camino de las realizaciones. Y, el evitar pensar en ello, no los desaparece sino que aumenta la condición de vulnerabilidad y puede constituir una insensatez.

Actuar con realismo es la mejor manera de anticiparse y obtener ventajas estratégicas.

En cuanto a lo que llamamos “ensimismamiento” institucional, esa abstracción, ese aislamiento de la convivencia con los demás, esa obsesiva forma de ver sólo lo que nos ocupa sin voltear hacia los lados para observar qué podemos hacer con y por los demás, es una “ceguera de taller” donde a algunos sólo les importa ganar dinero o visibilidad a cualquier precio, sin consistencia alguna, evadiendo sus responsabilidades y compromisos sociales.

Así encontramos empresas que producen “tornillos” y que sólo les importa el concepto tornillo y las ganancias que éste produce; o bien, una institución que absolutiza su demanda sin observar que ésta forma parte de otras muchas por las que participan otras instituciones. Así ocurre, por ejemplo, con quienes reclaman demandas generales (los “qués) sin proponer (los “cómo”) y que, aunque atractivas y populares –cuando no populistas-, atraen la atención, pero son casi imposibles de cubrir.

Se esperaría que, como dijera Jung, “quien mira hacia fuera, sueña; quien mira hacia adentro, despierta”. Aunque no siempre resulta así,

pues la autocrítica no suele ser una práctica generalizada o suficientemente valorada.

- *El riesgo reputacional es importante, común, permanente y complejo, abarca el conjunto de actividades institucionales y es difícil de gestionar, debido a que en su desarrollo pueden intervenir circunstancias y actores diversos, depende –también– del resultado de otros riesgos institucionales, y frecuentemente no se cuenta con la cultura institucional necesaria para su valoración y gestión.*

Es frecuente comprobar, cuando menos, tres realidades: 1) ignorancia sobre la importancia de gestionar el riesgo reputacional; 2) desinterés por atenderlo; y, 3) gestión de ciertos riesgos –normalmente vinculados con sus procesos de producción y/o distribución–, ignorando otros que resultan fundamentales porque se refieren a sus bienes intangibles y, particularmente, a su reputación.

Respecto a esta última mención, tenemos que según Cabeza y Torra (2007), “la mayoría de grandes empresas disponen de un departamento de gestión del riesgo que integra a responsables de riesgos específicos como el de producción, maquinaria, instalaciones, materias primas, y acabadas, financieros, de personal. La labor conjunta de todos ellos optimiza las actividades empresariales y repercute directamente en la cuenta de resultados” (p. 23). Sí, pero sólo atiende a un grupo de riesgos descuidando o subestimando otros riesgos que son centrales y pueden resultar definitivos porque no hay una gestión integral e integrada de riesgos.

Urge, pues, que se asuma el contexto sociopolítico de los intangibles porque el riesgo reputacional es permanente y, de alguna forma, quien pierde reputación, pierde poder y valor. Quien no está en permanente comunicación con su entorno –de ida y vuelta–, potencia la vulnerabilidad institucional.

Con amplitud se desarrolló la naturaleza del riesgo reputacional –también llamado de prestigio o confianza– que muestra la posibilidad de recibir opiniones negativas de diversos públicos relacionadas con la reputación institucional y que tienden a dañar la posición y poder que se tenía con anterioridad.

Entonces, lo que cotidianamente se juega es el capital de bienes intangibles, particularmente el reputacional, y éste crece o disminuye de acuerdo a una serie de factores, algunos de los cuales escapan a su control. Al respecto, conviene destacar la vulnerabilidad institucional en sus niveles interconectados.

Recordemos que como se desarrolla en el texto, la reputación es una constante institucional debido a que todos los organismos – independientemente de su naturaleza- tienen una reputación con alguien (mapa de públicos) por algo (convicción y/o interés).

Quedó claro que, como establece Vizcaíno González (2012), “la confianza de los clientes y del mercado puede verse sustancialmente afectada por actos controvertidos (tanto si son percibidos como si son reales), así como por la mala prensa relacionada con ellos, y que expone a la institución a un importante riesgo de reputación” (p. 2).

Resulta vital considerar que así como el silencio de una institución no representa EL SILENCIO, tampoco su escenario sectorial constituye el ESCENARIO. Es decir, si algunos empresarios creen que el entorno empresarial es el entorno, están muy equivocados, pues confunden su realidad parcial con el conjunto social donde los diversos actores interaccionan por muchísimas razones que superan oficios, profesiones, dinámicas e intereses parciales. Estos reduccionismos son, precisamente, lo que mantiene visiones estrechas que propician importantes niveles de debilidad.

Respecto al riesgo reputacional recomendamos la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, así como la constancia en las buenas prácticas institucionales. Lo que es contrario y contradictorio, así como la intencionalidad de engañar, es causa de rechazo y desprestigio público.

- *La Gestión Institucional de Crisis –como circunstancia límite- debe ser convenientemente abordada desde una perspectiva integra e integradora, anticipatoria, preventiva y proactiva que incluya el modelo de War Room, aún mejorado en su versión de Comité Estratégico Permanente de Gestión Institucional que exige: 1) el conocimiento amplio y suficiente de la naturaleza de las diversas instituciones; 2)*

un concepto ampliado y activo de seguridad institucional; 3) el desarrollo de conocimientos y experiencias de distintas disciplinas y ciencias que se relacionan con el tema; y, 4) la atención e integración oportuna en la gestión de temas secuencialmente anteriores, como: gestión de riesgos, gestión de vulnerabilidades, gestión de problemas, gestión de conflictos, gestión de emergencias, gestión de situaciones críticas y, sumando las anteriores –y agregando las particularidades propias-, entonces, gestión de crisis.

Existe una evidente necesidad de anticiparse que atendemos suficientemente.

Como pudimos demostrar a través de varios capítulos dirigidos expresamente a ello, el llamado CEPGI contiene los aciertos del sistema War Room, en cuanto a Comité de Crisis, y los supera debido a su carácter permanente y a su amplitud de tareas que se presentó de manera secuencial y acumulativo, al punto de incluir un completo Plan de Crisis. Considera, incluso, la parte técnica, administrativa y/u operacional de las llamadas crisis o de sus antecedentes.

A continuación retomamos el cuadro resumen que se fue desarrollando, tema por tema, vinculado con la operación del CEPGI y que representa una aportación novedosa y eficiente para la autoprotección y el desarrollo institucional.



(Elaboración propia)

Con Marín Calahorro (2005), reconocemos que

en todos los casos, hay que separar la *gestión técnica* de la *gestión subjetiva* (comunicación), pues, aunque son complementarias, su tratamiento es diferente.

La gestión de las circunstancias objetivas (*factores desencadenantes*) se inicia anticipadamente a su presentación, mediante el análisis de riesgos y otros problemas que puedan afectar a una organización, concretando la posibilidad y probabilidad de aparición. Se trata de *prever lo imprevisible* para tener preparado un panel con todas las acciones de reacción ante cualquier situación, valorando prioritariamente aquellas más probables pero sin descartar ninguna de las posibles.

Hay que crear un sistema de opciones formales para organizar una *defensa múltiple* que cubra las diversas posibilidades (p. 20).

Y, claro, más que una defensa, una actitud proactiva que se incluye en el CEPGI desde donde se actúa mucho antes de esperar a que las crisis ocurran, como parecen recomendar una parte de la literatura existente al respecto. A final de cuentas, estaremos de acuerdo en la propuesta de que más que ver si son acertadas o no nuestras decisiones en un escenario de crisis, de lo que se trata es precisamente de evitar que esta situación se presente.

El concepto de crisis como una posibilidad permanente de toda institución debe formar parte de la cultura de cualquier organización. Y, a partir de este reconocimiento de su existencia, se deben dar los pasos necesarios para su prevención y gestión institucionales superando la visión tradicional de tan sólo “reaccionar” ante ellas.

Ciertamente, como refiere Dorn (1999),

Al hablar de crisis, sobre todo hace unos años, se tendía a pensar en las empresas cuyas operaciones conllevaban cierto tipo de peligrosidad: empresas con riesgo de accidentes, de explosiones, de sectores duros como la minería, petroquímica, nuclear... Pero, hoy día, todas las empresas y todos los sectores pueden verse afectados por una crisis (p. 187).

El concepto ampliado y activo de seguridad institucional es una de las aportaciones más importantes, dado que recupera la institución como actor condicionado y condicionante que necesita nuevos equilibrios que incluyan el valor seguridad de una mejor forma. Esto es, como condición fundamental para la realización de sus actividades y procesos, y para el logro de sus objetivos. Rentabilidad, protección y defensa aparecen como conceptos interconectados, necesarios para la cuenta de resultados. Habrá que incorporarlos junto otros como calidad, atención y servicio, y todos ellos bajo la visión de la conquista permanente de bienes intangibles y la realidad del riesgo reputacional.

La institución no sólo debe protegerse de un asalto en sus instalaciones o de que alguien intente romper los vidrios del edificio central o de alguna otra sede. También debe colaborar con la seguridad global, con aquella que afecta a todos –afuera de sus oficinas-, y que tarde o temprano necesita. No es posible pensar que

a otros los secuestran o agreden, les ponen bombas o extorsionan, y a la institución de nuestro ejemplo no le va a ocurrir nada porque “no se mete con nadie” o por alguna otra argumentación parecida.

Asimismo, la propia generación de bienes intangibles es una medida de protección y defensa ante ataques, rumores, calumnias y mentiras. Si hablamos de patrimonio ampliado –material e inmaterial-, también tenemos que hablar de seguridad ampliada.

Las cifras presentadas son contundentes, y el criterio también: sólo hay dos tipos de instituciones, las que ya padecieron una crisis y las que habrán de padecerla.

Quedó demostrado que la prevención y gestión institucional de crisis no sólo puede abordarse de manera técnica y económica, y por técnicos o economistas, sino que tiene que ser en forma holística, completada con visiones incluyentes más amplias y profundas, como pueden ser las relativas a realidades mediáticas y sociopolíticas. Y que, además, es una forma de fortalecer a la propia institución.

- *Un buen número de instituciones están ocupadas en muchas actividades y descuidan la gestión de crisis como prioridad estratégica. Es verdad que asumir riesgos es parte de la naturaleza de las instituciones, pero también lo es que muchas de ellas no están suficientemente preparadas para asumir algunos de ellos, en particular su riesgo reputacional. Crisis es una posibilidad permanente para una institución por lo que tiene que prevenirse y prepararse para ello. No hacerlo puede tener efectos negativos que van desde disminución de poder y daño reputacional, hasta pérdidas diversas.*

De una u otra manera, hoy, las instituciones están obligadas directa o indirectamente, formal o informalmente, a rendir cuentas de su actuación y a buscar la aceptabilidad social, más allá del cumplimiento de las normas jurídicas. Ignorar esto es desconocer dinámicas e interacciones de la institución en su contexto y, también, con varios de sus públicos.

Ahora bien, es común comprobar que en muchas instituciones no existe cultura de prevención de crisis y esto es grave por varios motivos, entre los que conviene mencionar:

- ❖ Se parte de una lectura falsa o incompleta de la realidad.
- ❖ Constituye una omisión o descuido importante de responsabilidad institucional porque puede potenciar pérdidas y daños propios (dentro de la institución), así como relacionados con otros públicos; además, por supuesto, de prolongar discontinuidades, desequilibrios e interrupciones en el mantenimiento o reanudación de actividades.
- ❖ Representa una falta de consistencia y competitividad institucionales –al restringirse a posibilidades reactivas-, debido a que potencia su vulnerabilidad y reduce sus posibilidades de anticipación, detección, reacción y gestión en general.
- ❖ Favorece desorganización, confusión y pérdida de tiempo.
- ❖ Subestima su propia fragilidad, misma que fácilmente queda manifiesta.

Además de ello, la diversidad de los riesgos, situaciones críticas y crisis, obliga a prepararse suficientemente -por convicción y conveniencia- ante eventos extraordinarios, pues no es raro que se juegue la viabilidad de sus proyectos y, ocasionalmente, hasta su vigencia y existencia.

Cabe mencionar que los cambios, invariablemente, impactan, los tradicionales modelos organizacionales.

La conclusión es clara, será más costoso invertir mañana que hacerlo hoy, cuando se construye el futuro. De ahí la importancia de que el riesgo reputacional y la gestión de crisis se conviertan en una prioridad para cuidar y consolidar el prestigio institucional.

- *Las crisis no sólo ocurren sino, algunas de ellas y en determinadas circunstancias, también se crean. Y ello tiene que ver con la construcción social de la realidad, en un marco de convicciones e intereses, de competencia y lucha.*

Ello es muy importante pues, como vimos, la creación de crisis se presenta tanto en los ámbitos de mercado como en los relacionados con la política. Hoy, por distintos motivos, es una posibilidad de competencia y/o lucha.

Hay quienes están interesados en provocar problemas y conflictos, situaciones que cuestionan la imagen y reputación institucionales de otros a quienes consideran competidores, adversarios o enemigos. Descalificar y/o deslegitimar es un camino que le suele representar beneficios en detrimento de los otros a quienes desean perjudicar. Es parte de la lucha por crear significados en la construcción y reconstrucción de realidades entre actores sociopolíticos y culturales.

No olvidemos que una corriente mediática, que ejemplifica Casablancas (2005), sostiene que: “lo que importa en los medios de comunicación no es la realidad sino lo que se decide que es realidad” (p. 53).

La crisis es un fenómeno extraordinario que no puede ser gestionado de manera ordinaria y que pone a prueba la cultura y preparación organizacionales.

- *Es necesario e importante ampliar la visión de las situaciones críticas y crisis, como fenómenos complejos y multidisciplinares que rebasan los campos de management y marketing, incluso los económicos, empresariales y financieros, mismos que deben ser completados con otros aspectos constitutivos, como los éticos, mediáticos, políticos y sociales en general.*

Hay quienes totalizan el management –si se puede emplear el término-, y lo dirigen o reenfochan hacia ambientes sociopolíticos, socioeconómicos y socioculturales. Esto que puede resultar útil con uso delimitado –y subordinado-, puede llegar a significar un abuso del mismo en campos inconvenientes. Así, esta metodología de dirección, sobre todo empresarial, pretende ser forzada en un entorno diferente y complicado.

Habrá que aprovechar el desarrollo del conocimiento –y no sólo las “modas gerenciales”- para encontrar posibilidades reales que permiten procesar y solucionar crisis. Destaca el enfoque sociopolítico y mediático que ayuda a explicar y comprender buena parte de porqués y cómos de los efectos reputacionales de las instituciones, más allá de los esquemas que sugieren procesos casi autónomos y automáticos.

Una de las equivocaciones más comunes es la pretensión de quienes buscan subordinar y/o subestimar a la política misma, ante ello especialmente valiosas resultan las siguientes palabras de Basave Fernández del Valle (1985):

se entiende por administración ‘management’ -en la terminología de los tratadistas de habla inglesa- el conjunto de principios, reglas o prácticas que sirven para que las organizaciones o instituciones alcancen sus fines propios con cierta facilidad o comodidad. La política (que es algo humano y moral) no puede estar sometida a la técnica (que es amoral y, eventualmente, inmoral). La tentativa de convertir la política en una pura técnica administrativa es lo que se ha llamado ‘managerismo’. Programas administrativos, organización de la maquinaria administrativa, proceso son aspectos de la Administración Pública que proporcionan protección, asistencia, regulación y servicios directos. Pero se requiere siempre el rector de la vida social: el político. En pretendida y frustrada sustitución del político proliferan especialistas sin carisma: administradores, letrados, tecnócratas. El político es un vocado a ordenar una sociedad (pp. 83-84).

Si de verdad se quiere profundizar en la naturaleza de las crisis, es necesario abordarlos en toda su complejidad. De ahí la propuesta de sus niveles constitutivos: realidad y cultura institucional; origen; formas de aparición (presentación exterior); factores técnicos/administrativos/instrumentales/operativos (internos y/o externos); fenómeno mediatizado; politicidad (juicios sobre:  tica, legalidad, megatendencias y paradigmas, aspectos particulares de cada crisis); dimensión social, entre otros. Independientemente, claro, de las llamadas crisis políticas y las crisis politizadas.

A medida que avanzaba la investigación, los conceptos provenientes de las disciplinas iniciales resultaban insuficientes

para aproximarse a la explicación de nuevas realidades en otros ámbitos e, inclusive, de algunas facetas de las que comenzamos a procesar.

El hecho de que muchas consecuencias hasta ahora no hayan tenido que pagarse con dinero o en términos legales, esto no significa que no haya efectos sociales, políticos y culturales graves que deban señalarse y tenerse en cuenta.

Recordemos que los fenómenos abordados son múltiples, se presentan en cualquier tipo de institución, en distintos tiempos y lugares, lo que obliga a conocer más y mejor tanto los aspectos comunes como las diferencias a tomar en cuenta.

La complejidad de los fenómenos exige un mayor conocimiento de problemáticas interrelacionadas tanto en sus causas como en sus efectos, mismas que condicionan sus desarrollos y resultados.

Destaca la convicción de que antes y después de las crisis hay personas, y unas impactan a otras, a sus familias y/o a quienes están con ellas. Por ello es importante tener en mente el factor humano, debido a que es éste el que las explica, en buena medida.

Así fue posible presentar argumentaciones amplias e inclusivas, más allá de visiones restrictivas, reduccionistas o aparentemente pragmáticas y mecánicas. Como cuando analizamos algunos modelos de gestión de riesgo reputacional y donde encontramos constantes relativas a visiones gerenciales y/o estrictamente empresariales. Recuperemos algunas características:

- Prevalece la visión empresarial sin abrirse suficientemente a otras realidades institucionales. Queda clara la importancia de la reputación, la preocupación por evitar distancias entre ésta y la realidad, la importancia de conocer y satisfacer las expectativas de los stakeholders, además del procesamiento interno del riesgo reputacional.
- Parecen análisis “contenidos” por enfoques técnicos-organizacionales, de manera intencionada. El encuadre se muestra muy bien delimitado.

- Existe un propósito aparente de no mostrar demasiada vulnerabilidad o fragilidad en cuanto a factores externos a la institución.
- Las reflexiones tienden a centrarse en factores internos donde la institución tiene mayor control.
- No se muestran muy abiertos en cuanto al peso e influencia de factores ajenos.
- Existe una evidente amplitud y profundidad en el análisis interno, mismo que no se observa respecto a elementos y actores externos.
- No se aborda suficientemente la influencia recíproca entre el entorno y la institución, y viceversa.
- En el enfoque prevalece la visión de management, así como influencias directivas y gerenciales, sin asumir la naturaleza y particularidades de los ámbitos políticos, mediáticos, culturales y sociales en general.
- Convendría analizar estas empresas dentro un sistema determinado, con sus interrelaciones y problemáticas.

De acuerdo a lo enunciado, donde se revelaron las limitaciones de la lógica gerencial, se enfatizaron aspectos complementarios que ayudaron a explicar los fenómenos abordados. Así pues, la lógica propuesta para todas las instituciones tiene como principio y fin a la persona –así como la reconciliación con los demás y su entorno, desde la vitalidad de los bienes intangibles-, y supera las limitaciones del management al respecto.

Entonces, desde la gestión institucional de crisis propuesta, no sólo se completan desarrollos de teorías gerenciales y/o empresariales sobre crisis, sino que se brinda una aproximación teórica que incluye a todas las instituciones -independientemente de su naturaleza- dentro de un modelo teórico-práctico útil, aplicable e integrador, desde la perspectiva institucional.

- *La comunicación institucional, en todas sus facetas, amplitud y profundidad –interna y externa, política, estratégica, total, corporativa, empresarial, gubernamental, sindical, etc.- es fundamental en la gestión de reputación y crisis –no sólo porque la acompaña y fortalece-, sino porque brinda viabilidad a decisiones, procesos y resultados, lo que exige integrarla en la estrategia general y en los escenarios ordinarios y extraordinarios.*

Estratégica e insustituible, la comunicación debe estar en el proceso de toma de decisiones para favorecer la creación de ‘realidades’, compartir significados, influir y hacer posible eso que se quiere, lo mismo la generación de bienes intangibles, la atención del riesgo reputacional o la gestión institucional de crisis.

Como señala Canel (2007), “el proceso de comunicación que entabla la institución con sus públicos tiene un horizonte: se aspira a producir el cambio en una determinada dirección” (p. 31).

Esta investigadora explica que la expresión es la acción de plasmar significados, aunque hay que distinguir dos niveles de interpretación: la interpretación de la acción de expresar y la interpretación del producto expresado. Pero además, la comunicación sólo puede darse cuando existen ambos niveles de interpretación en la situación comunicativa: la interpretación del expresar (de su intención) y la interpretación de lo expresado. Sólo de ese modo cabe hablar de interpretación comunicativa: cuando al interpretar tomo conciencia no sólo de lo que el otro está diciéndome, sino también de lo que el otro está queriendo hacer con lo que me dice (p. 40).

Sin comunicación no puede haber institución. Aquí todo y todos comunican –con sensibilidad e intención o sin ellas-, independientemente, claro, que no puede haber estrategia exitosa sin comunicación.

Además, cualquier institución necesita poder poder, es decir, requiere tener la condición real de poder hacer lo necesario para obtener lo querido, y esto no puede ocurrir sin comunicación. Por tanto, ésta es también un conjunto de herramientas que posibilitan la

consecución o el cuidado del poder para la conquista de sus propósitos, con los demás. En este sentido, con razón Haime (1997) establece que “la política es, por definición, la búsqueda de poder, más allá de las razones de dicha búsqueda (p. 5).

Para una organización que quiere influir en el desarrollo de los acontecimientos para concretar su proyecto, resulta vital la evaluación de los requerimientos necesarios para la construcción de ese futuro deseable (elegido) y probable si se empeña en hacerlo posible (acciones viables y concertadas), de acuerdo a las circunstancias del escenario y a las condiciones e intencionalidades de los otros actores, lo que conocemos como posibilidades reales.

Se comunica para crear valor, potenciar intangibles que, a su vez, fortalecen a la institución. Así como alguna vez Marshall McLuhan aseguró que “el medio es el mensaje”, hoy –por lo que hemos visto– podemos asegurar que “la institución es el mensaje”.

De una entrevista realizada por Lluís Amigué a Kemal Dervis, ex ministro turco y director de Economía Global de la Brookings Institution, resultan aleccionadores los fragmentos siguientes:

“Kemal –me dijo (un gran economista)-, sé que andas agobiado de reunión en reunión y que apenas tienes tiempo para comer y dormir: luchando contra los titulares de la prensa, la oposición y los mercados...”

Sí...

“Pero recuerda que es tan importante hacer algo como que todos sepan que estás haciendo algo...”

Certero: ¿quién era él?

Le diré que era mexicano.

De crisis saben un rato.

Y de salir de ellas también. Como los turcos.

De todos podemos aprender.

Y yo añadiría que, además, debes saber explicar lo que haces encontrando las palabras adecuadas para que todo el mundo y no sólo los expertos te entiendan: tanto en tu país como en todo el mundo.

(hasta aquí la cita)

Como se puede ver, volvemos a la importancia de hacerlo bien y comunicarlo mejor –de manera simultánea, habría que añadir- como condición ineludible para salir de la crisis. Explicar bien la crisis es parte fundamental de su gestión.

Además de que, en estos tiempos, muchos actores han aprendido que la construcción de acontecimientos -y pseudoacontecimientos-, así como la provocación de la noticia, son dos vías de presencia mediática, lo que les ha permitido enfrentar a grandes corporativos y gobiernos, independientemente de su tamaño y recursos, logrando importantes victorias en el escenario sociopolítico con repercusiones en distintos ámbitos.

Paradójicamente, algunos se centran en la institución, pero no consideran su contexto, su entorno. Como si no existieran otros en su tiempo, espacio, circunstancias, particularidades, competencia y/o lucha, riesgos, vulnerabilidades, etc. Ignorancia, desidia, exceso de confianza, falta de realismo, indiferencia y/o soberbia, son los principales factores que ponen en peligro a las instituciones.

Urge, pues, el cambio cultural que permita, a la vez, acrecentar los bienes intangibles, mejorar la gestión del riesgo reputacional y, también, procesar eficientemente desde los riesgos hasta las crisis institucionales. Recuérdese que no sólo se trata de un modelo de protección y defensa, sino también de orientación al logro, competencia y superación con estrategias innovadoras y proactivas.

Las respuestas y soluciones no sólo están en los riesgos y las vulnerabilidades institucionales sino, también, en la actitud y aptitud que mantienen ante ellas los tomadores de decisiones. Debido a ello, con visión propositiva se plantea un enfoque combinado de autoprotección y defensa junto con crecimiento y avance.

Por todo lo expuesto, se impone valorar lo que se es y se quiere ser; cuidar lo que se tiene, sobre todo lo invisible; y compartir respuestas trascendentes...Entender.

Pensar lo impensable, prever lo imprevisible, evitar lo evitable...Mejorar. Construir lo posible, hoy.

Los propietarios y/o directivos deben entender que la sociedad está exigiendo que las instituciones no sólo busquen “tener más” sino “ser más” –para y con los demás-, pues es posible y lícito ser y tener más para compartirlo y cumplir así –verdaderamente- con su razón de ser.

Desde la visión de las instituciones como creadores de realidad, “El Riesgo Reputacional y la Gestión Institucional de Crisis” revelan que los bienes intangibles y las crisis son dos megatendencias del siglo XXI, ante las cuales hay que valorar más y mejor el contexto externo para prepararse y tomar posición. En esta tesis, ya lo hicimos: demostramos por qué los criterios y conocimientos expuestos son institucionalmente necesarios por lo que resulta imprescindible capacitarnos para actuar con anticipación y oportunidad a través de esta propuesta, todos los días.

Cambio cultural ubicado, como dijera Alejandro Illano, “en un tiempo que tiene mucho de pasado que no termina de pasar y de futuro que no termina de llegar”.

Tiempos de crisis que exigen un mayor conocimiento de sí mismos y de los demás y que sólo será posible si los principales tomadores de decisiones comprenden la temática expuesta –que ubica su capacidad decisoria real, lejos del control total y permanente-, valoran sus beneficios y se comprometen decidida y congruentemente a implementarla en las instituciones a su cargo. Esta es una parte fundamental de los “qués” y “cómos”, pues no basta querer evitar y/o salir de la crisis, sino hay que saber cómo hacerlo.

Siempre “es mejor encender una vela que maldecir la oscuridad” – como se ha escrito-, sobre todo cuando se trata de una vela que puede cambiar todo; o bien, evitar que todo cambie.

Esta presente tesis inició con una reflexión sobre la crisis del hombre contemporáneo y la necesidad del realismo metódico-constructivo, y la podemos concluir con la convicción de que el principal problema del hombre frente a la reputación y la crisis es cultural por lo que resulta impostergable mejorar su criterio para que, a través de sus instituciones, aporte lo mejor de sí mismo en la transformación de un mundo mejor para todos

Apéndice No. 1.

Modelos para la Gestión del Riesgo Reputacional (Cuadro Resumen)

Entre las metodologías reconocidas para la gestión de riesgos reputacionales,³¹ destacan:

Modelo de Eccles et al
Modelo de Larkin
Modelo de Villafañe&Asociados
Modelo de Price Waterhouse Coopers
Modelo de Deloitte
Modelo de Ernest&Young
Modelo de Cima

A continuación –y teniendo como única fuente la citada-, se muestran brevemente sus principales características.

Modelo de Eccles et al.

Se basa en tres elementos determinantes del riesgo reputacional: la brecha reputación-realidad, los cambios de creencias y expectativas de los stakeholders, y la falta de un responsable específico del riesgo reputacional, lo que origina una coordinación interna débil.



Fuente: Eccles et al. 2011.

A su vez, incluye cinco fases:

³¹ Ver: Business School y Foro de Reputación Corporativa. Reputación Corporativa. Introducción a la Gestión de los Riesgos Reputacionales. Pp. 69-85. Madrid, 2011.

http://www.google.com.mx/search?client=safari&rles=en%q=Business+School+y+Foro+de+Reputacion+Corporativa+Introduccion+a+ka+Gestion+de+los+Riesgos+Reputacionales.&ie=UTF-8&redir_esc=&ei=vFqEUL3KlebL2QW-xIDACQ
(Consultado el 1º de Octubre, 2012).

Valorar la Reputación Corporativa.

Conviene medir la percepción –a través de diversos instrumentos- y reconocer la importancia de los medios de comunicación social. La empresa debe estar en los medios y considerar que una reputación positiva requiere que al menos un 20% de las referencias sean positivas, no más de un 10% negativas, y el resto neutrales. Además, las buenas relaciones y la credibilidad son vitales, sobre todo en crisis.

Evaluar la Realidad de la Reputación Corporativa.

Se deben evaluar objetivamente las posibilidades de satisfacer las expectativas de los stakeholders, aunque ello es difícil debido a: la tendencia a sobrestimar las capacidades propias; se piensa que la reputación es buena si no hay indicación contraria; y, se establece un nivel bajo de expectativas para asegurar que van a ser satisfechas. Hay que analizar la situación en comparación con los competidores.

Cerrar las diferencias entre Reputación Corporativa y Realidad.

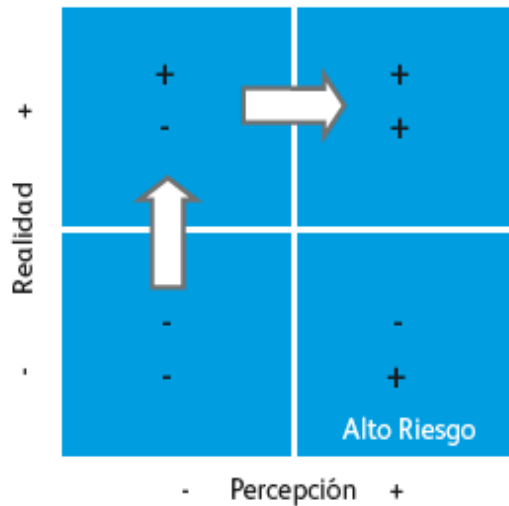
Si la brecha es grande, el tiempo para cerrarla será largo y el daño, si los *stakeholders* perciben la realidad, será de gran dimensión.

Vigilar los Cambios en las Creencias y Expectativas de los Stakeholders.

Designar un Responsable del Riesgo Reputacional.

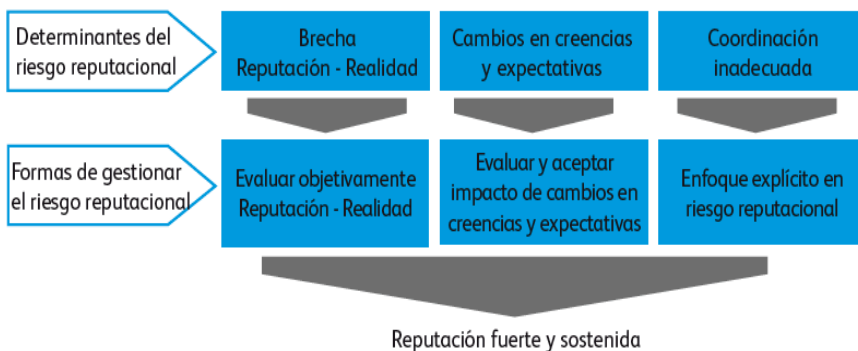
Aunque el CEO y el Consejo de Administración son los últimos responsables, conviene que haya un responsable de la gestión del riesgo reputacional.

> Análisis de la Reputación



Fuente: Reputation Institute, 2011.

> Modelo de Eccles



Fuente: Eccles et al, 2011.

Modelo de Larkin

La reputación corporativa no debe ser algo aislado en un departamento determinado, (reputación corporativa, responsabilidad social corporativa, etc.) sino algo integrado en el proceso de planificación estratégica y con presencia destacada en la agenda del Consejo de Administración.

Considera seis fases:



Fuente: Larkin,2011.

La empresa debe desarrollar sistemas que detecten problemas potenciales.

Se trata de identificar riesgos y evaluarlos conforme a estas variables: impacto y probabilidad de ocurrencia.

Analizar las diferencias de comportamiento de la empresa y las expectativas de los stakeholders. Se trata de desarrollar medios de anticipación, o respuesta, que puedan cerrar el desfase.

Es importante enfatizar la integración transversal de la gestión del riesgo reputacional., para lo cual hay que considerar los siguientes principios:

- La propiedad del riesgo es una responsabilidad de ‘línea’
- Es una parte integral de la gestión normal del negocio.
- Una función añadida de coordinación, puede añadir valor a todo el sistema.
- Se trata de un proceso sistemático y estratégico.
- Puede ayudar a conseguir un mayor compromiso de los *stakeholders*.
- Una política de sobre-reacción es una buena práctica.
- Se puede buscar un equilibrio entre transparencia y respeto a la confidencialidad.

Llevar a la práctica la estrategia aprobada, consultando o comunicando las respuestas dadas con los *stakeholders* relevantes. Debe hacerse minimizando los impactos negativos y asegurando las políticas operativas.

Mantener el sistema operativo y la vigilancia continua.

Es importante tener un plan de contingencia (Turner, 2004), para la crisis; ante esta situación, una empresa necesita :

- Liderazgo.
- Directivos que sean capaces de tomar decisiones en este tipo de situaciones.
- Un grupo o comité de control de crisis, ajeno a la estructura formal, con líneas claras de responsabilidad.
- Una estrategia de comunicación de la crisis con expertos en tratar con la prensa y otros colectivos.
- Comunicaciones internas claras.
- Flexibilidad.

El plan se activa cuando se presenta la crisis, lo que conlleva:

- Despliegue del equipo de gestión de la crisis.
- Despliegue de equipos de respuesta en la escena de crisis.
- Activación del centro de comunicación.
- Implementación del plan de gestión de la crisis.
- Despliegue y coordinación de especialistas.
- Inicio de las investigaciones pertinentes.

Es muy importante el papel del Consejo de Administración, y de la estructura y modelo de Gobierno Corporativo, en la gestión del riesgo reputacional.

El Consejo debe identificar y priorizar los riesgos reputacionales.

Si la empresa tiene un sistema de gobierno corporativo adecuado (es decir un Consejo de Administración con el tamaño y la composición adecuada, que se reúna periódicamente, en el que existan Comités, al menos de auditoría y de nombramientos y retribuciones y que disponga de un sistema de remuneración adecuado) es usual que exista un Comité de Auditoría, que entre sus funciones, en caso de no existir un Comité de Riesgos, debe contemplar el sistema de control y supervisión de riesgos, entre ellos los reputacionales.

Modelo Villafañe&Asociados

Este modelo considera cuatro fases: identificación, valoración, gestión y capacidad de respuesta.

Fuente: Villafañe&Asociados, 2011.



Identificación.

Se identifican las fuentes de riesgo y se realiza un mapa de riesgos.

Valoración.

Evaluación de riesgos y su impacto reputacional (aunque no parecen existir herramientas satisfactorias para medir los riesgos con impacto económico).

Gestión.

Gestión integrada de todas las áreas afectadas con un enfoque transversal de la actividad asociada a la reputación. Es importante definir los papeles y las responsabilidades de las áreas implicadas.

- Los niveles y las áreas considerados son:
- El Consejo de Administración.
- La Alta Dirección.
- El Departamento de Comunicación.
- La Gerencia de riesgos.
- La Auditoría Interna.
- El Departamento de recursos humanos.
- El Departamento de Riesgos.
- El Departamento de Reputación Corporativa.
- El Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

Es importante destacar la necesidad de llevar a cabo una gestión integrada de los riesgos reputacionales, de disponer de un sistema de control y monitorización que se base en una comunicación fluida de todas las áreas de control de riesgo reputacional. Se debe tratar de sistemas de información y control interno que permitan una comunicación periódica y transparente, una autoevaluación de los riesgos y del control de las distintas unidades de negocio y una independencia de la medición de los riesgos de las diferentes áreas.

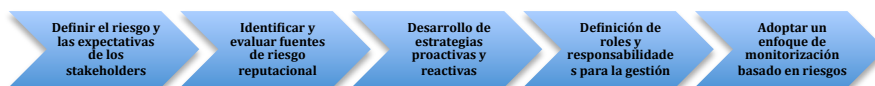
La Capacidad de Respuesta.

Destacan los planes de contingencia y de gestión de crisis potenciales.

Destaca la importancia de la comunicación en el plan de reputación y gestión de los riesgos reputacionales ya que ayuda a crear o favorecer la Reputación Corporativa, permite crear imagen, ayuda a gestionar las oportunidades y permite evitar algunas crisis o amortiguar sus efectos una vez se han desatado.

Modelo de PricewaterhouseCoopers (PwC)

Contempla cinco fases:
Fuente: PWC, 2011.



Definir el riesgo reputacional y las expectativas de los grupos de interés. Es necesario un mapa de *stakeholders*, priorizados, y señalados de acuerdo a sus expectativas.

Identificar y evaluar las fuentes del riesgo reputacional.

Realizar un inventario con las fuentes de riesgo reputacional identificadas, así como priorizar los riesgos Clave que afectan a la Reputación de la entidad.

Se considera que existen riesgos reputacionales, consecuencia del riesgo operacional, y otros que no dependen estrictamente de la gestión.

La mayor fuente de riesgos reputacionales es la diferencia entre el comportamiento de la empresa y las expectativas de los *stakeholders*.

Es recomendable la utilización de sistemas basados en COSO II (sistema global de gestión de los riesgos empresariales, ERM).

Los riesgos reputacionales tienen una naturaleza multivariable.

Desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta a los riesgos.

Se busca gestionar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en la reputación de los eventos antes de que éstos ocurran. Por su parte, las estrategias reactivas tienen como fin limitar el daño provocado por un evento reputacional y acelerar la recuperación una vez que ésta ha ocurrido.

Definición de los roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.

El tratamiento es similar al que se aplica en el sistema de ERM de la empresa. Se entiende que el propietario del riesgo es la persona próxima a él, normalmente el responsable de línea. En términos de responsabilidad ejecutiva, la Dirección de Comunicación, si tiene una dimensión amplia y estratégica, suele verse como el área responsable de estos temas. De esta dirección dependerá reputación corporativa, responsabilidad social corporativa, relaciones públicas, marca, etc. De hecho, se estima que debe ser el Director de Comunicación el que reporte al Consejo de Administración, apoyándose en la Dirección de Riesgos.

Desde la perspectiva del Consejo de Administración, se estima que la reputación corporativa y el riesgo reputacional son temas que deben estar en la agenda de

este órgano de administración, aunque muchos Consejos no analizan estos temas sistemáticamente.

Si bien se contempla la posible creación de una Comisión Delegada del Consejo que se ocupe de la Reputación Corporativa, también puede ocuparse del tema, sin necesidad de crear una nueva Comisión, la comisión de Auditoría o la de Cumplimiento.

Adoptar un sistema de monitorización basado en los riesgos.

Modelo de Deloitte

Una adecuada monitorización del riesgo reputacional debe ser igual a la gestión de otros riesgos, a saber: identificación, valoración, integración en la gestión y mitigación.

No hay razón para establecer una separación entre los riesgos globales, integrales, de las empresas y los riesgos reputacionales.

Existen cuatro fuentes de riesgos reputacionales: incapacidad para anticipar cambios, insatisfacción de algún *stakeholder*, fallos en productos y servicios (con especial atención a éstos) y fallos en la comunicación.

Priorizar los stakeholders y centrarse en los más importantes, debido a la imposibilidad de satisfacerlos a todos, al cien por ciento. Además de que sus intereses cambian a lo largo del tiempo.

Entre los aspectos críticos a considerar, tenemos las siguientes dimensiones: Productos y servicios, gobierno corporativo, entorno laboral, social y medioambiental y marca.

El modelo consta de cuatro fases: Identificación, valoración, integración en la gestión, y mitigación.



Fuente: Deloitte, 2011.

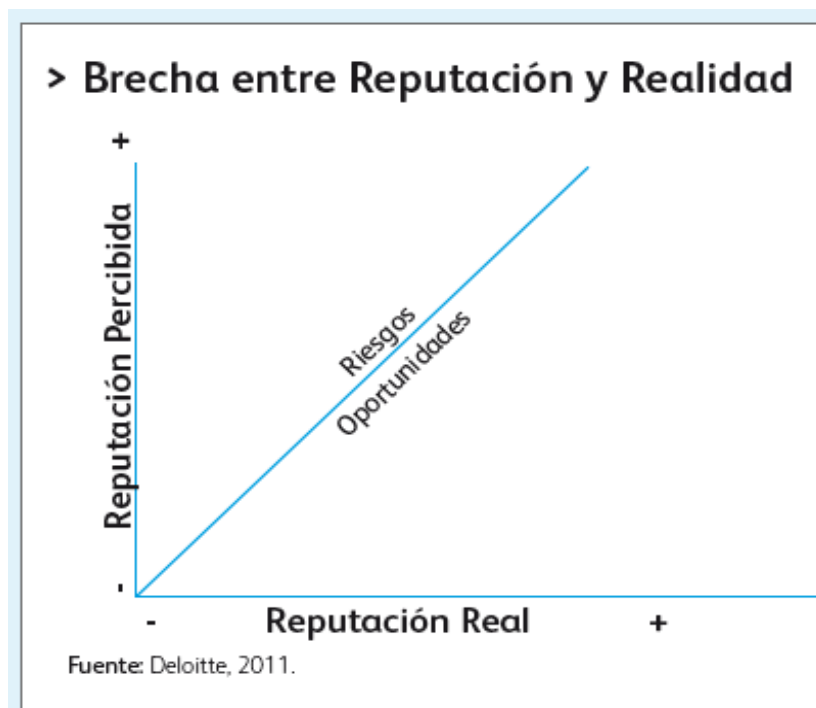
Identificación.

Mapa de identificación de stakeholders -de acuerdo a su capacidad para generar amenazas y oportunidades en la institución-, como un componente dinámico en constante evaluación.

Valoración.

Análisis de la brecha entre reputación y realidad que puede darse en dos sentidos:

- Cuando la reputación de una empresa es más positiva que su realidad, esta brecha constituye un riesgo latente: la incapacidad de una organización de cumplir con las expectativas le llevará a ajustarse más a la realidad.
- Cuando la reputación es inferior a la realidad, esta brecha supone una inadecuada relación con algún grupo de inertes específico y una oportunidad de mejora.



> Elementos del riesgo reputacional



Fuente: Deloitte, 2011.

La consideración conjunta de dos datos (identificación de riesgo y controles), junto a un tercer dato (la comparación, en los casos posibles, de la situación de la entidad respecto a sus competidores) permitirá la definición de la matriz de riesgos reputacionales residuales que refleje los eventos de riesgo sobre los que proceda realizar un plan de acción a corto, medio o largo plazo.

Integración en la Gestión.

La gestión del riesgo reputacional debe estar perfectamente integrada en el sistema de gestión global del riesgo de las organizaciones. Según este modelo, los principales pasos a dar en el proceso de integración son:

- Identificación de escenarios/eventos.
- Identificación de acciones y compromisos a desarrollar.
- Determinación de responsables por áreas/mercados.
- Determinación de los sistemas de seguimiento y evaluación.

Integración en los sistemas de reporting de la organización.

Plan de Comunicación adaptado a los distintos grupos de interés.

El propietario del riesgo (risk owner) suele ser el que lo gestiona (por ejemplo, si se consideran riesgos en gestión de clientes, los propietarios serán los responsables de servicios a clientes y si se trata de calidad, los responsables de productos).

Mitigación.

Se buscan definir los procedimientos proactivos de prevención, como los reactivos para las situaciones en las que se materialicen los riesgos identificados. Ello implica, también, un esquema de actualización del modelo.

En cuanto al componente reactivo, el riesgo reputacional materializado puede corresponder tanto a un evento controlable (es decir identificado en los mapas de riesgo) en el que ha existido un fallo de control, o un evento de riesgo “no controlable”, por proceder de un cambio o suceso relevante en el entorno (por ejemplo, la crisis subprime). Se deberán implementar mecanismos para minimizar los impactos negativos que se pudieran derivar de dicho riesgo.

La gestión de reputación corporativa y del riesgo reputacional se considera estratégica, en la agenda del Consejo de Administración, o de la Comisión de Auditoría del Consejo.

Modelo de Ernest&Young

Parte de la distinción entre riesgos reputacionales puros (que estiman en un 20% del total de los Riesgos Reputacionales) y riesgos reputacionales derivados de los riesgos operacionales (que estiman en un 80%).

La gestión de la reputación corporativa y del riesgo reputacional, tiene importancia estratégica y debe estar en la agenda de la Alta Dirección y del Consejo de Administración.

Este modelo considera cinco fases:



Fuente: Ernest&Young, 2011.

1.- Mapa y priorización de stakeholders. Se puede utilizar el RepTrak.

2.- Identificación de riesgos reputacionales y mapa de riesgos.

3 y 4.- Desarrollar sistemas de seguimiento y control, apoyados en indicadores que permitan la medición y el desarrollo de planes de actuación.

5.- Sistema de información o reporting.

Se considera importante:

Que esté en la agenda del Consejo de Administración: tiene una dimensión estratégica.

Si no existen comisiones específicas, la Comisión de Auditoría puede encargarse de las actividades de supervisión y control del sistema de gestión de la reputación corporativa y del riesgo reputacional.

El CEO debe ser el responsable último del proceso de gestión del sistema. Si no fuera éste, podría ser la Secretaría General (siempre que esta actividad tenga una dimensión estratégica). Puede ser razonable que en una fase primaria del modelo, el Director de Comunicación se encargue del proceso y que dependa de él la función de reputación corporativa y la coordinación en la parte de riesgos reputacionales. No hay modelo ideal, habrá que adaptarse a las circunstancias.

Modelo de CIMA **(The Chartered Institute of Management Consultants)**

Un riesgo que afecta a la reputación corporativa se produce cuando la organización no es capaz de cumplir con las expectativas de un *stakeholder* concreto. La clave de la gestión del riesgo reputacional es la gestión adecuada de las expectativas de los *stakeholders*.

La empresa debe mitigar los efectos de la pérdida de reputación corporativa y buscar oportunidades para reforzarla.

En general, las organizaciones no tienden a identificar el riesgo reputacional como un riesgo específico; tampoco suelen asignar la gestión del riesgo reputacional a alguien en concreto, ya que consideran que el riesgo reputacional ya está cubierto adecuadamente con los procedimientos utilizados en la gestión de los riesgos estratégicos y operacionales, aunque también se piensa que es deseable proteger y reforzar la reputación corporativa y que el riesgo reputacional debería ser gestionado individualmente.

El impacto del daño en la reputación corporativa causado por un evento, dependerá de lo fácil que sea recuperar la reputación, en lo que influirá el nivel previo de reputación corporativa, la naturaleza de la amenaza y el modo de gestionar la situación. CIMA entiende que existen cuatro estrategias básicas para

tratar el riesgo: evitar, gestionar, mitigar y transferir.

A continuación se observan los cuatro niveles de compromiso posibles en la gestión del riesgo reputacional.

Gestión del Riesgo Reputacional

| Nivel de compromiso | Nivel de sofisticación | Proceso de dirección utilizado para gestionar el riesgo reputacional |
|---------------------|---|--|
| Controlado | Gestionado por el <i>Chief Risk Officer</i> . Interés ejecutivo | Revisado regularmente por el CFO como un riesgo estratégico y discutido en el Consejo. Seguimiento independiente de las actitudes de los distintos <i>stakeholders</i> . Sofisticado y sensible. |
| Gestionado | Gestionado por el <i>Risk Manager</i> . Interés operativo | Revisado como una parte del registro de riesgos pero no medido ni monitorizado por el Comité de Estrategia. Cumplimiento según las normas Turnbull de identificación de riesgos pero escaso control sobre riesgo reputacional. |
| Supervisado | Gestionado sobre una base "ad hoc" en términos de respuesta | Gestionado por la alta dirección sobre una base "severa" de análisis de riesgos junto con otros riesgos operativos y estratégicos. Se trata de un enfoque reactivo y no proactivo. |
| No gestionado | No gestionado en absoluto | El riesgo reputacional no se mide ni se gestiona de ninguna manera; no se considera que merezca la pena medirlo o gestionarlo. Se considera que es suficiente una unidad que maneje los problemas que se planteen cuando ocurra el evento. |

La reputación corporativa/ riesgo reputacional rara vez es responsabilidad de un miembro del Consejo y suele tratarse, más bien, de una responsabilidad compartida.

La responsabilidad en la gestión de los *stakeholders* debe extenderse partiendo del Consejo de Administración, contemplando todos los niveles en los que pueda producirse una diferencia entre comportamiento de la empresa y las expectativas de los grupos de interés.

Responsables de los Súper Grupos de Stakeholders

| Responsabilidad típica de | Grupos típicos de <i>stakeholders</i> | Amenazas típicas a la confianza: fallo en satisfacción expectativas <i>stakeholders</i> |
|---|--|--|
| Consejo Director Financiero Relaciones con inversores Auditor Interno/Jefe de riesgos | Accionistas e inversores Gestores fondos pensiones Analistas "Media" financieros | Fallo en: Satisfacción de accionistas e inversores Gestionar el negocio Ofrecer productos/servicios competitivos Conseguir/entregar resultados |
| Director de RRHH Comunicación Interna Asesor Jurídico Seguridad e Higiene Ejecutivos | Empleados potenciales Empleados existentes Staff temporal o voluntario Sindicatos | Fallo en: Conseguir estándares éticos Cumplir estándares de seguridad e higiene Cumplir con la legislación laboral Relación razonable con sindicatos |
| Director Comercial Asesoría jurídica Director de compras Gestor de contratos | Proveedores Agentes de ventas y distribuidores Subcontratistas Socios comerciales | Fallo en: Pagos a proveedores o contratistas Cumplimiento de contratos Soporte a las relaciones de negocio Cooperación con socios |
| Director de Marketing Director de Ventas Servicio de Atención Cliente Departamento de Producción | Consumidores Mayoristas Detallistas Pacientes/pasajeros/etc. | Fallo en: Producto fiable Calidad entregada Satisfacción del cliente Entregado versus prometido |
| Secretario Asuntos externos Social-Corporativo Director de Responsabilidad Jefe de riesgos | Reguladores Gobiernos Locales ONGs Vecinos/comunidades Media | Fallo en: Alcanzar estándares Actuación responsable Respeto a los <i>stakeholders</i> Ser una empresa "buena ciudadana" |

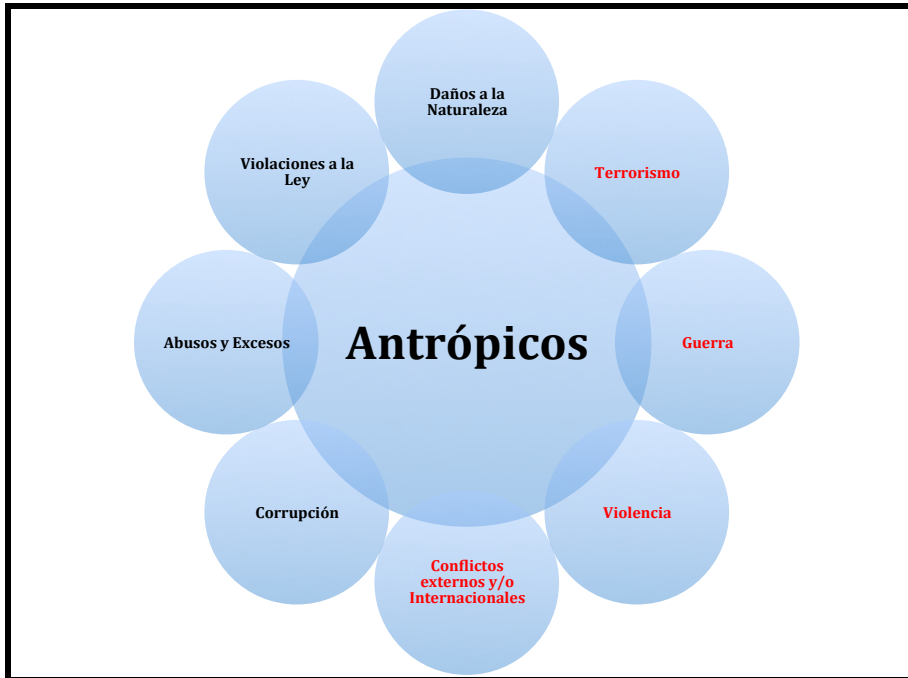
Los fallos enunciados tienen la capacidad de causar un daño en la reputación corporativa y erosionar su valor. Muchos de estos fallos se clasifican como operativos o de negocio y el daño que causan a la reputación corporativa, en muchas ocasiones, no se considera como un verdadero riesgo (lo que es lógico, si se considera el riesgo reputacional como una consecuencia del riesgo operativo y no como un riesgo en sí mismo).

La responsabilidad funcional es importante y, según este modelo, existen dos funciones, Secretaría General y Dirección de Comunicación, que podrían ser los responsables y dirigir y coordinar todo el proceso. No hay que olvidar, sin embargo, que tanto el CEO como el consejo de Administración se ven afectados por el tema y que éste está en su agenda, cada vez más, con carácter prioritario.

En general, los modelos de información sobre intangibles y sobre aspectos como el capital intelectual están poco desarrollados. Contables y financieros no se sienten cómodos al dar información, dado que no existen métricas de intangibles universalmente aceptadas.

Apéndice No. 2

Algunos Tipos de Crisis...



(Elaboración propia: a continuación, en rojo se presentan temas que se incluyen con casos)

Aquí preferentemente destacamos lo originado o influenciado por la actividad humana y respecto al gráfico que aparece arriba, mencionaremos ahora sólo cuatro de los asuntos incluidos (asuntos relacionados con la violencia –en general-, conflictos externos y/o internacionales guerra, terrorismo), debido a que los demás serán presentados más adelante, dentro de contextos más específicos.

501,

Asimismo, los factores e indicadores están interconectados y se combinan para aparecer como causas o consecuencias –según el caso-, de acuerdo a los hechos y sus circunstancias.

Violencia (Conflictividad).

Conviene considerar la gestión de crisis en el ámbito internacional, y como apunta De Castro Sánchez (2009),

los tres momentos de una crisis internacional serían: situación, conflicto y diferencia. Por tanto, podemos llegar a la conclusión de que ‘el elemento más importante de sus rasgos, tanto conceptualmente como por sus consecuencias reales, es que se trata de una situación que puede desembocar en una guerra. Un episodio en el que se puede producir el tránsito (...) de una situación de no-violencia a una de enfrentamiento armado entre los actores’.

Sin embargo, debemos tener presente que estos tres momentos no siempre se producen, puesto que el ordenamiento internacional nos proporciona una serie de mecanismos de arreglo pacífico de controversias que permiten interrumpir la crisis internacional en cualquiera de estos momentos (pp. 9-10).

Es indudable el nivel de conflictividad que se observa en nuestras sociedades. Y, como sabemos, los conflictos suelen llamar la atención periodística, precisamente, por ser noticiables. Quizás el ejemplo más clásico de ello sean las mismas guerras.

Atrae la intensidad, alcance, duración y consecuencias de los conflictos.

La Porte (1999) explica que

La elaboración de la información sobre conflictos está sometida a mayores presiones externas que otro tipo de noticias (...) La reducción a ‘buenos’ y ‘malos’ de las partes que intervienen en una disputa, la demonización de líderes y comportamientos sin intentar explicar siquiera la lógica de sus decisiones, aunque sean obviamente erróneas, o el uso de patrones estereotipados para calificar los acontecimientos son las consecuencias más frecuentes de una información poco reflexiva (p. 83).

Y aún más, añade La Porte (1999), “los medios también pueden contribuir a la prevención de conflictos de diversos modos, principalmente evitando crear tensiones innecesarias o reduciendo el posible alarmismo que ciertas informaciones despiertan” (pp. 89-90).

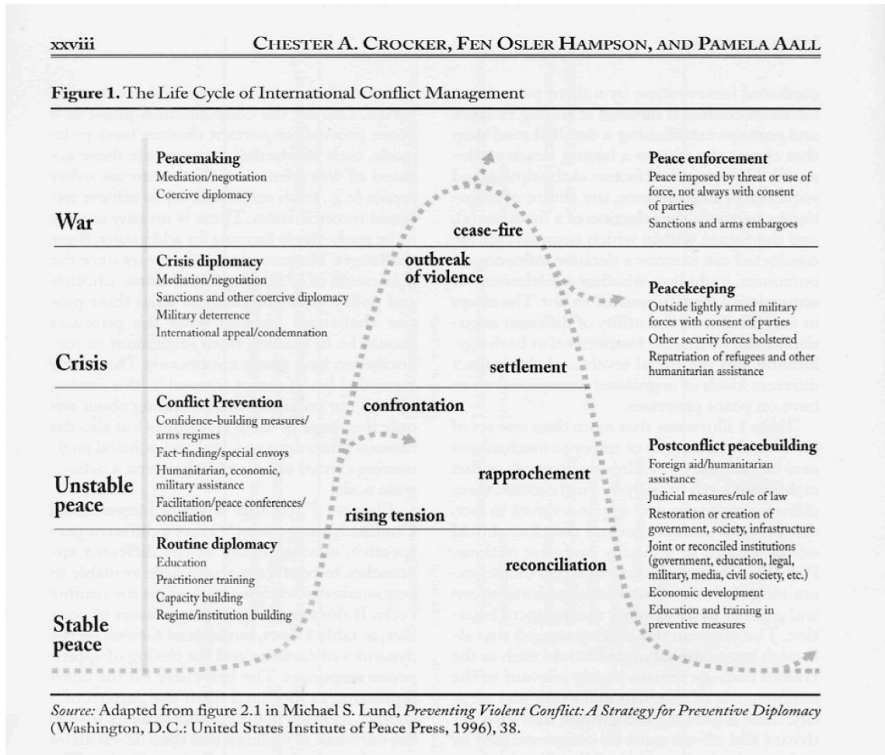
La negociación, cuando es posible, debiera aprovecharse de la mejor manera.

El Conflicto en Relaciones Internacionales Ignacio Javier García González (2009)

El conflicto, en Relaciones Internacionales, se puede definir como *condición social que surge cuando dos o más actores persiguen a la vez –o así es percibido- objetivos o metas mutuamente exclusivas o mutuamente incompatibles*. Conflicto, no es lo mismo que conflicto armado. La guerra es la manifestación extrema del conflicto y la simple existencia de una incompatibilidad de objetivos entre los actores, con sus correspondientes niveles de tensión y enfrentamiento, no significan en absoluto que deba existir el recurso a la violencia de las partes para intentar resolverlo. Si un conflicto tiene múltiples formas pacíficas de resolución, sobre todo a partir de algún tipo de negociación, la evolución hacia una salida violenta, hacia el conflicto armado, es sólo una de sus posibilidades.

Cada crisis refleja un ‘estado de conflicto’ entre dos o más adversarios, aunque la existencia de un conflicto no implica que deba desencadenar necesariamente una crisis o desembocar en ella. Las crisis, por tanto, serán episodios con unas características muy determinadas, que en todos los casos surgen a partir de conflictos. La crisis –al igual que la guerra- debe ser considerada por tanto como una fase o etapa del conflicto y no como equivalente o sinónimo de éste. El modelo de ‘ciclo de vida del conflicto’ desarrollado por Michael Fund (figura 1) recoge de una manera muy gráfica esta relación, en la que la crisis y la guerra son distintas fases del conflicto, bien distintas de otras manifestaciones y con instrumentos de intervención bien distintos.

Figura 1. Ciclo de vida del conflicto (modelo de Michael Lund)









Fuente: Crocker, C.A., Hampson, F. O. y Aall, P. (eds.),(2001): *Turbulent Peace; The Challenges of Managing International Conflict*, Washington, USIP Press, p. xxviii.

(pp. 240-241)

Guerras.

Cuadro y mapa de los conflictos actuales en el mundo

CATEGORIZACIÓN DE CONFLICTOS 2010

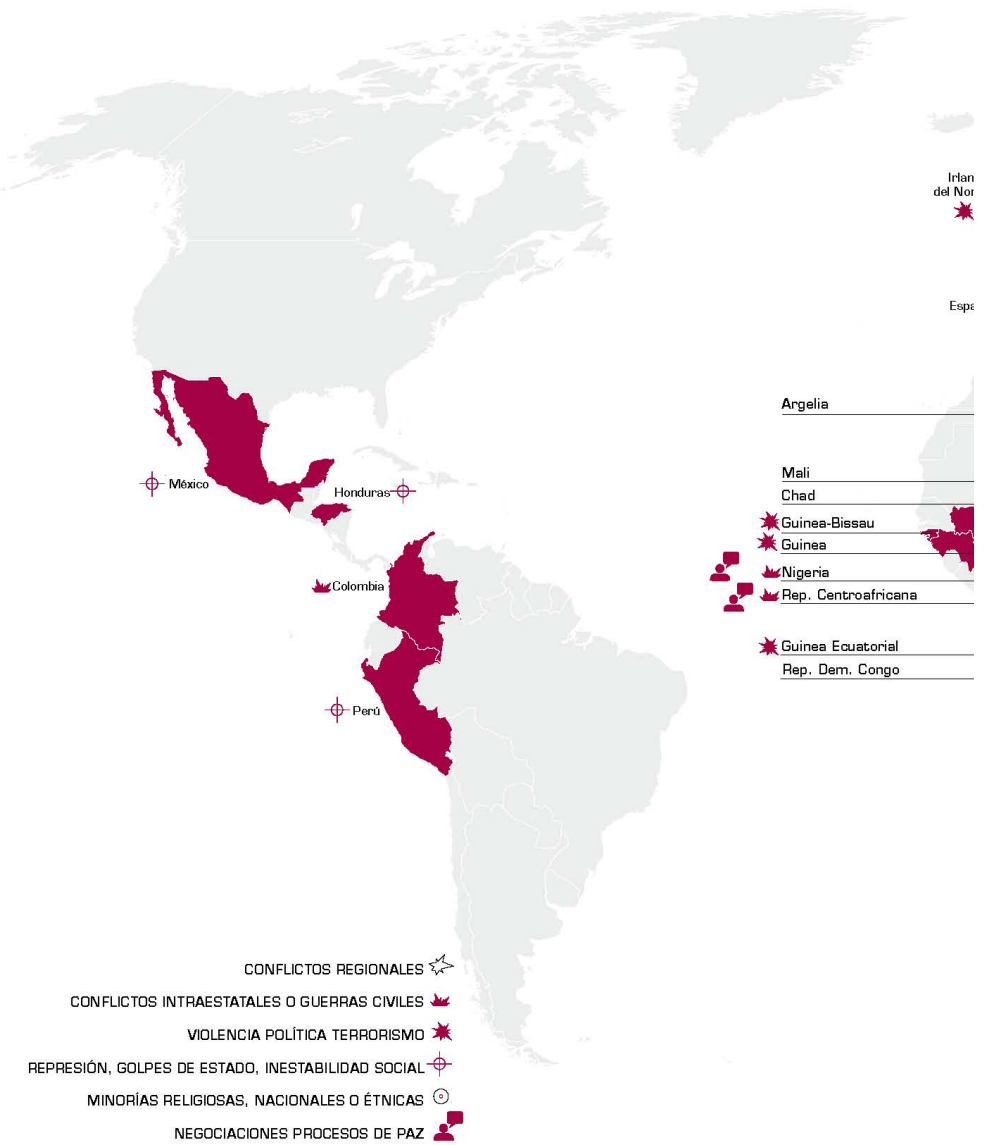
| | |
|--|--|
| CONFLICTOS REGIONALES  | <p>Conflicto en el que están implicados dos o más actores internacionales por la disputa de un territorio o por el acceso a recursos naturales.</p> |
| CONFLICTOS INTRAESTATALES O GUERRAS CIVILES  | <p>Conflicto dentro de un mismo Estado entre dos o más grupos con potencial militar que se enfrentan por motivos ideológicos, por voluntad de llegar al poder o por aspiraciones secesionistas. Se incluye la actividad de determinados grupos guerrilleros.</p> |
| VIOLENCIA POLITICA TERRORISMO  | <p>Estados en los que diferentes grupos utilizan la violencia en la lucha social y política.</p> |
| REPRESIÓN, GOLPES DE ESTADO, INESTABILIDAD SOCIAL  | <p>Estados en los que no están reconocidas las libertades ni los derechos fundamentales de las personas, y éstos son violados sistemáticamente. Incluye los golpes de Estado.</p> |
| MINORIAS RELIGIOSAS, NACIONALES O ÉTNICAS  | <p>Conflictos protagonizados por el abuso, tortura o genocidio, dentro de un Estado, por parte de un grupo humano por motivos de etnia, raza, nacionalidad o religión. A menudo comportan actividad guerrillera. También se incluyen los enfrentamientos entre dos o más grupos étnicos o religiosos minoritarios dentro de un mismo Estado.</p> |
| NEGOCIACIONES PROCESOS DE PAZ  | <p>Conflicto en el que los actores implicados están negociando o iniciando conversaciones a alto nivel para finalizarlo.</p> |

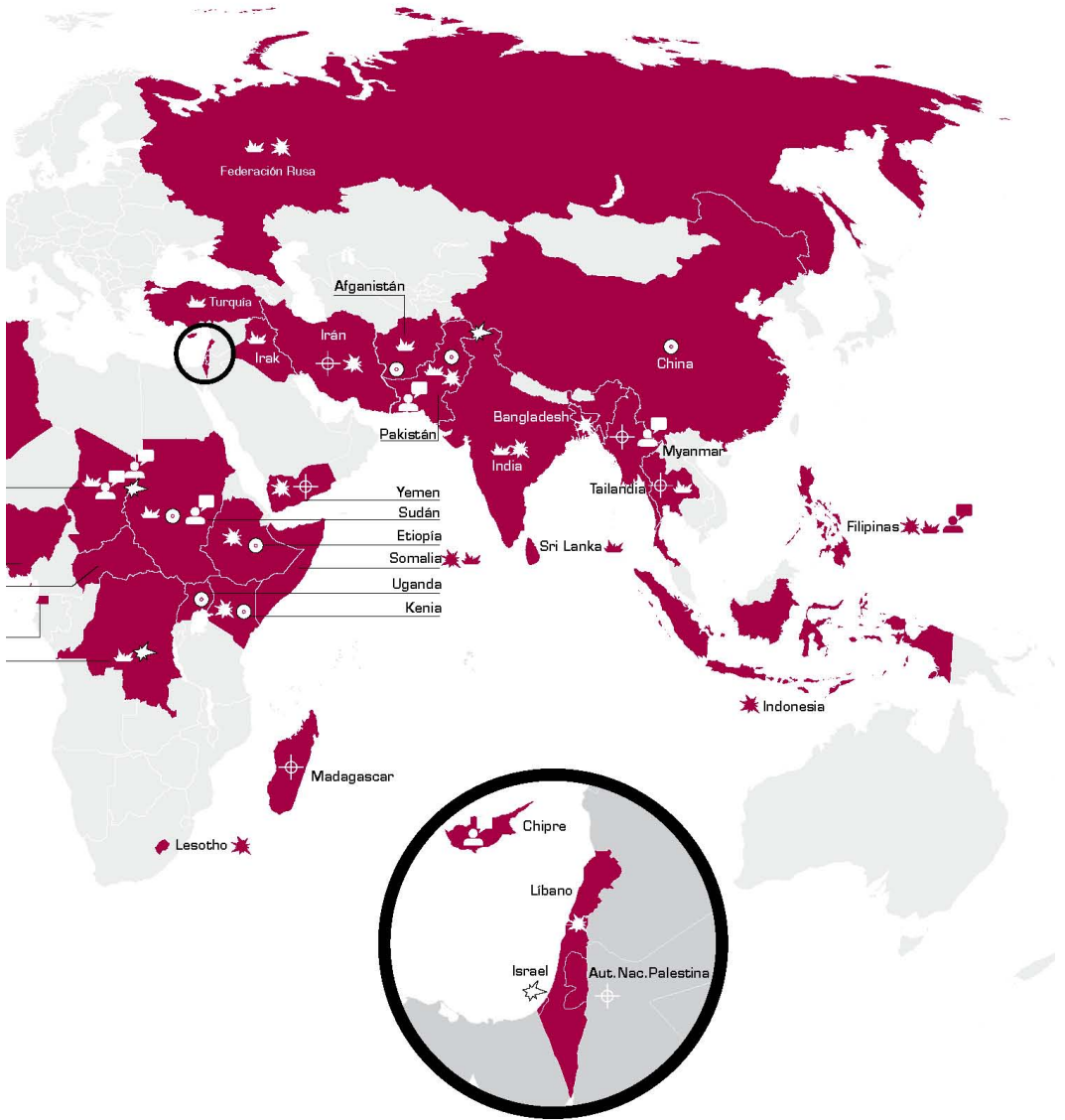
Notas aclaratorias:

- Al consultar los datos de los conflictos acaecidos en 2009 debe tenerse en cuenta que:
- Solo aparecen los conflictos activos durante 2009; pueden existir otros que no hayan sido contemplados por no haber generado actividad durante 2009.
 - Las fechas entre paréntesis indican, en el caso de sucesos concretos, el día y/o mes en que éstos se produjeron. Si no hay fecha se trata de procesos o acontecimientos que tienen continuidad temporal prolongada durante el año.
 - Se identifican como golpes de Estado aquellos que han tenido éxito y los que, habiendo fracasado, han puesto en peligro real al Gobierno vigente.
 - La naturaleza de algunos conflictos obliga a situarlos en más de un apartado.

Fuentes: Keesing's World Record of Events 2009
 Conflict Barometer 2009 (Heidelberg Institute for International Conflict Research)

Elaboración: CIDOB





Terrorismo.

Es importante retomar a Soria y Giner (1987) en cuanto a que

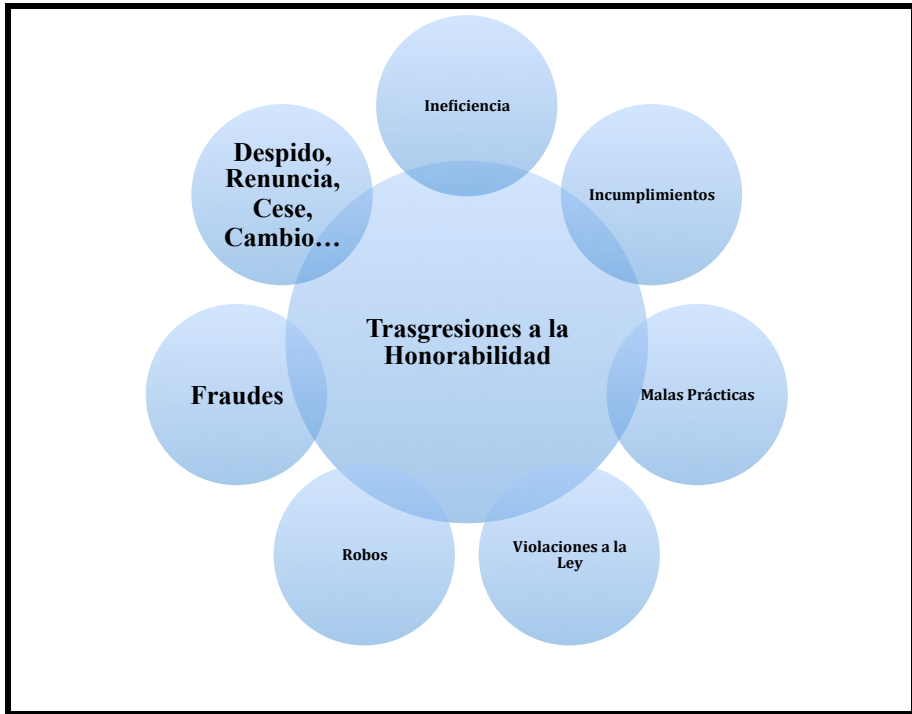
la violencia terrorista no es, ciertamente, un fenómeno nuevo. La voz ‘terrorismo’ aparece ya recogida en la edición de 1798 del Diccionario de la Academia Francesa. Los años del ‘reino del terror’ en la Francia de Robespierre inauguran una práctica de violencia política –en este caso de ‘terrorismo de Estado’- que pronto se apropiarán otras minorías radicales y revolucionarias: grupos marginales, movimientos anarquistas, camarillas fanáticas (p. 56).

Retomando algunos datos de Alessandro Silj; Carlos Soria y Juan Antonio Giner (1987), también recuerdan:

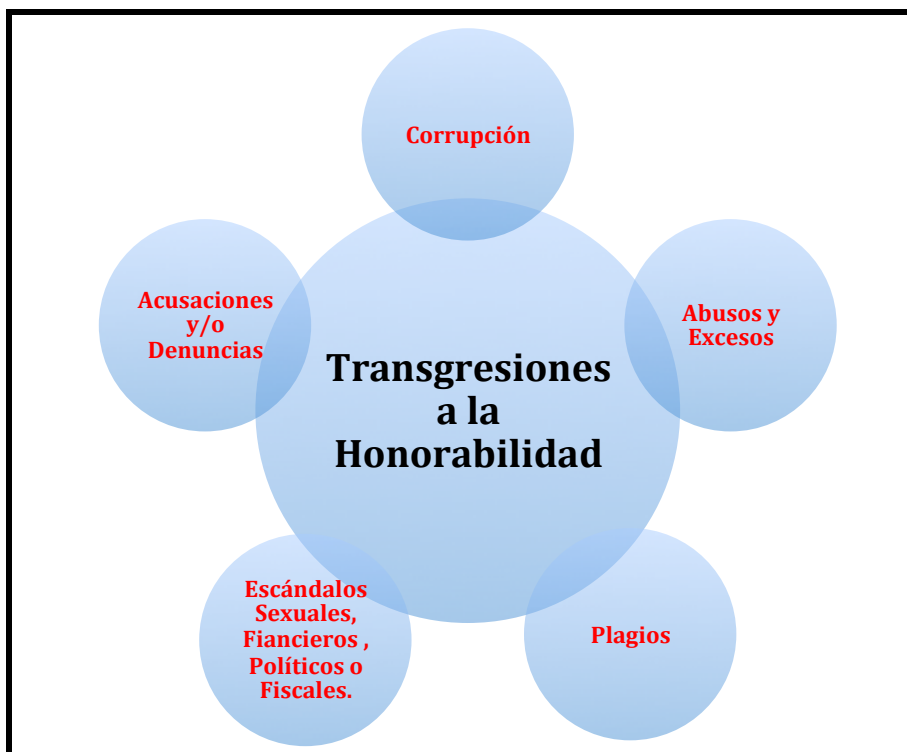
Para el teórico de la comunicación, Marshall McLuhan, era necesario ‘reducir al máximo el espacio dedicado a los terroristas’ ya que, en su opinión, la prensa y la televisión eran su caja de resonancia. Había que proceder al ‘apagón informativo’, aunque fuera un shock, porque sería ‘un shock beneficioso (p. 58).

Aunque el terrorismo es un fenómeno que tiende a ser rechazado por la población y normalmente recibe la reprobación pública de la mayoría de los actores, resulta atractivo y noticiable.

Como señalara Adolfo Suárez (2003) en su calidad de Presidente de la Fundación Víctimas del Terrorismo, “frente al terrorismo, no cabe la neutralidad. Frente al terrorista y a sus víctimas, no cabe ni la equidistancia ni la equiparación (p.11) ”.



(Elaboración propia)



(Elaboración propia)

Al respecto, expone Canel (2007), la sospecha de honorabilidad: el líder (es decir, los altos cargos) incurren –o hay acusaciones de que ha incurrido- en conductas desviadas de la legalidad: acusaciones de malversación de fondos, manejo de información privilegiada para beneficio propio, operaciones irregulares (corrupción inmobiliaria, favoritismos, etc.). Son casos que, cuando menos, afectan de manera importante a la imagen de la institución; y a veces causan el final de una carrera política (p. 245).

Corrupción.

El tema de la corrupción tiene varios caminos de llegada, entre ellos: vía escándalos de personalidades; por medio de registros de instituciones internas; y a través de calificaciones de organismos externos, entre otros.

A) Escándalos de Personalidades:

(se verán más adelante)

B) Registros de Instituciones internas:

El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Gerardo Gutiérrez Candiani -institución que agrupa a los organismos empresariales de México-, manifestó lo siguiente:

A inicios de la década de los 80 se promovía como prioridad inaplazable una renovación moral de la sociedad y hace 11 años se anunció el Programa Nacional contra la Corrupción, afirmando que ésta le costaba al país una décima parte del PIB. Sin embargo, a la fecha no se registra una evolución sustantiva. De acuerdo con estudios y estimaciones del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, el impacto de la corrupción se mantiene en alrededor del 10% del valor de la economía, y las empresas, en promedio, se ven en la necesidad de destinarle un porcentaje similar de sus ingresos para poder operar.³²

C) Calificaciones de Organismos Externos:

De acuerdo con Transparencia Mexicana –miembro de Transparency International, the global coalition against corruption- con base en el Índice de Percepción de la Corrupción 2011, México se ubica “en la posición 100 de 183 países, con una calificación de 3.0 en una escala donde 0 es la mayor percepción de corrupción y 10 la menor percepción de corrupción.

México presenta una mayor percepción de corrupción con un cambio nominal de una décima, lo que de acuerdo con Transparencia Internacional no representa un cambio estadísticamente significativo.

En comparación con otros países del continente americano, México se ubica en la posición 20 de 32 países evaluados por el índice. Si se compara con los países que integran el grupo de los 20 (G20), México se ubica en la posición 16 de 19 países evaluados (la Unión Europea no es considerada en bloque para el IPC) con resultados similares a los de Indonesia y Argentina. Por debajo de

³² www.cce.org.mx/sites/default/files/La_Voz_CCE/16-04-12/La%20Voz%20GGC%2016abr12_Estado%20de%20Derecho%20ii2%20DE F. Pdf (Consultado el 18 de abril, 2012).

estos países sólo Rusia presenta mayor percepción de corrupción en el G20. Si se le compara con Brasil, India, China y Rusia, el llamado grupo BRIC, México ocuparía la cuarta posición, sólo seguido de Rusia. En América latina el país mejor ubicado en el IPC es Chile en la posición 22 a nivel global y una calificación de 7.2, lo que le ubica casi 80 lugares por encima de México. Entre los países de la OCDE, México ocupa la posición 34 de 34 países evaluados.³³

Escándalos Sexuales, Financieros, Políticos o Fiscales.

1) Escándalos Sexuales³⁴

(Algunos ejemplos de políticos, deportistas, y actores)

México:

- Mario Marín, ex gobernador de Puebla, se vio envuelto en un escándalo cuando se reveló un audio donde el empresario, Kamel Nacif Borge, lo felicita por haber detenido a la periodista Lydia Cacho y a cambio de esta ‘ayuda’, Nacif Borge le ofrece dos botellas de coñac, que se especula, podría tratarse de menores de edad. Al ‘Gober Precioso’ también se le relacionó con Jessica, una joven de 17 años.
- En 2008 el senador Santiago Creel, revela que efectivamente, Constanza, la hija de la actriz Edith González es su hija, producto

33

http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/IPC2011/01_IP_2011_Co_municado_de_prensa.Pdf (Consultado el 25 de abril, 2012).

³⁴ Este apartado se ha realizado tomando textos directos y, preferentemente, con información de las siguientes fuentes:

<http://noticias.terra.com.mx/mexico/politica/politicos-del-mundo-involucrados-en-escandalos-sexuales,d7aacf538bdb3310VgnVCM300009af154dORCRD.html> (Consultado el 19 de abril, 2012);

http://fotos.eluniversal.com.mx/coleccion/muestra_fotogaleria.html?dgal=10253 (Consultado el 19 de abril, 2012).

<http://www.terra.com.ec/deportes/galerias/279158/fotos-de-10-escandalos-sexuales-mas-sonados-mundo-futbol.html> (Consultado el 19 de abril, 2012).

<http://entretenimiento.terra.com.mx/famosos/recuento-de-los-escandalos-sexuales-del-2011,ff5df17477a754310VgnVCM2000099f154d0RCRD.html> (Consultado el 19 de abril, 2012).

de una relación extramarital y ante representantes de los medios dijo: Quiero dar la cara de ello.

- A Rosario Robles, ex jefa de Gobierno del Distrito federal, se le relacionó sentimentalmente, con Carlos Ahumada, un empresario mexicano a quien se le acusó de soborno y delito electoral en 2005. Ahumada fue declarado inocente en 2007. Ambos han publicado libros donde, entre otras cosas, hablan del ‘romance’ catalogándolo como un ‘error’.
- El ex secretario de Comunicaciones y Transportes de México, Luis Téllez, también vivió un escándalo cuando se revelaron grabaciones con Diana Pando, quien aseguró que tuvo una relación de casi dos años, tiempo en el que el político le revelaba secretos de la política nacional.

Al respecto:

Audio exhibe a Téllez acusando a Salinas

Una grabación con la voz del ahora secretario de Comunicaciones y Transportes, Luis Téllez, fue difundida ayer por un noticiero de radio y en la misma, el actual miembro del gabinete de Felipe Calderón sostiene que el ex presidente Carlos Salinas de Gortari ‘se robó la mitad de la cuenta (partida) secreta’ en su gobierno, y que junto con su antecesor en Los Pinos, José López Portillo ‘destrozó al país’.

Sólo quise su afecto, afirma Diana Pando

Diana Pando está furiosa con Luis Téllez, luego de que el funcionario aseguró en rueda de prensa no haberla conocido. ‘Me usó y me desechó. Y me insulta de nuevo al acusarme de que intenté extorsionarlo y al negar nuestra relación de dos años (1 de agosto de 2005 al 1 de septiembre de 2007). Nunca quise dinero, sólo quería su afecto, afirma Pando a EL UNIVERSAL en algún lugar del extranjero, desde donde envía pruebas documentales y correos electrónicos que dan cuenta de la relación entre ambos.³⁵

- En mayo de 2011, el ex diputado del PRD (Partido de la Revolución Democrática), Celestino Rivera Hernández, fue detenido cuando abusaba de un menor de 12 años, en el municipio de Tantoyuca, Veracruz. El ex legislador fue sorprendido en un motel de dicha localidad en el momento en que abusaba de un niño tras una llamada que alertó a las autoridades.

35

<http://www.congresoazac.gob.mx/cgi-bin/coz/mods/secciones/index.cgi?action=verseccion&cual=2119> (Consultado el 19 de abril, 2012).

- Otro presidente mexicano, José López Portillo, fue seducido por el mundo del espectáculo, en particular por la actriz Sasha Montenegro, con quien vivió un romance, y finalmente se casó.
- Joaquín Hendricks, ex gobernador de Quintana Roo, fue acusado por su esposa Rubio Eulogio de realizar viajes de ‘placer’ a Europa y en compañía de ‘otras’; sin embargo, posteriormente, Rubio se desdijo y el ex gobernador terminó su gestión.

- Escándalo sexual en la selección mexicana
 Cuando parecía que la conquista del título en la **Copa de Oro** enterraba el caso de cinco jugadores expulsados por un caso de doping por clenbuterol, un nuevo **escándalo de sexo y mujeres ensombrece el camino de la selección de México previo a la Copa América de Argentina.**

Ocho jugadores de la selección Sub-22 que representará a **México** del 1° al 24 de julio en el torneo continental fueron separados hoy por la **Federación Mexicana de Fútbol (FMF)** después de conocerse que contrataron los servicios de prostitutas y las ingresaron a sus cuartos en un hotel donde se concentraba el equipo en Quito, en la última parada de su viaje a tierras argentinas.

Israel Jiménez, Néstor Vidrio, Jonathan Dos Santos, Marco Fabián, Jorge Hernández, Javier Cortés, David Cabrera y Néstor Calderón, fueron suspendidos **‘por haber violado el código de disciplina’**, informó el director de selecciones nacionales, **Héctor González Iñárritu.**

Los ocho estarán inhabilitados los próximos seis meses de la selección mexicana y pagarán una multa de **50.000 pesos** (unos 5.000 dólares) después de verse involucrados el viernes pasado en el escándalo.

Además a varios jugadores de la selección mexicana les robaron sus pertenencias y unos **150.000 pesos** (15.000 dólares).

Claro que no es agradable la situación, pero me tengo que ocupar de que los jugadores no se desconcentren’, expresó el director técnico de la Sub-22, **Luis Fernando Tena**”.³⁶

Estados Unidos:

- Uno de los casos internacionales más sonados fue la infidelidad del ex presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, en 1998, pues se le

36

<http://ambito.com/noticia.asp?id=589806&seccion=Deportes&fecha=28/06/2011>
 (Consultado el 19 de abril, 2012).

vinculó sexualmente con una becaria de la Casa Blanca de 23 años, Mónica Lewinsky. Luego de negar en un principio dicha relación, ante un juicio por perjurio, abuso del poder y obstrucción a la justicia, Clinton se disculpó y continuó su mandato.

- En 2011 el ex gobernador de California, Arnold Schwarzenegger, se divorció de Mariás Shriver tras 25 años de matrimonio, esto tras darse a conocer que el político y actor le fue infiel con una ex empleada doméstica con la que también procreó un hijo.
- El ahora ex gobernador de Nueva York, Eliot Spitzer, se vio obligado a abandonar su cargo en 2008 cuando se comprobó que, a lo largo de 10 años, gastó más de 80 mil dólares en servicios con prostitutas de lujo en una red donde era conocido como el cliente número 9.
- Un grupo de agentes del Servicio Secreto de Estados Unidos se encuentra bajo la lupa tras revelarse que contrataron prostitutas durante su estancia en Cartagena, Colombia, a donde acompañaron al presidente Barack Obama a la Cumbre de las Américas a mediados de abril del 2012. Once agentes fueron acusados de ‘conducta inapropiada’, se les ha puesto bajo licencia administrativa y se les ha prohibido la entrada a las instalaciones del Servicio Secreto.
- David Vitter, senador republicano, tuvo que pedir públicamente perdón a su esposa y sus electores tras revelar que era cliente frecuente de un servicio de acompañantes sexuales.
- Otro escándalo particularmente importante fue el del ahora ex director de la CIA, David Petraeus, debido al romance que mantenía con su biógrafa, Paula Broadwell –experta en lucha contra el terrorismo (mientras le realizaban una investigación por acoso). Esta investigación comenzó debido a correos electrónicos enviados por una persona a Petraeus, lo que reveló el affaire, según versiones periodísticas.

El romance habría iniciado en noviembre de 2011.

El 8 de noviembre Petraeus presenta su renuncia y, un día después, el Presidente Obama la acepta.

Este escándalo es considerado el más importante desde el que protagonizaron el Presidente Clinton y Mónica Lewinsky.

Nicaragua:

Daniel Ortega, presidente de Nicaragua, fue acusado en 2003 de abusar sexualmente de su hijastra Zoilamérica Narváez.

Costa Rica:

En Costa Rica fue difundido un video íntimo de la viceministra de Juventud, Karina Bolaños, quien fue destituida. En el video – colocado en Youtube- aparece en ropa interior enviando mensajes románticos a un interlocutor no identificado.

Bolaños está casada con un diputado de Costa Rica y es madre de una niña de 14 años. Asegura que el video fue grabado en 2009 - cuando estaba separada de su marido- y almacenado en su computadora, pero que un ingeniero informático contratado por su esposo, lo copió y tras extorsionarla con tres mil euros, decidió subirlo a las redes sociales, luego de que Karina decidió no pagar más. Ese mismo día, el ingeniero la denunció por acoso sexual.

Paraguay:

El presidente de Paraguay y ex obispo, Fernando Lugo, se vio envuelto en una fuerte polémica tras revelarse que concibió tres hijos cuando todavía formaba parte de la Iglesia Católica. Al menos 3 mujeres han asegurado que él es el padre de sus hijos, han detallado sus encuentros sexuales, y lo acusan de no pagar la manutención. Lugo ha reconocido a los menores.

Argentina:

Otro mandatario infiel fue el argentino Carlos Menen, pues mantuvo una relación con Marta Beza. Ella terminó suicidándose después de una intensa batalla en la que exigía que el ex presidente reconociera al hijo que habían procreado durante su amorío.

...No podemos dejar de lado el affaire en el que se vio envuelto el ex presidente Néstor Kirchner, aun ya muerto, cuando hace unas semanas salió a la luz pública su relación que tuvo con Miriam Quiroga, ex empleada de la casa de Gobierno, y con quien procreó un hijo.³⁷

Brasil:

³⁷ http://blogs.eluniversal.com.mx/wwwblogs_detalle.Php?p_fecha=2011-05-19&p_id_blog=28&p_id_tema=13948 (Consultado el 19 de abril, 2012).

En el año 2008, la ex estrella del fútbol brasileño, Ronaldo, decidió meterse con tres prostitutas (brasileñas) en un hotel. Una vez dentro, ya de cerca, la verdad se revela ante sus ojos: las tres prostitutas son travestis.

Italia:

Silvio Berlusconi ha acaparado los reflectores mundiales desde que se dieron a conocer sus supuestas fiestas del ‘bunga bunga’ donde invita a mujeres jóvenes para participar en sus orgías. El caso más sonado del (ex) primer ministro italiano es el ‘Rubygate’ donde se le acusa de abuso sexual a una joven menor de edad, Ruby, y además se le han impuesto cargos de mantener una red de prostitución de menores.

Francia:

Ribery y Benzema acusados de proxenetas. El supuesto delito que cometieron ambos jugadores fue en un prostíbulo parisino en el que, al parecer, contrataron el servicio de una de las prostitutas que resultó ser menor de edad.

Israel:

Moshe Katsav, Jefe de Estado de Israel de 2000 a 2007, dejó su cargo tras enfrentar acusaciones de acoso sexual por parte de varias de sus empleadas, una incluso lo denunció por violación. Katsav fue condenado en el Tribunal de Distrito de Tel Aviv a siete años de prisión por violación y agresión sexual.

En 1999, la selección de Israel estaba a dos partidos de clasificarse para la Eurocopa 2000. Los dos partidos ante Dinamarca perdieron por goleada, en lugar de descansar antes del partido, no pegaron ojo al estar con las prostitutas.

Japón:

Naoto Kan, primer ministro japonés, protagonizó un escándalo sexual en 1988 con una presentadora de televisión; además fue acusado de impago de pensión, lo que le costó la dirigencia del Partido Democrático de Japón.

Organismos internacionales:

Paul Wolfowitz, ex presidente del Banco Mundial, dejó su cargo luego de que aumentara el sueldo de su novia, Shaha Riza,

empleada del BM, quien llegó a ganar poco más de 190 mil dólares por año, con un aumento anual de 8 por ciento, según reveló en aquel entonces el Washington Post Especial.

El 14 de mayo, Dominique Strauss-Kahn, ahora ex director del Fondo Monetario Internacional, fue detenido por presunto acoso sexual e intento de violación hacia una camarera de un hotel en Nueva York. El ex dirigente del FMI también enfrenta cargos similares en Francia donde una periodista reveló las presuntas malas intenciones del político.

Escándalos Financieros:

De acuerdo a Pozzi (2011):

El Fondo Monetario Internacional (FMI) vivió en una burbuja en la que reinaba el optimismo mientras se gestaba la mayor crisis financiera desde la Gran Depresión. Un informe de su auditor hace una dura crítica a la actuación del organismo entre 2004 y 2007, un periodo que cubre toda la etapa en la que Rodrigo Rato estuvo al frente del organismo (del 7 de junio de 2004 al 1 de noviembre de 2007). La conclusión es demoledora: deficiencias internas impidieron prevenir la crisis.

El Fondo puso como ejemplo a seguir algunas de las prácticas más destructivas, desoyó las señales de alerta y se mostró complaciente con los países ricos, en especial Estados Unidos, que acabó siendo el foco de la crisis.

Entre las causas que impidieron al FMI alertar sobre los riesgos, el informe cita múltiples deficiencias organizativas, batallas internas, falta de comunicación, sesgos analíticos, presiones políticas, autocensura y falta de supervisión y control por parte de la dirección del Fondo. El Informe, elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FMI, reconoce que muchos de esos problemas no aparecieron con Rato, sino que se fueron arrastrando más de una década. Rato, actual presidente de Caja Madrid, dejó el FMI año y medio antes de concluir su mandato por razones personales.

Los informes de evaluación del FMI no tratan de hacer un balance, sino de detectar los fallos, con lo que tienen un sesgo negativo. Ningún otro organismo internacional hace ejercicios de autocritica con una dureza comparable. Fuentes próximas a Rato ven saludable la autocritica, pero indican que el informe olvida que desde la crisis asiática las competencias sobre estabilidad financiera no correspondían al FMI, sino al G-7, y dentro de él al Foro de Estabilidad Financiera. Fue en otoño de 2006 cuando el FMI empezó a publicar informes de estabilidad financiera, un encargo que Rato hizo a Jaime Caruana. En esos informes se alertó de algunos de los riesgos financieros, aunque no se acertó a ver sus repercusiones macroeconómicas.

El informe que acaba de recibir el sucesor de Rato, Dominique Strauss-Kahn, pone ejemplos sangrantes al destacar que se calificara al luego quebrado sistema financiero de Islandia como ‘robusto’ y ‘resistente’. También recuerda una y otra vez cómo el FMI recomendaba a otros países que siguieran las prácticas de innovación financiera de EEUU y Reino Unido, que originaron la crisis. El FMI tampoco vio el riesgo que el sector inmobiliario suponía para la banca y toda la economía.

Escándalo Político:

México:

El ex presidente del país y primer candidato ganador de oposición – con quien se inició la alternancia en este nivel, luego de 70 años de partido único en el poder federal- Vicente Fox, ha declarado que el partido al que pertenece y que lo llevó al poder (el Partido Acción Nacional, PAN) perderá las próximas elecciones federales, y que el ganador será el Partido Revolucionario Institucional (PRI), el principal adversario panista a quien venció para llegar al gobierno.

Fox se hizo famoso por sacar al PRI de Los Pinos y de distinguió por su antipriísmo. También se ha distinguido por declaraciones imprudentes, atípicas, polémicas y desafortunadas para panistas, algunos de los cuales han manifestado que desvaría, está confundido o, incluso, que ya perdió la brújula.

* Mario Villanueva Madrid, *El Chueco*, quien fue detenido el 24 de mayo de 2001, se convirtió en el primer ex gobernador de una entidad que es entregado en extradición a autoridades de Estados Unidos para que sea juzgado por narcotráfico y asociación delictuosa.

En México, el ex gobernador priista de Quintana Roo fue sentenciado a 28 años de prisión; sólo cumplió nueve en cárceles nacionales. La DEA le imputa haber ayudado a mover toneladas de cocaína procedente de Colombia.³⁸

* Este 14 de enero de 2013, la Secretaría de la Función Pública destituyó e inhabilitó al doctor Valdemar Badillo Flores, jefe de Cirugía cardiovascular del Hospital Central Sur de Alta Especialidad de Pemex, por dos hechos: 1) practicar cirugías privadas con recursos de la institución; y 2) proveer a la institución material médico a través de dos empresas suyas.

La sanción es por 10 años y seis meses.

Este caso fue atendido luego de varias denuncias presentadas por empleados del hospital.

* Funcionarios de Pronósticos para la Asistencia Pública –que organiza los sorteos de “Melate” y “Revancha”-, junto con miembros de la empresa Just Marketing, empresa que graba y retransmite los sorteos, realizaron el evento del 22 de enero de 2012, y lo grabaron antes de lo previsto. Luego, familiares y amigos de ellos, compraron los boletos ganadores de 160 millones de pesos mexicanos (12,1 millones de dólares). Después, se presentó la grabación como si el evento se estuviera realizando en vivo.

Las autoridades intervinieron cuentas de implicados para disminuir el daño patrimonial.

A pesar del fraude, el director general de la Lotería nacional, Benjamín González, garantizó que los sorteos son seguros y confiables.

³⁸ <http://www.jornada.unam.mx/2010/05/09/politica/005n1pol> (Consultado el 19 de abril, 2012).

A mediados de septiembre de 2021, de acuerdo a versiones periodísticas, el ex director del Instituto de seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado (Issste), Jesús Villalobos López fue acusado de fraude por 300 millones de pesos. Se afirma que pagó los servicios de la empresa Ingeniería Costos y Servicios SA de CV por trabajos que no se realizaron.

De acuerdo al órgano interno de control (OIC), este funcionario podría ser sancionado por inhabilitación de 10 a 20 años para ocupar algún cargo público, además de la multa económica.

Sin embargo, entonces no pasó nada.

Al dejar el Issste, Villalobos pasó a ocupar la dirección de Pronósticos Deportivos.

A mediados de enero de 2013 se dio a conocer que la Secretaría de la Función Pública (SFP) inhabilitó por 10 años a Villalobos, quien en febrero del año pasado utilizó recursos públicos para viajar a estados Unidos y disfrutar el Super Bowl con pases preferenciales. Junto con él, fueron inhabilitados un grupo de funcionarios de esta institución.

La SPF determinó que la Tesorería de Pronósticos Deportivos destinó más de 250 mil dólares para dicho viaje, con el argumento de que serviría para promocionar la marca Pro Touch de esa institución.

Plagios:

a) En México:

Fausto Alzati Araiza fue brevemente Secretario de Educación Pública del 1º de diciembre de 1994 a principios de 1995, durante el gobierno del ex presidente de México, Ernesto Zedillo.

Fue removido del cargo tras haberse descubierto que ostentaba el título de Doctor en Economía por la Universidad de Harvard, sin haber obtenido el grado.

El hecho fue dado a conocer por una nota periodística, en el Diario Reforma, uno de los tres periódicos nacionales más importantes en México.

La caída de Alzati de la Secretaría de Educación Pública inició el 19 de diciembre de 1994, con una nota de Jessica Kreimmerman en el periódico Reforma que decía: “Se dice doctor, pero no lo es. Sus amigos y subordinados lo llaman ‘doctor Alzati’. Pero el nuevo secretario de Educación, Fausto Alzati, nunca obtuvo el doctorado que promueve en su currículum.

Así lo confirman funcionarios de la Universidad de Harvard, quienes desmintieron que el máximo titular de la educación de México haya recibido el título de doctor en Economía Política y Gobierno en esa institución.

Antes de ser nombrado Secretario de Educación, Fausto Alzati presumía de una gran trayectoria académica, lo que le permitió ocupar el cargo de director general del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, máximo órgano en la materia en México.

A Alzati terminaron bautizándolo con el sobrenombre de ‘Falzati’, quien, presionado, tuvo que renunciar al cargo cuando una investigación periodística confirmó que no contaba con el grado de doctor con el que se ostentaba.

En nuestro país a veces se aplica el neologismo ‘Falzati’ a las personas que ostentan un supuesto título académico sin haberlo obtenido.

b) En Alemania:

Karl-Theodor zu Guttenberg, el Ministro alemán de Defensa en el gobierno de Angela Merkel, renunció bajo presión a su cargo el primero de marzo de 2011 por haber plagiado su tesis doctoral en derecho.

A decir del periódico español El País, por este hecho, llaman a Guttenberg el "Baron de copiar-pegar".

El diario Süd-deutsche Zeitung publicó el 17 de febrero de 2011 un artículo con la sospecha de que el ministro hiciera un corta-pega de su trabajo, asunto de interés nacional.

El 23 de febrero de 2011, la Universidad de Bayreuth le retiró su título de doctor, obtenido en 2007, estimando que su tesis "no había dado lugar a un trabajo científico correcto".

Guttenberg había presentado el trabajo de tesis doctoral, sobre los sistemas constitucionales de Estados Unidos y la Unión Europea, lo que valió la mejor nota de la Universidad de Bayreuth en 2007.

También se presentaron al menos dos querellas contra Guttenberg acusándolo de haber copiado numerosos extractos de autores que nunca citó.

Guttenberg, primero, negó el plagio denunciando acusaciones infundadas y aceptando apenas eventuales errores "de inserción" y notas al margen.

Luego, acosado en el Parlamento, finalmente reconoció "graves errores" y pidió que se le retirara su título de doctor.

Su propio tutor a la hora de elaborar la tesis, el profesor Peter Haberle, se distanció de Guttenberg y reconoció que la tesis del ministro estaba plagada de errores imperdonables.

A los 37 años, cuando Guttenberg asumió el Ministerio de Economía durante los últimos meses de la gran coalición que gobernó Alemania hasta 2009, se empezó a hablar de él como del 'delfín' de Merkel.

Uno de los factores que siempre jugó a favor de Guttenberg en su ascendente carrera política, fue que no necesitaba su puesto para defender intereses personales. Podría dedicarse a administrar las propiedades de su familia, tal como hace su hermano. Sin embargo, siempre ha vendido la imagen de político comprometido, y sobre todo honesto, "el cuento de hadas del chico bueno", recordaba con ironía la revista Der Spiegel en su portada.

c)En Hungría:

El Parlamento acepta la renuncia; Schmitt dice que escribió su disertación de 'buena fe'

Dimite el presidente de Hungría ante el escándalo por haber plagiado su tesis doctoral"

Periódico La Jornada

Martes 3 de abril de 2012, p. 21

Budapest, 2 de abril. El presidente de Hungría, Pal Schmitt dimitió hoy luego de que la Universidad Semmelweis de Budapest (SOTE) le reitró el jueves pasado el título de doctor después de que una comisión de expertos determinó que plagió su tesis doctoral.

El jefe de Estado encarna la unidad de la nación. Por eso, en la situación actual, me siento obligado a entregar el mandato’, explicó el político conservador.

El Parlamento húngaro aceptó hoy la dimisión de Schmitt por aplastante mayoría: 338 diputados votaron a favor, seis se abstuvieron y sólo cinco se opusieron. Las funciones del jefe de Estado las asumirá de forma transitoria el presidente de la cámara baja, Laszlo Köver.

La acusación de plagio contra Schmitt, quien según el comité universitario copió 197 de las 215 páginas de su tesis, surgió a principios de año a través de investigaciones de periodistas de la revista *HVG* online.

Schmitt se ha defendido contra la acusación de plagio de su tesis de 1992, con el argumento de que el texto cumplió con la normativa vigente en aquel momento. En una entrevista televisiva, el conservador aseguró que escribió su disertación ‘de buena fe’, y apuntó que si había algún fallo en la cita de las fuentes, le debería haber sido advertido por sus directores de tesis.

Sin embargo, el presidente aseguró que decidió dimitir al comprobar que actualmente su persona divide al país en lugar de unirlo.³⁹

³⁹ www.jornada.unam.mx/2012/04/03/mundo/021n1mun (Consultado el 18 de abril, 2012).



Secuestros

De acuerdo con el modelo desarrollado por el CIDAC, A. C., a continuación se observan los diez delitos –de los 33 del fuero común- que impactan la percepción de inseguridad (a nivel nacional, en México) y en el orden en que lo hacen.

IMPACTO DEL DELITO

| ORDEN DE IMPACTO | DELITO |
|------------------|--|
| 1 |  Secuestro |
| 2 |  Homicidios relacionados al crimen organizado |
| 3 |  Lesión dolosa con arma blanca |
| 4 |  Extorsión |
| 5 |  Robo a peatón con violencia |
| 6 |  Robo a peatón sin violencia |
| 7 |  Robo de vehículo con violencia |
| 8 |  Robo de vehículo sin violencia |

(CIDAC, p. 17)

Podemos apreciar cómo el secuestro tiene una importante influencia en la percepción de inseguridad, vinculado con los otros índices de victimización de algunos delitos.

Si partimos del hecho de los medios de acción de que lo que comúnmente llamamos narcotráfico en México –entendido, preferentemente, como narcomenudeo y/o narcodelincuencia-, tenemos que la acepción más adecuada de este fenómeno debe ser narcoterrorismo, por lo cual, por ejemplo, el secuestro no sólo sería un medio de recolección de fondos, sino –también- un forma de aterrorizar, propagar inseguridad, cuestionar la eficiencia de las autoridades y policías, y atracción mediática hacia este tipo de acciones.

De acuerdo a lo anterior, conviene, al menos, considerar la siguiente presentación de este fenómeno:

a) Personalidades

El ex candidato presidencial del Partido Acción Nacional en 1994, Diego Fernández de Cevallos, fue secuestrado en su rancho La Cabaña, en Querétaro, el 14 de mayo de 2010.

Fernández de Cevallos es conocido como un personaje poderoso y polémico por haber ganado litigios millonarios, inclusive al gobierno federal. Uno de los políticos más influyentes de México.

Meses después, el 27 de julio, los secuestradores difundieron una carta escrita de puño y letra del político panista fechada el 10 de junio y una fotografía de medio cuerpo en la que sostiene un ejemplar del semanario Proceso del pasado 23 de mayo.

Luego de siete meses y seis días de secuestro, el llamado “Jefe Diego” fue liberado.

Este episodio concluyó con muchas dudas por falta de información. No se ha sabido quiénes fueron, por qué lo hicieron, a cuánto ascendió el rescate, y si hubo algún tipo de acuerdo. Ha quedado como un misterio público.

Una de las lecciones que se derivan de este hecho es que nadie puede estar seguro; si a él le ocurrió, a cualquiera le puede pasar. Todos estamos expuestos.

b) Familiares de Personalidades

Luego de haber sido secuestrada, tras 14 meses de cautiverio, Silvia Vargas Escalera –hija del conocido empresario deportivo Nelson Vargas-, fue encontrada muerta el 5 de diciembre de 2008.

Silvia había sido plagiada el 10 de septiembre de 2007, cuando se dirigía al colegio Alexander Bain, en la colonia Las Águilas, en la ciudad de México. Desde el principio del plagio, la familia estuvo dispuesta a pagar el rescate, pero ya no hubo comunicación. Al tercer día, mataron a la secuestrada (aunque esto se supo hasta el final).

Este evento fue mediático porque el empresario y también ex director de la Comisión Nacional del Deporte, Nelson Vargas enviaba mensajes de que quería negociar con los captores y, a la vez, criticaba la actuación de las autoridades. Su actitud fue suplicante y altamente emotiva.

Este evento causo conmoción en la llamada opinión pública, debido a que el drama familiar quedó manifiesto a través de varias apariciones públicas de los padres en medios de comunicación. Finalmente, los autores del crimen fueron detenidos.

Uno de los aprendizajes compartidos en distintos ambientes fue que ni los que tienen suficientes medios económicos están completamente seguros. Además, los plagiarios pudieron haber tenido dinero, pero la mataron.

c) Cifras escandalosas

El 20 de febrero de 2012, el Consejo Ciudadano para la Seguridad informó que en 2011 fueron secuestradas 2,979 personas y asesinadas 112; entre 2006 y 2011 los secuestros aumentaron 384 %.

Este organismo aseguró que México tiene la mayor cifra de plagios de su historia y la tasa más alta que nación alguna haya sufrido, y Tamaulipas es la entidad con la peor situación de secuestro.

Lección: el secuestro es una realidad en México, genera inseguridad y nadie parece estar completamente blindado contra esta forma criminal. Hay están las cifras.

Asesinatos

El asesinato del candidato a la presidencia de México, Luis Donaldo Colosio Murrieta del Partido Revolucionario Institucional (PRI) - partido político que en aquel entonces gobernaba en México a nivel federal y que lo hizo por más de 70 años-, constituyó un magnicidio.

Fue asesinado en Tijuana, Baja California, el 23 de marzo de 1994, fecha en la que faltaban poco más de tres meses para el día de la elección constitucional.

El presunto autor de los disparos, fue identificado como Mario Aburto Martínez, de 22 años de edad. En el momento del atentado fue puesto a disposición de las autoridades.

El Mario Aburto presentado a la prensa en los días posteriores, lucía un corte de cabello estilo militar, no tenía los hematomas sufridos en la cara el día del asesinato y aparentaba estar más obeso, lo que desencadenó una serie de rumores sobre la autenticidad y posible reposición del verdadero asesino.

Distintas versiones señalan la existencia de una conspiración de Estado que algunos apuntaron al ex presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, como autor intelectual, pero ello se quedó en el terreno de la especulación. La versión oficial señala únicamente la participación de Mario Aburto en el homicidio. El gobierno considera cerrado el caso desde el año 2000.

La muerte de Colosio se considera el primer magnicidio cometido en México desde el asesinato de Álvaro Obregón en julio 1928, quien en ese mes había ganado las elecciones y por consiguiente ya era Presidente Electo de México. Se podría decir que desde la conclusión de la Revolución Mexicana (en 1917), la muerte de Obregón fue el primer magnicidio en el país.

Además de los errores, omisiones y desatinos que se cometieron en el curso de la investigación, este caso generó grandes sospechas e incredulidad entre la población.

La muerte de Colosio provocó en ese año de final de sexenio una inestabilidad política que incluyó al asesinato de otros políticos, entre ellos el Secretario General del PRI, Francisco Ruiz Massieu, que se registró el 28 de septiembre de 1994.

Narcotráfico-Narcoterrorismo

Como señala Cristián Castaño,

el narcoterrorismo se concibe como la utilización del tráfico de drogas para promover los objetivos de organizaciones terroristas y grupos armados que puede ser a través del financiamiento, de la protección recíproca o del mantenimiento por parte de los grupos terroristas y de los narcotraficantes de zonas dentro de los Estados al margen de la autoridad (2011, p. 40).

Corrupción/ Lavado de Dinero/Tráfico de Armas/Tráfico de Personas/Fraudes.

Fuente: Notimex

La DEA estima que la venta ilegal de drogas deja ganancias por 22 mil millones de dólares

CIUDAD DE MÉXICO (15/ABR/2012).- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) identificó que en el sistema financiero mexicano se registra un excedente de diez mil millones de dólares al cierre del año fiscal, que presuntamente provienen de actividades ilícitas.

La dependencia reveló las cifras contenidas en el documento del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) de la Cámara de Diputados denominado: "Lavado de dinero: indicadores y acciones binacionales".

En el órgano legislativo, detalló, se analiza en comisiones la minuta que expide la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y de Financiamiento al Terrorismo.

De acuerdo con el informe de la Cámara de Diputados, se estimó que la distribución del blanqueo de dinero, según la actividad criminal en el país fue de 41% por drogas; 33%, tráfico de personas; 20%, piratería, y 6%, fraude.

El documento del CESOP refirió que de acuerdo con Schneider y Enste, Shadow Economies and Corruption All Over the World: New Estimates for 145 countries 2007, la distribución de las ganancias criminales, según el tipo de economía en México, se destina 76% a la economía formal y 24% a la informal.

El estudio refirió que según cálculos internacionales sobre "lavado" de dinero, el Banco Mundial (BM) señaló que el flujo a través de las fronteras por actividades criminales, corrupción y evasión de impuestos es de entre un billón y 1.6 billones de dólares.

De esa cifra, agregó, 40 mil millones de dólares son producto de la corrupción en países en desarrollo y en transición.

Sin embargo, para la Agencia Antidrogas de Estados Unidos (DEA, por sus siglas en inglés), en aquel país se destinan anualmente 65

mil millones de dólares para la compra de drogas ilegales, de los cuales las agencias federales confiscan sólo mil millones.

La DEA también estima que la venta ilegal de metanfetaminas, heroína, cocaína y mariguana, las cuales se introducen principalmente a través de México, produce una ganancia anual de 22 mil millones de dólares.

El CESOP aseveró que con información de la DEA, en la economía mexicana hay un excedente de entre 9.2 y 10.2 mil millones de dólares que al final del año no justifican una fuente legítima.

Asimismo, destacó que el Centro Nacional de Inteligencia sobre Narcóticos del Departamento de Justicia de Estados Unidos (NDIC, por sus siglas en inglés) dice desconocer la cantidad exacta de dinero que abandona el país.

Aunque estimó que casi 39 mil millones de dólares se "lavan" fuera de sus fronteras, "acción que desarrollan sobre todo las organizaciones criminales de Colombia y México, siendo el nuestro el de mayor volumen".

La NDIC reportó la entrada a México de 17 mil 200 millones de dólares entre 2003 y 2004.

En tanto que el Congreso en Washington D.C. señaló que entre 19 mil millones y 29 mil millones de dólares de ganancias ilícitas fluyen, anualmente, desde Estados Unidos hacia cárteles del narcotráfico y otros grupos criminales en México.

Mientras que el Departamento de Estado de Estados Unidos, precisó que los cárteles del narcotráfico "blanquean" efectivo por un valor que va de los ocho mil millones a 25 mil millones de dólares anuales.

De igual forma, la organización no gubernamental (ONG) estadounidense No Money Laundering refirió que las ganancias del narcotráfico en México ascienden a poco más de 59 mil millones de dólares (5% del PIB).

Mientras que los modelos de Global Financial Integrity y de la Universidad de Columbia, en Nueva York, proyectan que en México los ingresos como máximo van de 36 mil a 38 mil 800 millones de dólares (3.6% del PIB), y de éstos de diez mil a 14 mil 500 millones serán "blanqueados".

Tráfico de Armas.

Con acierto, puntualiza Castaño Contreras,

las principales actividades criminales que más lucro generan para dichos grupos son en primer lugar el narcotráfico, en segundo lugar el tráfico de armas y en tercer lugar el tráfico de personas.

Estas actividades son coincidentes en las organizaciones criminales que tienen un despliegue transnacional y que se ha comprobado ya mantienen una vinculación con organizaciones criminales mexicanas (2011, p. 46).

Fraudes.

Pablo Salazar Mendiguchía, ex gobernador de Chiapas, fue detenido ayer cuando arribó al Aeropuerto Internacional de Cancún, Quintana Roo, a petición de un oficio de colaboración presentado por la Procuraduría General de Justicia del Estado de Chiapas.

De acuerdo con la causa penal 96/2011, iniciada en febrero del 2009, el Ministerio Público acreditó que Salazar Mendiguchía junto con otros funcionarios de su administración desviaron recursos públicos por 104 millones de pesos a través de contratación de un seguro total en el 2005.

Para ello, otorgaron facultades a Nelda Rosa Camacho Alayola, entonces Secretaria de Administración, facultándola ante la compañía aseguradora para realizar los trámites y así cobrar los recursos, lo que realizó en febrero de 2007, cuando ya no eran servidores públicos.

Las indagatorias, que incluyen peritajes contables, de grafoscopia y testimonios de involucrados, derivaron en la orden de aprehensión del ex gobernador, quien fue puesto a disposición del Juez III Penal del internado en el Reclusorio El Amate, bajo los cargos de peculado,

ejercicio indebido del servicio público, abuso de funciones públicas, abuso de autoridad y asociación delictuosa.

Cabe recordar que el ex gobernador denunció ante algunos medios de comunicación una persecución por parte del actual gobernador Juan Sabines Guerrero.⁴⁰

(El ex gobernador Mendiguchía llegó al poder mediante la coalición PAN-PRD, y el nuevo gobernador Juan Sabines –es ex priísta-, y llegó por la coalición PRD, PT y Convergencia).

Cuadro 1. Amenazas a la seguridad nacional mexicana

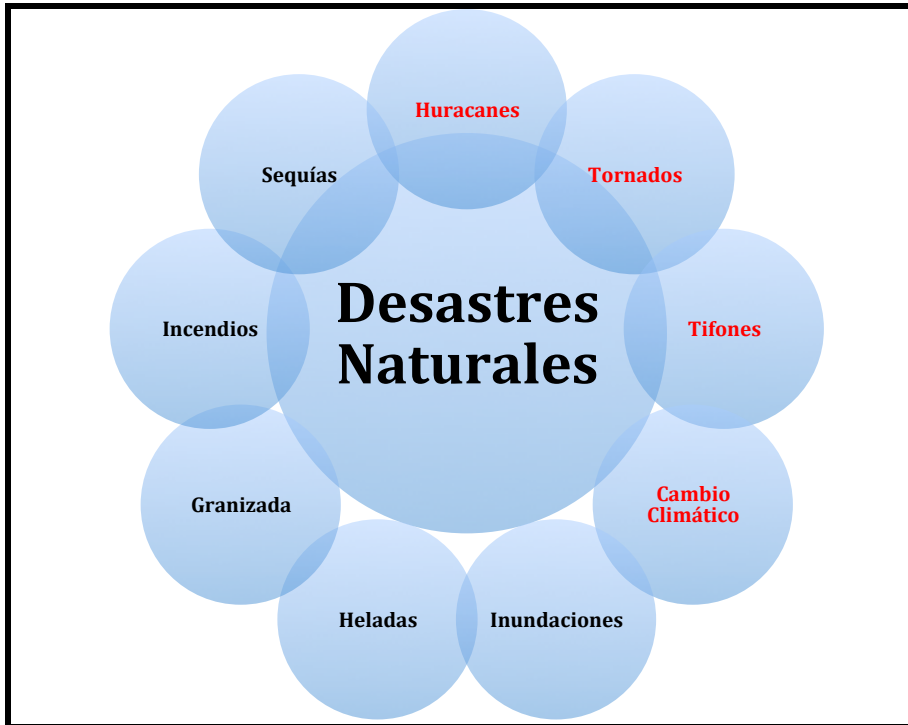
| Amenazas a la seguridad nacional mexicana (P[D, CISEI y Ley de seguridad nacional) | |
|---|---|
| 1. | Narcotráfico |
| 2. | Grupos subversivos y organizaciones afines |
| 3. | Crimen organizado |
| 4. | Obstáculo o bloqueo de operaciones militares o navales contra la delincuencia organizada |
| 5. | Inseguridad pública |
| 6. | El crimen |
| 7. | Corrupción |
| 8. | Terrorismo internacional |
| 9. | Proliferación armamentista |
| 10. | Tráfico ilegal de materiales nucleares, de armas químicas, biológicas y convencionales de destrucción masiva |
| 11. | Ingovernabilidad |
| 12. | Estabilidad económica |
| 13. | Pobreza y desigualdad social |
| 14. | Inestabilidad regional |
| 15. | Demografía |
| 16. | Energía |
| 17. | Ecología |
| 18. | Salud |
| 19. | Desarrollo equilibrado |
| 20. | Alimentación |
| 21. | Educación |
| 22. | Recursos naturales |
| 23. | La vulnerabilidad de la población frente a los desastres naturales |
| 24. | Destrucción ambiental |
| 25. | Financiamiento de acciones y organizaciones terroristas |
| 26. | Tráfico de personas |
| 27. | Espionaje |
| 28. | Sabotaje |
| 29. | Rebelión |
| 30. | Traición a la patria |
| 31. | Genocidio |
| 32. | Interferencia extranjera en los asuntos nacionales |
| 33. | Quebranto de la unidad de las partes integrantes de la Federación |
| 34. | Actos en contra de la seguridad de la aviación |
| 35. | Atentados en contra del personal diplomático |
| 36. | Actos ilícitos en contra de la navegación marítima |
| 37. | Obstáculo o bloqueo de actividades de inteligencia o contrainteligencia |
| 38. | Destrucción o inhabilitación de la infraestructura de carácter estratégico o indispensable para la provisión de bienes o servicios públicos |

Fuente: elaboración propia con datos de la Ley de seguridad nacional, Plan nacional de desarrollo 2000-2006 y del sitio del CISEN www.cisen.gob.mx.

⁴⁰ <http://eleconomista.com.mx/seguridad-publica/2011/06/07/detienen-pablo-salazar-cancun-peculado> (Consultado el 19 de abril, 2012).

Mora Cortés, David. (2008).





Huracanes

El huracán Sandy afectó a Nueva Jersey y Nueva York, al noreste de Estados Unidos. Dejó pérdidas calculadas en más de 80 mil millones de dólares. Se expandió causando daños –también– en Maryland, New Hampshire, Connecticut, Massachusetts, Delaware, Pensilvania, Virginia, Carolina del Norte, Rhode Island y Pensilvania. Los cálculos de víctimas superan las cien personas.

Se considera que más de 3 millones quedaron sin electricidad durante esos días, y las pérdidas económicas diarias superaron los 10 mil millones de dólares para la Costa este estadounidense.

En el Caribe, Sandy cobró más de 50 vidas.

Tornados

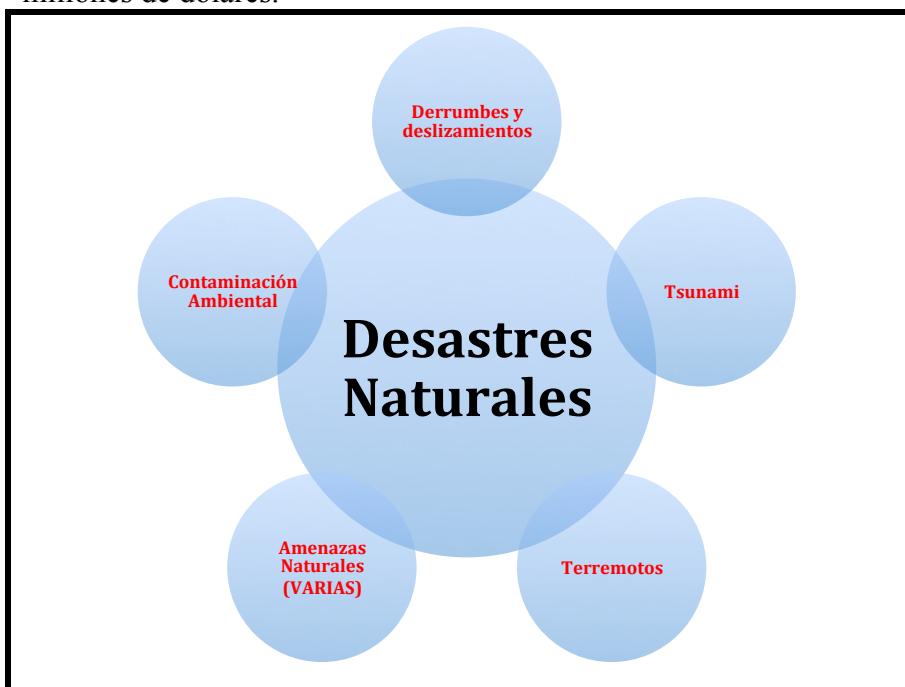
En abril más de cien tornados se presentaron en Estados Unidos. Y, en marzo, otros tornados se presentaron causando muertes y años diversos en distintos áreas, entre ellas, Illinois, Indiana y Kentucky.

Tifones

A principios de diciembre del año pasado, un tifón (“Bopha”) dejó alrededor de mil muertos en Filipinas. Incluso, la guerrilla declaró una tregua debido a este fenómeno y sus consecuencias.

Cambio Climático

De acuerdo a la Dirección de Cambio Climático de Colombia, las inundaciones de 2010 y 2011 en ese país, causaron casi 500 muertos, 3,9 millones de damnificados y la destrucción de 12 mil viviendas. Asimismo, se habla de pérdidas calculadas en 6,400 millones de dólares.



Derrumbes.

a) Chile:

Atrapados 34 trabajadores tras el derrumbe de una mina en Chile.

Un derrumbe deja al menos 34 trabajadores atrapados en una mina al norte de Chile.

Los mineros podrían encontrarse en un refugio pero aún no se ha logrado comunicación alguna con ellos por lo que se desconoce si siguen con vida.

AGENCIAS – Santiago de Chile – 06/08/2010

Un derrumbe en una mina en la ciudad chilena de Copiapó, a 834 kilómetros al norte de la capital, ha dejado atrapados al menos a 34 trabajadores de los cuales se desconoce su estado. El accidente se produjo ayer a las 20:30 hora local (2:30 del viernes hora peninsular española) en el nivel 300 de la mina San Esteban dedicada a la explotación de oro y cobre.

La gobernadora local, Ximena Matas, indicó a la radio chilena Bío Bío que ‘en el nivel 300 se produjo un derrumbe y los trabajadores estarían más abajo. En este minuto podríamos señalar que ellos están atrapados’. Preciso también que según sus informaciones existe un refugio a esa profundidad que cuenta con los elementos básicos necesarios para que los mineros permanezcan en buen estado durante un tiempo. ‘La información que tenemos es que están atrapados pero no tenemos ninguna información concreta del estado en que se encuentran. Esperamos que estén bien porque debieran estar en el refugio’, añadió Matas⁴¹.

b) Colombia.

Mineros atrapados en socavón en Tasco Boyacá (Colombia)

Piden ayuda para rescatar dos mineros atrapados en socavón en Tasco, Boyacá

El representante a la Cámara Carlos Amaya, del Partido Verde, de Boyacá, pidió la movilización del gobierno para rescatar dos mineros que se encuentran atrapados tras el derrumbe en un socavón desde el martes pasado.

Amaya dijo que mientras en Chile se celebra el rescate de 33 mineros y el gobierno y su pueblo se movilizaron para rescatarlos, en el caso de Boyacá sólo la comunidad de la vereda de La Esperanza, en el municipio de Tasco, trata de rescatarlos, por medios artesanales.⁴²

⁴¹ www.elpais.com/articulo/internacional/derrumbe/dejados/mina/norte/Chile/elpepuit/20100806elpepuit_1/Tes (Consultado el 5/marzo/2011)

⁴² www.caracol.com.co/nota.aspx?id=1371151 (consultada el 5 de marzo de 2011). (La información es del 13 de octubre de 2010, de Caracol Radio, Colombia).

Deslizamiento de Tierras.

La Paz soporta el mayor desastre urbanístico de su historia a causa del desplome de una de las laderas que la rodean y que afecta a más de 140 hectáreas. El extenso deslizamiento de tierras ha destruido al menos 1.500 viviendas y ha dejado sin techo y apenas con lo puesto a unas 6.000 personas.

La sede del Gobierno boliviano se ha convertido en una de las regiones más dañadas por los efectos de las demoradas pero intensísimas lluvias, que han ocasionado inundaciones en los valles centrales, desbordando ríos y anegado miles de hectáreas de cultivos agrícolas. El viceministro de Defensa Civil, Hernán Tuco, afirmó ayer que las riadas e inundaciones han dejado al menos 52 muertos en lo que va del año y alrededor de 14.000 familias damnificadas, de las que unas 6.400 se dedican a la agricultura y la ganadería, de acuerdo con un balance preliminar del ministerio.⁴³

Tsunami

Alerta de Tsunami por terremoto de 7,7 grados al suroeste de la India.

Alerta de tsunami para India, Indonesia, Sri Lanka, Birmania, Tailandia y Malasia.

Un fuerte terremoto de 7,7, grados en la escala de Richter ha sido detectado al suroeste del subcontinente indio.

12.06.10 – 23:31 – EUROPA PRESS/ NUEVA YORK

El Centro de Alerta de Tsunamis del Pacífico estadounidense (PTWC por sus siglas en inglés) ha emitido una alerta de tsunami para India, Indonesia, Sri Lanka, Birmania, Tailandia y Malasia debido al fuerte terremoto de 7,7 grados en la escala de Richter detectado esta noche al suroeste del subcontinente indio, cerca de las islas Nicobar.

El epicentro, situado en el mar, a unos 157 kilómetros al oeste de Misha, en el archipiélago de las Islas Nicobar (India), ocurrió a 35 kilómetros de profundidad a la 1:26 horas del lunes (21:26 hora

43

www.elpais.com/articulo/internacional/lluvias/causan_urbanistico/historia/Paz/elpepuint/20110303elpepuint_1/Tes
(Consultado 5/marzo/2011).

peninsular española), según datos del Servicio Geológico de Estados Unidos (USGS). Rangún (Birmania) se encuentra a 1.107 kilómetros del epicentro y Banda Aceh (Indonesia), a 444 kilómetros.

Los terremotos de esta magnitud tienen el potencial de generar un tsunami destructivo a nivel local y, a veces, un tsunami destructivo a nivel regional, a lo largo de las costas, a no más de 1.000 kilómetros del epicentro, según ha explicado el propio PTWC.

En diciembre de 2004 un terremoto de 9,15 grados con epicentro cerca de la costa de Sumatra provocó un gran tsunami que mató a unas 22.000 personas en Indonesia, Sri Lanka, India, Tailandia y otros nueve países.⁴⁴

Terremotos

El 12 de enero de 2010 se registró un terrible terremoto en Haití (7 grados Richter), considerado el país más pobre de Latinoamérica. El número de muertos se calcula más de 200 mil; 250 mil heridos y un millón de haitianos sin casa.

*Durante el 2012, dos sismos dañaron Irán. El 11 de agosto, se calcula que más de 300 personas murieron y más de tres mil resultaron heridas tras los terremotos registrados cerca de la ciudad de Tabriz. El primero fue de 6.4 grados y el segundo de 6.3, con un lapso de 11 minutos de diferencia.

Se conoce que Irán está sobre fallas geológicas, de ahí su vulnerabilidad. Hace unos años, en el 2003, murieron alrededor de 30 mil personas en Bam y, en 1990, se calcula en 50 mil el número de víctimas a causa del sismo cerca del Mar caspio.

Terremotos-Tsunamis

Todavía tenemos frescas en la memoria las imágenes del terremoto y tsunami que padeció Japón el pasado 11 de marzo del 2011. El terremoto tuvo una magnitud de 8.9 grados Richter, el mayor que se haya registrado en ese país, mismo que fue acompañado del

⁴⁴ www.laverdad.es/murcia/rc/20100612/mundo/alerta-tsunami-para-india201006122209.html (Consultado el 5 de marzo de 2011).

tsunami. Se calculan más de 5 mil muertos y cientos de millones de dólares en pérdidas económicas (alrededor de 210 mil millones de dólares).

Amenazas Naturales (Varias)

El Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), explica:

Las amenazas naturales son un subgrupo de todas las amenazas. Este término se utiliza para describir eventos relacionados con amenazas existentes, al igual que condiciones latentes que podrían ocasionar el surgimiento de acontecimientos futuros. Las amenazas naturales se pueden caracterizar por su magnitud e intensidad, la velocidad con que se inician, la duración y el área que abarcan. Por ejemplo, los terremotos son de corta duración y por lo general afectan regiones relativamente pequeñas, mientras que la progresión y el desvanecimiento de las sequías son lentos y generalmente afectan regiones más grandes. En algunos casos, las amenazas se pueden combinar, tal como sucede con una inundación ocasionada por un huracán, o un tsunami que surge a raíz de un terremoto (p. 39).

En noviembre del 2012, el presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, informó que los desastres naturales provocaron daños por 1,2 billones de dólares en los dos últimos años, cantidad que representa una pérdida de una tercera parte del desarrollo económico logrado en el mismo período.

A principios de 2013, la reaseguradora Munich Re (aseguradora de aseguradoras), dio a conocer que el conjunto de las catástrofes naturales ocurridas durante el 2012 en el mundo (incluyendo inundaciones, terremotos, tormentas, o sequías), consideran daños materiales por 122 mil millones de euros.

Según el informe Atlas de Exposición Económica a Riesgos Naturales, con un índice compilado por la empresa británica Maplecroft: China, México, India, Filipinas, Corea del Sur, Indonesia, Turquía, Bangladesh e Irán están fuertemente expuestas a riesgos naturales de gran poder destructivo como terremotos, inundaciones y ciclones tropicales. Además, República Dominicana

y Honduras se encuentran entre los diez países del mundo con mayor debilidad financiera ante desastres naturales.

De acuerdo al ministerio de Asuntos Civiles y la Oficina del Comité Nacional de Reducción de Desastres chinos, los desastres naturales causaron la muerte de mil 338 personas en 2012, y la desaparición de otras 192. Asimismo, afectaron a 290 millones de personas, destruyeron 906 mil viviendas, dañaron seriamente 1,46 millones de casas y provocaron pérdidas económicas directas de 66 mil 550 millones de dólares en la parte continental de China.

Lo que conocemos como Catástrofes Naturales (meteorológicas, climáticas, hidrológicas y/o geológicas) incluyen, entre otras, las siguientes: erupciones, incendios forestales, temporales, tormentas-tempestades, tornados, terremotos, hambrunas, sequías, tsunamis, inundaciones, ciclones, deslizamientos-corrimientos de tierras, avalanchas, granizadas, tormentas de nieve, tormentas de arena, riadas, temperaturas extremas, ola de frío, sequías, olas de calor, aluviones, etc.

Contaminación Ambiental.

El Informe 2009 sobre La Calidad de Aire de la Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal, inicia un resumen ejecutivo de la siguiente forma:

La presencia de contaminantes en la atmósfera de las grandes ciudades tiene una estrecha relación con las fuentes de emisión, el terreno y la meteorología de la región. En el caso de la Ciudad de México, factores como las condiciones fisiográficas, el clima de la cuenca, el desarrollo urbano e industrias y el consumo de energía, influyen en el deterioro de la calidad del aire, la cual a pesar de la instrumentación de medidas integrales y los esfuerzos realizados por las autoridades, continúa presentando condiciones desfavorables en la mitad de los días del año (p. 9).

Como ha sido fácil observar, una crisis tiene efectos múltiples que afectan a la institución desde diversos ángulos, algunos son permanentes otros temporales, pero siempre dañinos. Entre ellos, los que mencionan Newman y Mejía (2009):

- El cumplimiento del objetivo social (vender, servir, producir, gobernar, etc.), que puede verse comprometido alterando las labores cotidianas.
- Circunstancias que pueden limitar la intervención de autoridades o afrontar procesos administrativos o judiciales. Así como implementar regulaciones o sobre regulaciones.
- La reputación de la organización, que quedará asociada con hechos desagradables y puede comprometer su credibilidad o la confianza que se tenga en ella para solucionar situaciones adversas. El daño en la reputación afecta tanto el cumplimiento del objetivo social de la institución como la eficiencia en las labores cotidianas. Además, la reputación es considerada cada vez más como un activo fundamental de toda organización, que incide en las relaciones con todos sus públicos, a corto, mediano y largo plazos (p. 36).

GOBIERNOS

Errores Gubernamentales como Generadores de Fenómenos Dañinos Miguel Ángel Vichique (2008)

Con la intención de completar la exposición relativa a los gobiernos – particularmente en cuanto a fenómenos que generaron problemas, conflictos, emergencias, situaciones críticas y /o crisis-, a continuación se retoman errores de gobernantes y/o ex gobernantes como causas directas de los mismos.

En la fuente original⁴⁵ -desde la comunicación gubernamental-, se ofrece un ejemplo sobre cada uno de los cien errores, que se citan más adelante, de la realidad sociopolítica mexicana.

Es importante subrayar que si bien suele haber intereses mediáticos en las dinámicas políticas, también lo es que muchísimas veces la fuerza de la realidad refleja yerros y abusos de políticos y funcionarios en los medios de comunicación.

Así, es justo decir que si bien hay medios que buscan escandalizar, en ocasiones encontramos políticos que escandalizan. Pueden ser excentricidades, excesos, imprudencias, descuidos o equivocaciones las causas del escándalo por las que se pagan costos institucionales.

⁴⁵ (pp. 284-323).

Las filtraciones también merecen ser consideradas. Hay quienes algunas veces no respetan la reserva que exigen cierto tipo de reuniones o informaciones, y deciden filtrar total o parcialmente. Lo mismo se podría decir de los conflictos internos que se hacen públicos. Y en fin, tantos fenómenos que se producen realmente y que conforman realidades difundidas como tales.

Las causas de los errores comunicativos de gobernantes y/o ex gobernantes –sin orden de presentación-, son:

- El principal error que se observa –fuente de otros muchos- consiste en una cultura política-comunicativa deficiente y/o equivocada (falta de interés y conocimiento de la comunicación política, y también gubernamental).
- Luego de ganar, no reconocer la nueva realidad política-comunicativa.
- No aprender bien y rápido las particularidades de las nuevas responsabilidades.
- No realizar comunicación intencionada y estratégica.
- Realizar estrategias incompletas o por separado, ya sea que exista estrategia política sin estrategia comunicativa, o bien cada una de ellas vaya por su lado, sin coordinación ni rumbo compartido.
- No respetar ni sostener una política de comunicación institucional y permitir juegos laterales que en poco o en nada contribuyen al logro del proyecto político.
- No definir a tiempo ni de manera profesional, la imagen que se pretende proyectar ni los criterios de discurso y posicionamiento, de acuerdo con el proyecto en el corto, mediano y largo plazo.
- Aceptar que gobernantes y funcionarios incumplan con sus responsabilidades comunicativas, toda vez que los principales comunicadores gubernamentales son precisamente ellos.
- Ausencia y/o errores de coordinación institucional.
- Juzgar a periodistas y medios de comunicación desde sus intereses y no desde la responsabilidad social de los mismos.
- Mantener una actitud cerrada o evasiva ante medios de comunicación, lo que muestra desconocimiento, así como insuficiente atención y disposición de informar.
- No contar con una oferta informativa oportuna, atractiva y suficiente, de

alto impacto.

- No fijarse como prioridad mantener la iniciativa política de la comunicación.
- Confundir táctica con estrategia.
- Considerar al titular de comunicación como un “matafuego” y no como un comunicador político.
- Ser irrespetuoso con periodistas y medios de comunicación y exigirles respeto.
- Escasez y/o insuficientes recursos destinados a estas labores.
- Falta de más y mejores sistemas de superación, control y verificación de resultados.
- Desorden.
- Indisciplina.
- Deslealtad, y/o traición.

Cien Errores de Gobernantes y/o Ex gobernantes

1.- Crear expectativas que no se cumplen.

2.- No emitir una postura a tiempo.

3.- Contradicción en los mensajes emitidos, y disputas públicas entre integrantes de un mismo equipo.

4.- Incongruencia.

5.- Hacer declaraciones desafortunadas ante la tragedia.

6.- No transparentar el uso de los recursos.

7.- Desconocimiento.

8. - Descuidar las funciones de seguridad.

9.- Ponerse de ejemplo. (Compartir experiencias personales en las que se hace referencia a los defectos físicos, es prestarse a burlas)

| |
|---|
| 10.- Defender a quien cayó en irregularidades. |
| 11.- No respetar reglamentos ni leyes. |
| 12.- Intentar burlarse de la sociedad |
| 13.- Ocultarse de los medios de comunicación por un largo periodo. |
| 14.- Omitir en estadísticas asuntos incómodos del partido que gobierna. |
| 15.- Proponerse cumplir metas absurdas. |
| 16.- Como funcionario, hacer propaganda de su partido en horario de trabajo. |
| 17.- Tener exabruptos y agredir verbalmente. |
| 18.- Olvidar hacer cambios a la nueva imagen del nuevo Gobierno. |
| 19.- Como Gobierno Estatal no conocer los programas que tiene el Gobierno Federal. |
| 20.- Violar la ley y presumirlo. |
| 21.- Ser agresivo con periodistas. |
| 22.- Presumir lo irrealizado. |
| 23.- Declarar sin información comprobada. |
| 24.- No tener sensibilidad ni respeto. |
| 25.- Desconocer el cargo del anfitrión. |
| 26.- Crear confusión. |
| 27.- Hacer cambios irrisorios. |
| 28.- Mostrar negligencia en investigaciones, o no informar sobre éstas en un plazo aceptable. |
| 29.- Presentar argumentos que no son creíbles. |
| 30.- Declarar falsedades y también ser desmentida. |
| 31.- No admitir culpabilidades evidentes. |
| 32.- No dar a conocer el contenido de programas gubernamentales. |

| |
|---|
| 33.- Clientelismo político. |
| 34.- Colocar la publicidad al último momento. |
| 35.- Ofender o insultar en público a miembros de su partido. |
| 36.- No pregonar con el ejemplo. |
| 37.- No actualizar la página de Internet. |
| 38.- Abuso de autoridad y nepotismo. |
| 39.- Posponer eventos públicos. |
| 40.- No brindar información precisa. |
| 41.- Tener faltas de ortografía. (Un acento o una falta de ortografía dentro de la publicidad gubernamental, puede cambiar el sentido de la misma.) |
| 42.- Atacar públicamente a quien tiene una visión diferente. |
| 43.- No rotular vehículos que proporcionan un servicio a la ciudadanía. |
| 44.- Irregularidades con la contratación de obras. |
| 45.- Falta de estrategias para combatir carencias. |
| 46.- Organizar fiestas en horas hábiles. |
| 47.- No revisar los discursos previamente. |
| 48.- Reconocer que existen riesgos para los ciudadanos y no ofrecer soluciones. |
| 49.- Reconocer falta de autoridad para la implementación de proyectos que beneficien a la sociedad. |
| 50.- Dar respuestas desafortunadas e inconvenientes. |
| 51.- Tener que minimizar declaraciones de subalternos. |
| 52.- Declarar sin información completa y tener que retractarse públicamente. |
| 53.- Desatender citas de trabajo por cuestiones personales menores. |
| 54.- Incumplir. |

| |
|--|
| 55.- Que el vocero se equivoque y deba ser corregido. |
| 56.- Desconocimiento de visitas importantes. |
| 57.- Pedir requisitos irrisorios y tener mala organización en los eventos. |
| 58.- Hacerla de vocero cuando no te corresponde. |
| 59.- No poner atención en horas de trabajo. |
| 60.- No aclarar a tiempo rumores. |
| 61.- Amenazar de muerte a reporteros. |
| 62.- Emitir declaraciones en las que se auto-perjudica el funcionario. |
| 63.- Ocultar información para que no se comprueben o reprochen consecuencias. |
| 64.- No darle seguimiento a acuerdos. |
| 65.- Asegurar que los apoyos entregados realmente sí benefician a las personas, cuando estos son irrisorios. |
| 66.- Cambiarle el nombre a instituciones. |
| 67.- Realizar acciones lamentables e inoportunas. |
| 68.- Responder a provocaciones e insultar los ciudadanos. |
| 69.- Mentir en las declaraciones. |
| 70.- No respetar acuerdos. |
| 71.- Cancelar asistencia a zonas afectadas. |
| 72.- Promover acuerdos con los grupos dedicados al crimen organizado. |
| 73.- Ignorar las acciones que los subalternos ya dieron a conocer. |
| 74.- Equivocarse en versión oficial. |
| 75.- Desvirtuar un viaje de trabajo. |
| 76.- Declarar tonterías. |

| |
|--|
| 77.- Protagonizar escándalos y presumir que se tiene fuero federal. |
| 78.- Proporcionar datos incompletos. |
| 79.- No conocer las demandas de los gobernados. |
| 80.- Peculado. |
| 81.- Desairar a invitados. |
| 82.- No coordinarse con las autoridades competentes. |
| 83.- Emitir declaraciones que demuestran que no es un buen Gobernador. |
| 84.- Emitir valoraciones sin tener pruebas que las avalen. |
| 85.- Contradecir metas públicamente. |
| 86.- Repartir culpas entre integrantes de un mismo equipo. |
| 87.- Falsificar documentos oficiales para involucrar a personas en delitos. |
| 88.- Partidismo en programas sociales. |
| 89.- Violar el reglamento de publicidad. |
| 90- Encubrir actos deshonestos |
| 91.- No informar a la población sobre riesgos climáticos. |
| 92.- Salirse de los eventos antes de que terminen. |
| 93.- Intimidar a medios de comunicación. |
| 94.- Mostrar tu incompetencia para la tarea encomendada. |
| 95.- Declarar contrariamente a la información que se difunde en spots de radio y/o televisión. |
| 96.- Emitir discursos con palabras inadecuadas y opinar de asuntos que no le competen. |
| 97.- Emitir cartas aclaratorias o de respuesta con faltas de ortografía. |
| 98.- Salario excesivo. |
| 99.- No informar al Cabildo sobre las obras que lleva a cabo el Alcalde. |

100.- Brindar apoyo a delincuentes porque están en el partido político al que pertenece.

Escándalos Políticos Gubernamentales como Potenciadores de Fenómenos Dañinos Miguel Ángel Vichique (2008)

Para continuar completando la presentación de los gobiernos –respecto a fenómenos anteriores a crisis y a la crisis misma-, se incluyen escándalos reveladores del ejercicio gubernamental.

En la fuente original⁴⁶ -desde la comunicación gubernamental-, también se ofrece un ejemplo sobre cada uno de los cincuenta escándalos citados de la realidad sociopolítica mexicana.

1.- Utilizar materiales de origen ilegal por parte de dependencias gubernamentales.

2.- No tener operadores políticos.

3.- Simular hechos políticos para victimarse.

4.- Usar indebidamente el erario.

5.- Tráfico de influencias, nepotismo y excesos en el presupuesto de egresos.

6.- Alteración de datos oficiales.

7.- Apropiarse de bienes de la nación.

8.- Aprovecharse del erario público para fines personales.

9.- Amenazar de muerte.

10.- Favoritismo.

11.- Aprobar leyes sin leerlas.

12.- Nepotismo.

13.- Brincar de un partido a otro para continuar en el poder.

⁴⁶ (pp. 328-356).

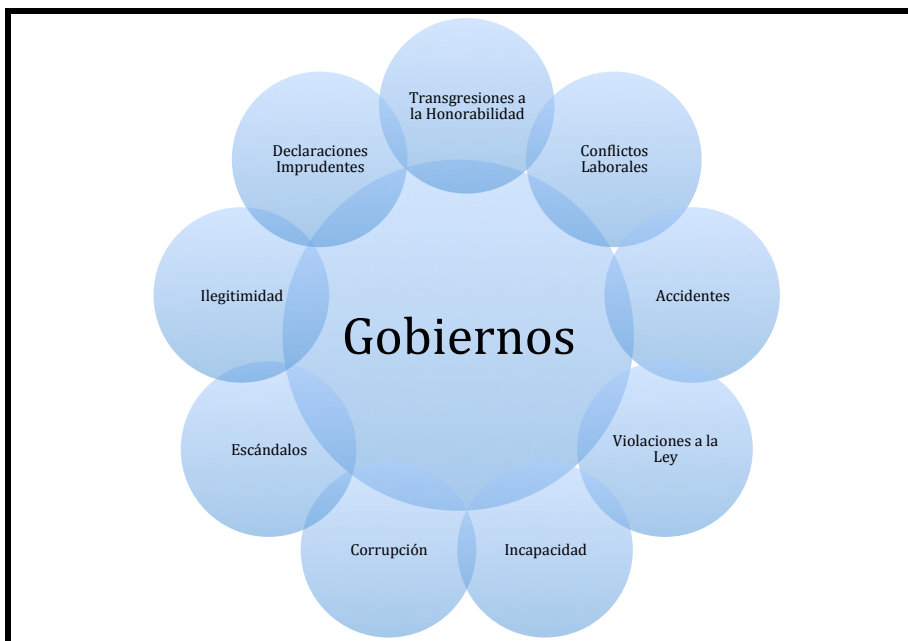
| |
|--|
| 14.- Fraude. |
| 15.- Exaltar cuestiones íntimas o privadas, cuando se tiene un cargo público. |
| 16.- Involucrarse con el crimen organizado. |
| 17.- Robo, peculado, lesiones, fraude, usurpación de funciones, abusos de autoridad y desconocer a integrantes del cabildo |
| 18.- Corrupción. |
| 19.- Protagonizar una pelea en un programa de televisión. |
| 20.- Talar árboles. |
| 21.- Cacicazgo. |
| 22.- Aumento excesivo en salarios. |
| 23.- Cohecho. |
| 24.- Peculado. |
| 25.- Malversación de fondos públicos. |
| 26.- Detenido por narcotráfico y acusado por tráfico de armas. |
| 27.- Enviar medicamentos caducos a zona de desastre. |
| 28.- Golpear a un reportero. |
| 29.- Tomar instalaciones legislativas para evitar que se discutan leyes. |
| 30.- Ser acusado de ratero. |
| 31.- Tráfico de órganos humanos. |
| 32.- Fraude e impunidad. |
| 33.- Construir centros de rehabilitación de manera ineficaz. |
| 34.- Aceptar sobornos. |
| 35.- Realizar declaraciones insultantes. |

| |
|--|
| 36.- Violación. |
| 37.- Extorsión y abuso de autoridad. |
| 38.- Enriquecimiento Ilícito. |
| 39.- Proteger narcotraficantes. |
| 40.- Tener cargo público y violar la ley. |
| 41.- Acusado y encarcelado por delitos ambientales. |
| 42.- Alto mando del combate al crimen organizado es sentenciado por tener vínculos con el narcotráfico. |
| 43.- Mostrar ignorancia y falta de respeto al patrimonio cultural de otro país. |
| 44.- Ser acusado por asociación delictuosa, peculado, fraude y abuso de autoridad. |
| 45.- Señalar que hay infiltración del narcotráfico en Los Pinos y, luego, no encontrar pruebas que avalen la acusación |
| 46.- Protagonizar zafarranchos en recinto legislativo. |
| 47.- Insultar a integrantes del Congreso durante una comparecencia. |
| 48.- Ser funcionario y golpear a un ciudadano. |
| 49.- Ostentar dos cargos públicos. |
| 50.- Expresiones inadecuadas. |

El pasado 17 de diciembre de 2012, el secretario de Gobernación Miguel Osorio Chong, en su diagnóstico sobre la situación de la seguridad y la violencia en México, destacó:

- Existe un “alto nivel de violencia”.
- Se percibe la inseguridad y la violencia como “el problema más importante” a resolver.
- 7 de cada 10 mexicanos se sienten inseguros.
- Uno de cada tres hogares reporta haber tenido, al menos, una persona víctima de violencia.

- El secuestro se incrementó 83%; el robo con violencia (65%); la extorsión (40%); los delitos sexuales (16%); el robo en carretera (más de 100%); y el robo se vehículos asegurados se ha duplicado.
- Entre 2006 y 2011 se cometieron 10.6 millones de delitos a nivel nacional. Ocho de cada cien delitos son denunciados y, de esos, el 15% son resueltos. Además, se estima que sólo 1 de cada 100 delitos se castiga.
- Las ejecuciones son la segunda causa de defunción en México.
- El 61% de los policías gana menos de 4 mil pesos mensuales y el 60% sólo cuenta con educación básica.



A continuación un par de ejemplos:

Escándalos Políticos en México
Miguel Ángel Vichique (2012)

Los escándalos suelen ser parte del espectáculo político, y en la mayoría de los casos su mediatización no ha sido elegida por sus protagonistas. De modo que, independientemente de su origen, se convierten en noticia y en referentes de opinión pública.

Ciertamente, están en todas partes y se deben a distintos motivos. Siguiendo a Thompson, tenemos que los escándalos denotan “aquellas acciones o acontecimientos que implican ciertos tipos de trasgresión que son puestos en conocimiento de terceros y que resultan lo suficientemente serios para provocar una respuesta pública”.

Entre sus características centrales destacan la trasgresión de valores y normas, el sentido inicial de ocultamiento, su revelación –o filtración en su caso- que lleva a la necesaria mediatización, la desaprobación y condena por sectores ofendidos, así como los considerables costos en la reputación de personas e instituciones. Basta revisar algunos de ellos para comprobarlo.

Vienen a la memoria, por ejemplo, el que mostró un video donde aparece el ex senador Jorge Emilio González –entonces también dirigente del Partido Verde- en aparentes componendas con un empresario para agilizar unos trámites en Cancún, a cambio de dinero; y el del entonces secretario de Finanzas del DF, quien acostumbraba jugarse el capital, pero de los contribuyentes, en el Hotel Bellagio de Las Vegas.

Incluso, se puso de moda el uso de la terminación “gate” –al estilo del Watergate- para nombrar y calificar ciertos eventos posicionados como escándalos. Tenemos el toallagate (la compra de toallas de 4 mil pesos que incluyó la renuncia de Carlos Rojas Magnon, coordinador administrativo de la Presidencia y amigo de Vicente Fox); el Pemexgate (presunto desvío de fondos de PEMEX –se habló de mil 200 millones de pesos- para el sindicato, parte de ese dinero habría acabado en la campaña presidencial del entonces candidato priista Francisco Labastida Ochoa; aunque luego nos enteraríamos que prescribió el presunto delito pues la PGR no presentó más pruebas contra el líder petrolero Romero Deschamps); el Bibriesca-gate (presuntas irregularidades de los hijos de Martha Sahagún); el Nicogate o chofergate (el sueldo de 62 mil 997 pesos de Nicolás Mollinedo, chofer de Andrés Manuel López Obrador, quien dijo que no era chofer sino jefe de logística); el videogate (los videos que mostraron actos de corrupción donde se vieron involucrados algunos miembros del PRD, como René Bejarano, y que recordó la participación de Carlos Ahumada, vinculado a su vez con Rosario Robles); el Fondengate (irregularidades en el Fondo de Desastres Naturales); y también el Zavalagate o cuñadogate (presunto tráfico de influencias para favorecer a Diego Hildebrando Zavala Gómez del Campo, cuñado del entonces candidato presidencial panista Felipe Calderón); por citar algunos.

Seguramente recuerdan cuando la mayoría de los partidos opositores abandonaron la sesión donde comparecía la entonces titular de Sedesol, Ana Teresa Aranda -al acusarla de faltar el respeto a los legisladores-, lo que a estos

les valió un “a la chingada, váyanse a la chingada” por parte del entonces presidente de la Mesa Directiva, el panista Jorge Zermeno; la maratón de Berlín que corrió el ex candidato presidencial priista Roberto Madrazo –donde se aseguró hizo trampa, o “tomó un atajo”- y que le ganó el calificativo del “ratón más rápido de México”, según ironizaron algunos medios alemanes y obligó a este corredor a publicar un desmentido, aunque, posteriormente, ya no fue aceptado en el maratón de Nueva York; y qué tal la acusación de Gerardo Fernández Noroña contra su compañera de partido Ruth Zavaleta por, según dijo, “aflojar el cuerpo” al gobierno de Calderón, y que, al sumarse indirectamente al ataque, a López Obrador le valió el calificativo de “busca pleito de taberna” por parte de la también perredista.

Hay, por supuesto, muchos más, algunos de ellos constituyen verdaderas historias de ilegalidad e impunidad que retan a la ficción, como los casos de los ex gobernadores priistas del Estado de México, Arturo Montiel y de Puebla, Mario Marín. Ante lo cual el consentimiento público, por indiferencia u omisión, resulta por demás peligroso.

Sin embargo, vale la pena preguntarse si realmente existe reflexión sobre ello, si aprendemos de los escándalos que suelen representar atentados a la legitimidad de ejercicio -por las violaciones a leyes y reglas y también por los daños que conllevan- o sólo nos quedamos en la anécdota al dejarnos impactar por uno y otro, y otro y otro escándalo, sin valorar las intenciones y acciones de los implicados: cuáles son sus verdaderas motivaciones –lo que en verdad hacen, más allá de sus discursos-; preguntarse si están realmente preparados para ejercer cargos de responsabilidades públicas, y si finalmente merecen nuestra confianza y respeto o, por el contrario, el rechazo y la sanción ciudadana en el ámbito sociopolítico.

Conviene, por ello, revisar con más espacio los escándalos en México durante el año que acaba de concluir. Próximamente.

47

Escándalos Políticos del 2011 **Miguel Ángel Vichique (2012)**

⁴⁷ Vichique De Gasperín, Miguel Ángel. Escándalos Políticos en México. El Financiero. 9 de Enero, 2012.

El año que acaba de concluir incluyó escándalos que marcaron la agenda nacional. Y, a pesar de que resulta imposible incluirlos todos en este espacio, a continuación se retoman algunos con potencial didáctico, debido a que las trasgresiones mediatizadas -abusos de poder político, así como algunas conductas peculiares- ofrecen importantes enseñanzas.

La detención y presentación de “El Lince” –presunto miembro de “Los Caballeros Templarios”-, un ex candidato para diputado federal en 2009 del Partido Verde, subrayó la necesidad de evitar vinculaciones entre crimen organizado y partidos políticos.

Uno de los más vistos fue el protagonizado por el diputado federal del PANAL, Jorge Kawagi, quien en una situación lamentable apareció en un video difundido a nivel nacional. Asistió a una reunión en la Cámara de Diputados, justo cuando era necesaria su presencia para con su voto reforzar la estrategia priista para frenar la propuesta de reforma política que incluía la reelección de legisladores.

Conocido como diputado faltista, en esta ocasión su presencia no llamó la atención por ello, sino porque sus condiciones inapropiadas le dificultaron, inclusive, que se entendiera con claridad lo que pretendía decir.

Posteriormente, a finales de octubre, en la misma Cámara, el diputado Jaime Fernando Cárdenas pidió respeto, pues, dijo que en la parte de atrás olía a alcohol y pidió que se dejara de beber alcohol en la sala de sesiones. Entonces señaló que se trataba de legisladores “seguramente del PRI...”

También tuvimos el intento del PAN de que el alcalde de Monterrey tomara una licencia por 30 días, para esclarecer los hechos relacionados con la tragedia del incendio del Casino Royale. El edil Fernando Larrazabal no se separó de su cargo y dijo que su hermano debía probar su inocencia, luego de que éste apareciera en un video recibiendo dinero en un casino.

Finalmente, el panista dijo que si su hermano era culpable que lo metieran a la cárcel. Este escándalo lo puso en el ojo del huracán, y se dijo absuelto por la Comisión de Orden del Consejo Nacional panista.

Vendría, también, el asesinato del alcalde panista de la Piedad, Michoacán, en plena efervescencia preelectoral en ese estado. Sucedió a unos cuantos días de la disputa donde participó Luisa María Calderón, hermana del Presidente.

El asesinato generó más tensiones aún. Polarizó y enfrentó los discursos de los contendientes. La inseguridad se hizo presente y tuvo una víctima. Las interpretaciones y las condenas fueran muchas, los asesinos aún no han sido detenidos.

Se recordó, entonces, que con la muerte de Ricardo Guzmán Romero, suman 19 los alcaldes asesinados entre 2010 y 2011.

De escándalo también resultó la irresponsabilidad financiera –que algunos vinculan a corrupción- en algunos estados gobernados por priistas como el caso de Veracruz, con Fidel Herrera; Estado de México, con Peña Nieto (“Estado Eficaz”); y Coahuila con Humberto Moreira, quien logró una de las mayores cifras de endeudamiento para su natal Coahuila y nos regaló una de esas frases inolvidables: “aquí el ofendido soy yo”, dijo.

Así pues, los escándalos del ahora ex dirigente priista y del candidato presidencial de este partido, mostraron una contradicción evidente: la presencia actual del dinosaurio de ayer frente a una oferta política que intenta desvincularse del mismo.

Tuvimos el reiterado ruido político del diputado petista, Gerardo Fernández Noroña quien a fuerza de acusaciones y provocaciones ganó espacios mediáticos, mientras su suplente, Alma Velázquez Rivera, le exigía el cumplimiento de sus compromisos de campaña. Por lo observado, a Noroña es difícil tomarlo en serio o, al menos, intentar confiar en su buena voluntad.

Los escándalos son puntos de referencia donde se enfoca la atención periodística. Y ante ellos, es importante conocer lo que dicen los implicados –sobre todo si verdaderamente terminan siendo víctimas, como ha sucedido en algunos casos-, pero también hay que retomar el valor de la prueba como cuando se refieren a videos que no han sido alterados ni descontextualizados.

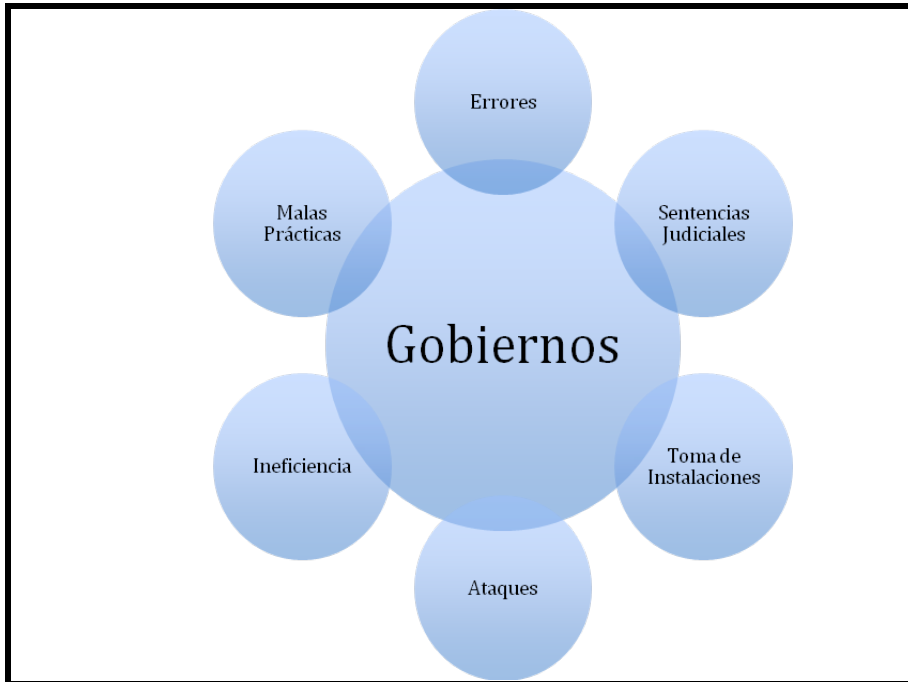
Edelman sostiene que “los espectáculos de la política cambian prontamente y también lo hacen sus consecuencias para la activación o la inacción”.

Y Thompson recuerda que los escándalos, en ciertos casos, “han puesto de relieve la existencia de serios abusos de poder y graves errores de juicio, y han servido para generar un mayor número de mecanismos para la exigencia de responsabilidades y para el control de las actividades de quienes ostentan el poder”.

Es importante aprovechar las lecciones de los escándalos políticos que demandan, precisamente, una mayor exigencia ciudadana ante quienes tienen la obligación de cumplir sus compromisos y con las responsabilidades propias de sus cargos de representación institucional y popular.

48

⁴⁸ Vichique De Gasperín, Miguel Ángel. Escándalos Políticos del 2011. El Financiero. 16 de Enero, 2012.



Malas Prácticas.

Por ejemplo, mal servicio que es abordado de manera conjunta en el área del sector empresarial (ver más adelante), específicamente en cuanto a **abusos y excesos**. Habría que agregar, sin embargo, la siguiente acusación que nunca quedó demostrada ni totalmente desechada tampoco, pero que apunta a una politización –y aun más a una partidización-, innecesaria. Veamos el siguiente caso.

Soriana-PRI, Mal Negocio Miguel Ángel Vichique (2012)

“La reputación es el riesgo número uno para las empresas y es mucho más grande de lo que muchos creen”.
AON.

Uno de los casos que ha llamado la atención en estos días es la presunta vinculación de “Soriana” con el Partido Revolucionario Institucional. De acuerdo con la versión de opositores –y un ticket difundido por las redes sociales (Soriana,

sucursal Fundidora 341, Monterrey, Nuevo León), con la leyenda “Beneficios PRI”- la tienda habría favorecido a simpatizantes de ese instituto político. Y, como veremos, la versión de posible complicidad electoral entre esta empresa y el tricolor es un riesgo que podríamos considerar como adquirido –no inherente-; en buena medida innecesario por no corresponder directamente a su naturaleza comercial -y a su responsabilidad social-; y que pone en juego bienes intangibles de particular importancia como reputación, confianza y credibilidad.

Entre acusaciones y señalamientos, Soriana está obligada ahora a participar con autoridades como la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales –por ejemplo-, y asume daños de imagen, marca y, probablemente, reputación, también.

Los resultados están a la vista: cuestionamiento público de la imparcialidad “política” de la empresa –misma que no debiera ser cuestionada, por no ser partido u organismo de presión alguno-; descrédito o duda sobre su rol en un ámbito ajeno a sus principales actividades (actuación cuestionable y cuestionada); costos en sus mapas de públicos; y riesgo reputacional abierto, debido a una sobreexposición en una mala posición, lo que la ha llevado a gran notoriedad con costos.

La versión priísta señala que se trata de un “montaje” por parte del Movimiento Progresista que buscaría manchar la elección presidencial pues, según vocero del tricolor “los adversarios les pusieron playeras, les tomaron fotografías, llevaron reporteros y camarógrafos a una tienda Soriana”.

Y, siendo verdad el señalamiento de Benito Nacif, consejero electoral del IFE, respecto a que “el hecho de que se lance una acusación en sí mismo no pone en duda nada hasta que se pruebe, hasta que haya pruebas que respalden esta acusación”; lo cierto es que lo que hoy conocemos como “juicio mediático” pone ya en entredicho la reputación institucional y les genera descrédito, independientemente de la comprobación final o no de los hechos.

No se trata, pues, de un caso menor debido a que de comprobarse la compra de votos catapultaría el discurso lópezobradorista. Conviene tener presente que, en distinto grado y proporción, las quejas de opositores contra prácticas priístas se resumen en dos, básicamente: compra de votos y superación de los topes de gastos de campaña.

Sin embargo, habrá que puntualizarlo, también existen dos hechos complementarios:

1) Según reportes periodísticos, el gobernador mexiquense, Eruviel Ávila negó que los llamados monederos electrónicos/tarjetas Soriana tengan algún vínculo con partido político alguno e informó que durante su gestión se han entregado más de 170 mil tarjetas de esta cadena de supermercados a estudiantes mexiquenses, mediante el programa “10 Acciones por la Educación”.

2) Y Soriana, mediante un comunicado, rechazó las acusaciones, y agregó: “Las tarjetas que diversos medios han mostrado, mismas que contienen la imagen de la CTM (Confederación de Trabajadores de México) pertenecen a un programa de beneficios que busca fidelizar (sic) al cliente a través de descuentos y promociones especiales al trabajador por realizar sus compras en nuestras tiendas de autoservicio”.

Como se puede ver, no hay suficientemente claridad. Y, como sabemos, a medida que un asunto es más complicado en su realidad, también lo es en su explicación

y ello aumenta la complejidad de su conocimiento.

Pero el caso de Soriana no es el único, el PAN también se pronunció por investigar la compra del voto. En el caso de los blanquiazules se trata de los monederos, pero de Monex.

Más allá de la verdad de los hechos, la falta de transparencia cuestiona la reputación tanto de Soriana como del PRI. Este escándalo empresarial ha sido un mal negocio, al menos públicamente, debido a “otros” presuntos beneficios que habría estado recibiendo esa tienda comercial.

O acaso es posible considerar como prestigioso situarse entre alguien calificado como “lastre” y “mal perdedor” (López Obrador), y “un partido íntimamente asociado a la corrupción” (el PRI), como recientemente publicó El País.

Analista Político.

49

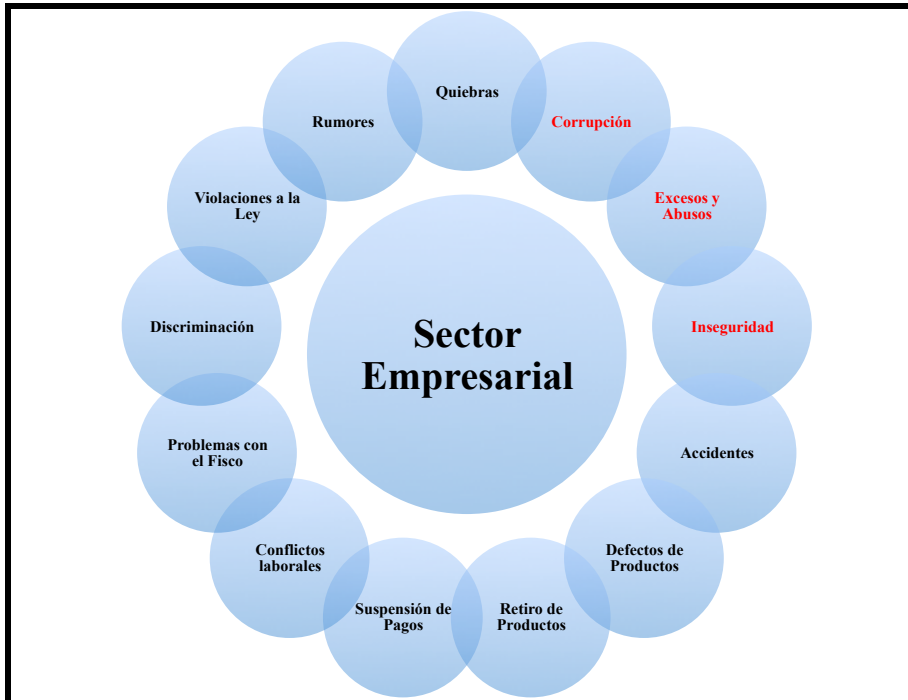
* Veamos ahora una mala práctica estadounidense—por decirlo menos- relativa al uso de armas, misma que puede ser calificado como un error.

Han sido ya varios los capítulos registrados contra inocentes que han perdido la vida en Estados Unidos.

El 27 de febrero del año pasado, en Ohio, un joven entró a una cafetería de la Chardon High School, para matar a tres personas. Y el 3 de abril, en Oakland, siete personas murieron y tres terminaron heridas en una universidad. Asimismo, en julio, en un cine de Colorado, fueron muertas 12 personas por un hombre disfrazado de “Joker”, poco antes del estreno de la película Batman. Y aún más, en una escuela primaria de Newton, Connecticut, un joven mató a 26 personas, 20 de ellas niños.

Estos lamentables hechos abrieron, nuevamente, el debate sobre la regulación de armas.

⁴⁹ Vichique De Gasperín, Miguel Ángel. Soriana-PRI, Mal Negocio. El Financiero. 18 de Julio, 2012.



Hemos hablado mucho del sector empresarial, por ello sólo vamos a citar un par de ejemplos ilustrativos.

Corrupción.

Fuente: El Financiero

Wal-Mart encubre sobornos en México

Los actos fueron denunciados en 2005, cuando un ex ejecutivo dio a conocer en amplio detalle la campaña que se había orquestado para lograr la dominación del mercado.

AP

Sábado, 21 de Abril de 2012 19:10

Nueva York.— La cadena Wal-Mart ocultó una vasta campaña de sobornos realizada por los directivos de su subsidiaria en México para instalar negocios en todo el país, de acuerdo con un informe publicado el sábado en el diario New York Times.

Según el matutino, Wal-Mart no advirtió a las autoridades cuando sus propios investigadores descubrieron pruebas de que se habían pagado sobornos por valor de millones de dólares. La compañía cerró la investigación interna a pesar de que su principal investigador informó que se habían violado leyes mexicanas y estadounidenses.

Los sobornos fueron denunciados a los directivos de Wal-Mart en 2005, cuando un ex ejecutivo de su subsidiaria extranjera más grande, Wal-Mart de México, dio a conocer en amplio detalle la campaña que se había orquestado para lograr la dominación del mercado.

El directivo mexicano, que antes había sido el abogado a cargo de gestionar permisos de construcción, dijo en correos electrónicos y conversaciones que Wal-Mart de México pagó sobornos para obtener los permisos necesarios en su precipitación para inaugurar tiendas en todas partes, informó el Times.

Wal-Mart de México creció con tal rapidez que actualmente 1 de cada 5 tiendas Wal-Mart está en el país latinoamericano. Es el mayor empleador privado de México, con 209,000 trabajadores.

El diario dijo que en diciembre de 2011, después de enterarse de su investigación, Wal-Mart informó al Departamento de Justicia que había iniciado una investigación interna sobre posibles violaciones de la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero, que prohíbe a las compañías estadounidenses y sus subsidiarias sobornar a funcionarios extranjeros.

Wal-Mart, con sede en Bentonville, Arkansas, dijo el sábado que toma muy en serio el cumplimiento de esa ley. También destacó que muchas de las "presuntas actividades" señaladas en el artículo del Times sucedieron hace más de seis años.

"Si estas denuncias son veraces, no reflejan lo que somos ni lo que representamos", dijo el vocero David Tovar. "Estamos profundamente preocupados por estas denuncias y estamos tomando medidas energéticas para determinar qué sucedió".

Wal-Mart dijo que su investigación más reciente está abierta y en manos de abogados y contadores externos que son especialistas en la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero. La compañía añadió que ha ajustado sus normas y extendido la capacitación en México para garantizar la observancia de la ley.

El Times dijo que su investigación sacó a la luz una lucha prolongada en los niveles más altos de Wal-Mart, en la cual se enfrentó el compromiso de la empresa de adherir a los patrones morales y éticos más elevados con su esfuerzo incesante por seguir creciendo.

Wal-Mart había enviado investigadores a la Ciudad de México, donde descubrieron rápidamente, dijo el Times, las pruebas de cientos de pagos sospechosos por un total superior a los 24,000,000 de dólares.

Pero, prosiguió el Times, los directivos de Wal-Mart guardaron silencio sobre la campaña y se empeñaron más en controlar los daños que en sacar la corrupción a la luz. El entonces director general H. Lee Scott Jr. aparentemente reprendió a los investigadores internos en una reunión por su exceso de celo. Poco después, dijo el diario, se entregó la investigación al principal representante legal de Wal-Mart de México, el mismo que presuntamente autorizó el pago de sobornos y que se apresuró a exculpar a los demás directivos.

Posteriormente, incluso el Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa, expresó su indignación y dijo que “lo que no se vale es hacer negocio a base de mordidas”. También, varios candidatos a la presidencia de la república expresaron su rechazo a estos hechos.

Conviene tener presente que la cadena mostró una recuperación de 3.7%, luego del desplome de casi 16% que registró en los últimos días debido al escándalo por corrupción.

Para los objetivos de la presente tesis, también resulta ilustrativo lo siguiente:

Walmart batalla para contener escándalo⁵⁰

La firma tomó medidas para limitar el impacto de las acusaciones de corrupción en México; contrató un despacho para la indagatoria y nombró un ejecutivo anticorrupción.

(...)

El martes, Eduardo Castro-Wright, el anterior CEO de Walmart de México y actual vicepresidente de Walmart, renunció al Consejo de administración de MetLife. Castro-Wright se vio implicado en la historia del *Times* como un impulsor de los presuntos sobornos por valor de 24 millones de dólares (mdd) entregados en México para agilizar los proyectos de construcción en el año 2005.

(...)

El portavoz de Walmart, David Tovar indicó que Walmart ha contratado al bufete externo Jones Day para que ayude en la investigación interna de las actividades referidas en el artículo del *Times*. Y subrayó las medidas recientes tomadas por Walmart en México para asegurar el cumplimiento de la Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior (FCPA), como parte de una investigación interna que la compañía ha venido realizando desde hace más de un año.

"Hemos establecido en México un director exclusivamente dedicado al cumplimiento de la FCPA, quien reporta directamente a nuestro nuevo oficial mundial de cumplimiento de la FCPA en Bentonville", dijo Tovar vía vídeo, en referencia a la sede de la compañía en Arkansas. "Todo esto es en adición a la revisión a escala mundial de nuestro programa contra la corrupción, que lanzamos en marzo de 2011".

"Estamos estudiando con detenimiento nuestras políticas y procedimientos en todos los países donde operamos", agregó.

En enero, la entrevistadora de CNN Poppy Harlow le preguntó a Doug McMillon, director ejecutivo de Walmart International, si la empresa estaba efectuando investigaciones anti-corrupción en sus

⁵⁰ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/04/26/walmart-hace-control-de-danos> (Consultado el 24 de mayo, 2012).

operaciones internacionales. McMillon respondió: "Lo que intentamos hacer es fortalecer nuestros programas de cumplimiento y cuando nos encontramos con problemáticas que nos atañen, las revelamos debidamente. Y con el tiempo, es probable que arrojemos más luz sobre ese tema, pero por ahora tenemos trabajo por hacer para asegurarnos que en cada caso cumplimos a cabalidad con todas las leyes locales".

"Y con tantos mercados en los que operamos, y con tantas cosas que vendemos, tenemos que estar al tanto y estar muy vigilantes", agregó McMillon en la entrevista.

Otro dato importante se presenta a continuación:

Más de 4.500 personas, entre ellas empleados de la distribuidora estadounidense Walmart, firmaron una petición para que los dirigentes del grupo dimitan, en medio de investigaciones que realizan las autoridades y la misma empresa sobre un supuesto caso de corrupción en México.

La iniciativa de la petición la tomó Venanzi Luna, director de departamento de una de las tiendas y empleado del grupo desde hace siete años.

“He dado mucho a esta empresa, y me enoja que altos dirigentes de Walmart puedan estar implicados en sobornos a funcionarios administrativos en México y que hayan tratado de disimular el caso”, escribió Luna en la petición, publicada en el sitio internet del sindicato de trabajadores del sector alimentario y de distribución.

“Es tiempo de que las cosas cambien. Walmart debe asumir sus acciones y cambiar de dirigentes”, concluyó.⁵¹

Excesos y Abusos.

⁵¹ <http://www.Ir21.com.uy/economia/1035352-eeuu-piden-dimisión-de-altos-dirigentes-de-walmart-por-corrupción> (Consultado el 24 de mayo, 2012).

Aquí vamos a incluir algunas malas prácticas, como maltrato, mal servicio o mala atención, tanto del gobierno como del sector empresarial:

Los proveedores con más quejas presentadas por los consumidores son la Comisión Federal de Electricidad (2 mil 976 quejas), Telcel (mil 492) y Dish (mil 54).

Derivado de dichas quejas, se iniciaron 2 mil 203 procedimientos por infracciones a la Ley Federal del Consumidor y los proveedores más sancionados por este motivo fueron la CFE (con 61 sanciones), Aviaca (con 39) y Telcel (con 31).

Durante el primer trimestre de 2011, la Procuraduría atendió de manera gratuita a 109 mil 191 personas que solicitaron información, presentaron denuncias o requirieron asesoría jurídica.

Entre las acciones de Profeco durante los primeros tres meses del año, destacan el inicio de operaciones del Teléfono del Consumidor en Línea (telefonodelconsumidor.gob.mx), así como la disminución del tiempo para solucionar una queja en Concilianet a sólo 19 días.⁵²

Y aún más, hoy: las empresas con mayores quejas incluidas en el nuevo portal de la Profeco son Autofin Monterrey, Elektra, LG Electronics, Samsung Electronics, Aviaca, Dish, Maxcom, SKY, Axtel, Famsa, Megacable, Telcel, CFE, Gas Natural, Movistar, Telmex, Coppel, Iusacell, Nextel y VivaAerobús.⁵³

Asimismo, el pasado 14 de agosto, la Procuraduría Federal del Consumidor multó con dos millones 543 mil 504 pesos a la aerolínea Volaris debido a que incumplió con ofertas publicadas en su página de Internet en diciembre pasado. Esta compañía dañó a consumidores que adquirieron boletos para viajar a tarifa cero, entre el 1 y 3 de diciembre de 2011, pues incumplió con el servicio

⁵² www.Profeco.gob.mx/prensa/prensa11/abril11/bol52.asp (Consultado el 29 , Marzo, 2012).

⁵³ www.yucatan.cm.mx/20120329/nota-9/251282-mostrara-profeco-en-su-nuevo-portal-a-proveedores-con-mas-quejas.htm (Consultado 29, Marzo, 2012).

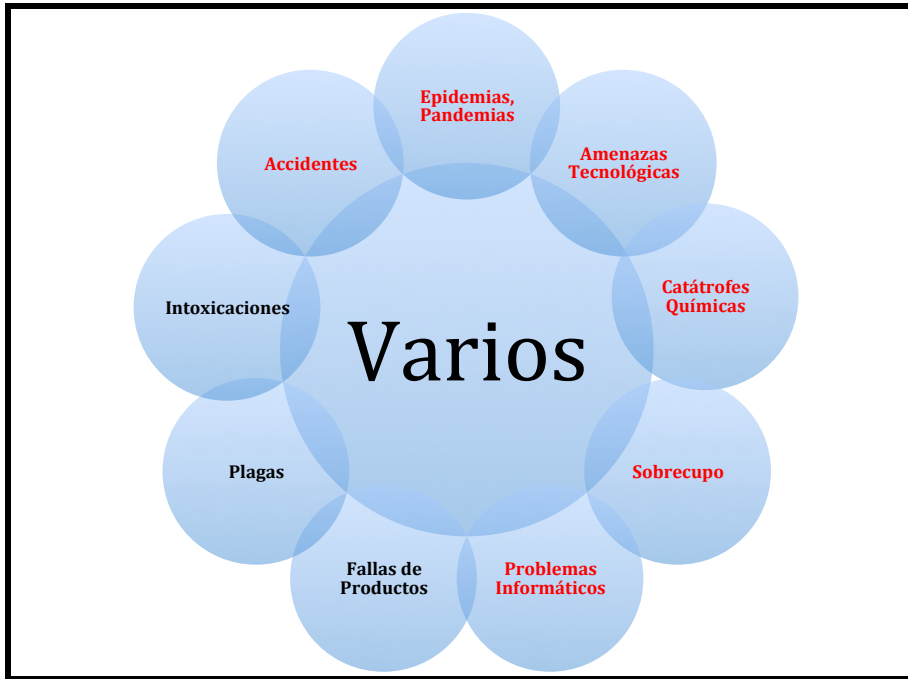
de transporte aéreo a que se obligó, luego de la venta de boletos y reservaciones.

Inseguridad.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2012, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, tenemos:

- En 2011, el costo total a consecuencia de la inseguridad y el delito en unidades económicas representa un monto de 115 mil 200 millones de pesos. El promedio por unidad económica es de 56,774 pesos.
- Durante 2011, 37.4% de las unidades económicas del país sufrió, al menos, un delito.
- 41.6% de las unidades económicas del gran Comercio fueron víctimas del delito, 36.6% del gran sector Industria y 32.7% del gran sector Servicios.
- El 63.1% de las unidades económicas Grandes fue víctima del delito, 62.5% de las Medianas, 57.8% de las Pequeñas y 36.3% de las Micros.
- Se generaron 4,324,529 delitos asociados a 1,389,000 unidades económicas víctima (3.1 delitos por víctima). El 88.1% de los delitos no fueron denunciados.
- El 59.3% de las unidades económicas consideran la *Inseguridad y Delincuencia* como el problema más importante que les está afectando, seguido del *Bajo poder adquisitivo de la población* con 40% y la *Falta de apoyos del gobierno* con 38.1%.
- El 76% de las unidades económicas manifiesta que la entidad federativa en la que operan es insegura.
- Los delitos corresponde a corrupción (24.7%), robo o asalto de mercancías, dinero, insumos o bienes (22.6%); extorsión (14.5%); robo hormiga (11.9%).

El presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, Jorge Dávila, sentenció que durante 2012 la inseguridad generó a las empresas pérdidas por 64 mil 700 millones de pesos y que éstas representan 0.39% del PIB Nacional.



Epidemias, Pandemias.

En el programa televisivo Tercer Grado (2012), a pregunta expresa, el Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa, dijo que uno de los momentos más difíciles, sobre política pública, fueron “las primeras horas de la influenza, sí estuvieron duras. Hay un documento que hizo Julio Frenk que marca el escenario en el cual puede venir a México la gripe aviar, que tiene una tasa de letalidad del 70%. En el escenario que pintaba Frenk, calculaban que en el peor escenario podría haber hasta 18 millones de muertos...

Carlos Marín.- Y era a lo que se tenía que llegar...

Felipe Calderón.- Te dicen: ‘hay un virus de influenza desconocido hasta ahora que está pegando en México que no sabemos ni con qué se combate, ni cuál es su tasa de letalidad’, y tu sabiendo que ya había habido cientos de muertos, más bien todavía no, pero por lo menos 17 casos de muertos por ese virus...

Adela Micha.- Y piensa en los 18 millones...

Felipe Calderón.- pienso en los 18 millones...⁵⁴

Amenazas Tecnológicas.

El Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) establece que una amenaza tecnológica: se origina a raíz de las condiciones tecnológicas o industriales, lo que incluye accidentes, procedimientos peligrosos, fallas en la infraestructura o actividades humanas específicas que pueden ocasionar la muerte, lesiones, enfermedades u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales o económicos, o daños ambientales.

Entre los ejemplos de amenazas tecnológicas se encuentran la contaminación industrial, la radiación nuclear, los desechos tóxicos, la ruptura de represas, los accidentes de transporte, las explosiones de fábricas, los incendios y el derrame de productos químicos. Las amenazas tecnológicas también pueden surgir directamente como resultado del impacto de un evento relativo a las amenazas naturales (p. 39).

Catástrofes Químicas.

Catástrofe química en Hungría

La rotura de una balsa de residuos de una empresa minera causa cuatro muertos y más de 120 heridos- El vertido anega tres condados y amenaza al Danubio

AGENCIAS/ E. DE B. – Budapest/ Madrid- 06/10/2010

Una marea de barro rojo, tóxico y corrosivo, anega al oeste de Hungría en lo que el secretario de Estado de Medio Ambiente, Zoltan Illés, ha considerado ‘la catástrofe química más grave de la historia del país’.

La rotura de una balsa con residuos obtenidos del proceso de obtención de aluminio ha afectado a un área de 40 kilómetros cuadrados entre tres condados (Veszprém, Győr-Moson y Vas) y se ha cobrado, por lo menos, cuatro víctimas mortales, seis desaparecidos y 120 heridos, según datos oficiales.

Las autoridades no descartan que haya habido un error humano.

El líquido derramado es 100 veces más corrosivo que la lejía.

El torrente de lodo ha arrastrado coches y destruido carreteras y puentes y amenaza tres ríos, entre ellos el Danubio. Todas las víctimas son vecinos de los pueblos afectados por el siniestro, y, en el caso de los fallecidos, fueron arrastrados por el vertido de un millón de metros cúbicos. Unas 400 personas han tenido que ser evacuadas, y no se descarta que haya que hacerlo con más según avance el vertido”.⁵⁵

Sobrecupo.

Conviene considerar, con González Rodríguez (2006), que

para que emerja la conducta de pánico, debe darse simultáneamente un conjunto de condiciones que raramente se producen a la vez (der Heide, 2004): (1) percepción por parte de la víctima de un riesgo cierto de quedar atrapada en un espacio sin salida posible, (2) las vías de salida parecen cerrarse rápidamente, (3) la huida parece el único modo de supervivencia, y (4) no hay nadie en el entorno que pueda prestar ayuda.

New's Divine era un bar-discoteca ubicado en la delegación Gustavo A. Madero de la Ciudad de México. Ahí, el 20 de junio de 2008, fallecieron 12 personas durante un operativo policial comandado por la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) del Distrito Federal.

Ese día, personal de la SSP encabezó un operativo policiaco para impedir la venta de bebidas alcohólicas y drogas a menores de edad. Sin embargo, debido a la fallida planeación policiaca, aunado al sobrecupo de personas y a que la salida de emergencia estaba bloqueada, murieron asfixiadas 12 personas (entre ellas, dos policías auxiliares, un policía judicial y nueve clientes del establecimiento).

La policía detuvo al dueño del lugar, Alfredo Maya Ortiz y a los empleados, Víctor Rodrigo Delgado Hernández, Mariana de la Cruz Gayosso y Juan Andrés Santos, como presuntos responsables de lo

⁵⁵ www.elpais.com/articulo/sociedad/Catastrofe/quimica/Hungria/elpepusoc/20101006elpepisoc_3/Tes (Consultado el 5/marzo/2011).

sucedido; mientras tanto, la SSP incriminaba al dueño del establecimiento, Alfredo Maya, de haber sido el culpable de la estampida que causó las muertes.

El 23 de junio de 2008 se dio a conocer un video donde se demuestra que el caos lo originaron los policías, cuando, algunos de ellos con pasamontañas, entraron al bar discoteca con armas de asalto, a gritos y golpeando para desalojar el inmueble. Se observa que es la policía quien cierra las puertas, creando un tapón humano, mientras golpeaban y proferían insultos a los jóvenes. También se ve al dueño del lugar dirigirse a los muchachos pidiendo que desalojen tranquila y ordenadamente, por ello, Alfredo Maya y Juan Andrés Santos, serían consignados debido al delito de corrupción de menores, y no por homicidio.

Posteriormente, el jefe de gobierno del Distrito Federal, Marcelo Ebrard Casaubón declaró que los servidores públicos que ejecutaron el operativo de verificación en el establecimiento New's Divine, cometieron graves errores y serían castigados con apego a la ley, junto con aquellos funcionarios de la delegación Gustavo A. Madero que autorizaron y permitieron el funcionamiento del lugar. También anunció la destitución del encargado del operativo, Guillermo Zayas González, quien se desempeñara como director regional de la zona norte de la SSP .

La Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, a cargo del Ombudsman Emilio Álvarez Icaza, elaboró un Informe Especial en donde se comprobaron diversas violaciones a Derechos Humanos por parte de la SSP del D.F., la Procuraduría General de Justicia del D.F., y personal de la delegación Gustavo A. Madero.

Se dijo en el reporte que entre los altos funcionarios responsables de la tragedia, estaban Joel Ortega Cuevas, el Secretario de la SSPDF, el Subsecretario de la SSPDF, Luis Rosales Gamboa, Rodolfo Félix Cárdenas, a cargo de la PGJDF, y el ex-delegado de la Gustavo A. Madero, Francisco Chíguil. Todos ellos, fueron separados de sus cargos.

- Son corrupción y sobrecupo orígenes de crisis penitenciaria.

Ambos factores han prolijado hechos sangrientos como el pasado 19 de febrero en el Penal de Apodaca donde murieron 44 reos y se fugaron otros 29 (...) La sobrepoblación penitenciaria, en todo México, llega a 24.5% pues las 431 cárceles que existen tienen capacidad para 185 mil 561 reos, sin embargo mantienen cautivas a 230 mil 943 personas.⁵⁶

Problemas Informáticos.

Conviene tener presente que los delitos informáticos atraen la atención mediática, y entre ellos tenemos la descarga ilegal de archivos, la distribución de virus, el robo de información de una computadora, entre otros que se relacionan con el uso de computadoras e Internet.

De particular importancia resulta la Encuesta Global sobre Delitos Económicos. Capítulo Argentina. Delitos informáticos: ante una amenaza que crece, realizada por PricewaterhouseCoopers, y que incluyó a 3,877 encuestados en 78 países, en diciembre de 2011.

De acuerdo con este documento, 4 de cada 10 ejecutivos encuestados a nivel global asumieron que su organización no tiene la capacidad para prevenirlos y detectarlos.

Incluso, los encuestados sostuvieron que el problema no radica únicamente en los costos económicos directos que ocasionan estos delitos, sino que manifestaron que también les preocupa el daño que pueden ocasionar en la reputación de sus respectivas organizaciones, lo que muchas veces conlleva la pérdida de negocios o consecuencias aún más graves (2011, p. 2).

De la misma encuesta, incluimos otros datos de interés:

- Entre los que han reportado un delito económico, 48% del global percibe un aumento en el riesgo de ser víctima de fraude informático.
- Entre las consecuencias más temidas de los delitos informáticos, tenemos en primer lugar el daño a la reputación (43% en América Latina y 40% a nivel Global).

⁵⁶ <http://info7.mx/a/noticia/321449> (Consultado el 19 de abril, 2012).

- Es preocupante que muchos empleados de las organizaciones no haya recibido capacitación referida a delitos informáticos ni sobre seguridad informática en los últimos 12 meses (38% en América Latina y 42% globalmente).
- El principal responsable de identificar, prevenir y combatir este tipo de delitos en la organización es el Director de Tecnología (56% en América Latina y 54% a nivel global).
- 52% aseguró que los riesgos de delitos informáticos no son revisados por el Directorio, o desconoce si dicha revisión se efectúa.
- La organización no evalúa los riesgos que representan estos delitos (América Latina y global: menos de 45%).
- Los perpetradores del delito fueron sus propios empleados (América Latina 65%, y a nivel global 56%).
- Lo encuestados perciben que la malversación de activos, el abuso de información privilegiada, el soborno y la corrupción, como los principales delitos que podrían afectar a su organización en los próximos 12 meses.

Con relación a los riesgos a los que está expuesta la función de Tecnologías de la Información y Comunicación, conviene retomar a Giner de la Fuente (2004): “un verano los empleados del Centro de Proceso de Datos de una banca extranjera decidieron hacer una huelga que duró unos veinte días. El banco tardó aproximadamente unos seis meses en poder reconstruir su completa información contable y transaccional” (p. 203) , y, por el contrario –agrega-, “la prudente política de seguridad adoptada en ese sentido por el Banco Guipuzcoano le libró de unos serios daños cuando acontecieron las últimas inundaciones en San Sebastián. Las salas dedicadas a informática quedaron totalmente inundadas, llegando el agua hasta el techo” (p. 206).

Entre los riesgos a los cuales está normalmente expuesto el equipamiento, se encuentran: terrorismo, delincuencia, incendios, terremotos, huracanes (y demás desastres naturales), fallos eléctricos; así como los descuidos internos como personal y nivel de acceso, aseguramiento y conservación, sistemas de seguridad del lugar, entre otros. No hay que olvidar, sin embargo, la posibilidad de destrucción, pérdida y robo de información.

Por ello, manifiesta Giner, “lo más habitual es habilitar planes de contingencia consistentes en tener un equipamiento replicado en su espacio geográfico alejado. Este equipamiento replicado estará formado por el hardware y comunicaciones necesarios, así como del correspondiente software de aplicaciones o de soporte. Se enviará a dicho equipamiento de forma periódica (lo normal es que se haga diariamente o periodicidad inferior) la información y los datos relevantes y sensibles para la vida de la organización.

Giner de la Fuente (2004) establece:

La prevención contra el acceso a personal no deseado se delimita estableciendo fuertes controles, que obligan a la identificación –por medios diversos, que van desde una simple tarjeta hasta otros más complejos, como lectura del iris o huella digital- de todo personal que previamente ha sido autorizado para permanecer o entrar en el recinto en el que se encuentra el equipamiento (p. 206).

Siguiendo con Giner, ahora con relación a los riesgos a los que están sujetas las redes y con la intención de proteger los mensajes, además de blindarlas, se incluyen: cifrado o encriptado de los mensajes y datos que se transmiten para cuidar la emisión de la información sensible; utilización de claves; autenticación de los emisores de mensajes; protección de accesos desde Internet a la Intranet; garantizar la integridad de las informaciones; utilización sólo de software autorizados; establecer perfiles de usuario y de acceso; política de privacidad; seguridad en el material de desecho; y, auditar los procedimientos de seguridad.

Se debe tener presente la gran dependencia institucional a los sistemas informáticos y a la tecnología en general, por ello los Planes de Contingencia deben tener en cuenta el restablecimiento inmediato de los sistemas y equipos instalados.

Una de las claves se encuentra tanto en el diseño y mantenimiento de los mismos que integra elementos de seguridad que van desde los niveles de confiabilidad, supervisión y control de usuarios hasta la protección del suministro eléctrico. A ello hay que sumar la gestión permanente de copias –incluyendo respaldos en otros espacios físicos-, así como la protección de la información que

preserve los archivos, el conocimiento y el trabajo actual de cualquier organización.

Pero, en caso de que la severidad de los daños o fallos tecnológicos superara las previsiones, habrá que tener presente un Plan de Recuperación –como recurso estratégico - para precisamente recuperar la información y garantizar el funcionamiento.

Tanto los Planes de Contingencia como el Plan de Recuperación requieren ser probados con anterioridad –resulta fundamental comprobar su viabilidad-, para lo cual son necesarios los simulacros, y las actualizaciones y revisiones periódicas. Estos planes buscan restablecer los sistemas y superar la disrupción o discontinuidad para regresar a la ‘normalidad’ lo más pronto posible. Ambas posibilidades forman parte de la estrategia de reanudación, recuperación y continuidad, y soportan la capacidad tecnológica de la institución.

Accidentes

A inicios del 2012, conocimos el hundimiento del crucero Costa Concordia, con un saldo de 32 muertos y 64 fallecidos. Se descubrió la negligencia del capitán, Francesco Schettino –quien atendía a su pareja que además no estaba registrada como pasajera-, así como el hecho de que abandonó el barco antes que los tripulantes y viajeros, luego de que chocara contra una roca.

Schettino está acusado de homicidio culposo y se encuentra detenido.

Apéndice No.3⁵⁷

Los 20 Consejos de Ernesto Samper Pizano, quien fuera Presidente de Colombia de 1994 a 1998, para manejar las crisis políticas.

Consejo 1. Gradué las crisis para no correr el riesgo de sobredimensionar las normales y subestimar las graves. Lo único común entre todas las crisis es que nunca son iguales.

Consejo 2. Tenga mucho cuidado de no criminalizar la protesta social y responder con tratamientos de choque manifestaciones democráticas de inconformidad popular, propias de cualquier democracia. No confunda la intolerancia con la fortaleza.

Consejo 3. Establezca instancias intermedias de solución que preserven su derecho a tener la última palabra. No ‘presidencialice’ la solución de todas las crisis porque se quedará sin espacios para solucionarlas.

Consejo 4. ‘Muestre los dientes’ cuando sea necesario, sólo para demostrar a la parte contraria que usted cuenta con otras opciones para arreglar el conflicto si llegare a ser preciso.

Consejo 5. Utilice los medios de comunicación para que la opinión se entere de que hay ‘otros actores’ que usted representa y cuyos intereses también deben tomarse en cuenta en el momento de celebrar acuerdos con las partes enfrentadas.

Consejo 6. A propósito de los medios de comunicación, no pelee con ellos ni con las encuestas. Ponga la cara en el primer momento de la crisis para que la gente sepa que el gobierno ‘está ahí’ y luego sea selectivo en sus medios y mensajes. Tome sus decisiones lejos de la influencia emocional de los cubrimientos informativos, recuerde que usted es parte de la crisis.

⁵⁷ Samper Pizano, Ernesto, prólogo, en De Vengoechea, Mauricio. Siete Herramientas para Apagar una Crisis de Gobierno. pp. 12-15. Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. Primera Edición. México. 2010.

Consejo 7. No convierta a los actores de las crisis en enemigos suyos. Los gobernantes no tienen enemigos personales sino adversarios. A propósito: nunca inflija heridas personales como gobernante; recuerde que a lo mejor necesite almorzar con esa persona mañana.

Consejo 8. No olvide que frente a cualquier medida de gobierno los que se benefician se demoran mucho más en agradecer, si lo hacen, que los que se perjudican en protestar contra ella.

Consejo 9. No vacile aplazar su agenda si la resolución de la crisis lo hace necesario, pero tampoco olvide que la mejor forma de responder a ciertas crisis es mostrar que la gobernabilidad no se ha alterado. Ahora, si de lo que se trata es de una crisis contra usted: ¡defiéndase gobernando!

Consejo 10. Diga siempre la verdad y dígala a tiempo. La verdad siempre es lógica, nunca miente. Las peores crisis han sido el triste resultado de crisis mal manejadas o mentirosamente presentadas.

Consejo 11. Media hora de reflexión vale más que doce horas de acción. Cuando le llegue la crisis busque un lugar tranquilo, piense, ‘camine’ el problema y ‘mastique’ las soluciones; tenga papel y lápiz a la mano, los necesitará para apuntar sus primeras reacciones.

Consejo 12. Nunca se deje encerrar en un solo escenario. Trabaje varios escenarios de salida, empezando por los más pesimistas; se sentirá muy complacido si se cumple el menos grave.

Consejo 13. Esté siempre dispuesto a ‘devolver la película’ para aprender de sus errores y exigir responsabilidades. Al hacerlo, no cause peleas con sus subalternos; esta actitud lo empequeñece a usted y los engrandece a ellos.

Consejo 14. Su primera intuición de cómo salir de una crisis es tan importante como la información que pueden suministrarle sus asesores sobre las dimensiones de la misma y las maneras eventuales de sortearla. Oiga a mucha gente pero nunca olvide que cuanto más grave sea el asunto, más solitario estará en el momento de resolverlo.

Consejo 15. Nunca olvide que un negocio sólo es bueno cuando las dos partes que participan en el mismo piensan que ganaron al hacerlo. No ‘tumbe’ a los ciudadanos.

Consejo 16. Al entrar a resolver una crisis, piense que es preferible navegar en las virtudes de la gente a naufragar en sus defectos, lo cual lo obligará a negociar ‘a partir de la importancia del otro’. A propósito del mismo tema: no olvide nunca que los pequeños problemas de los ciudadanos son sus grandes tragedias.

Consejo 17. Recuerde bien: los pilotos no se enloquecen en pleno vuelo. Piense en caliente y conteste en frío.

Consejo 18. No entregue amigos para resolver crisis o ‘comprar enemigos’, a menos que aquéllos hayan actuado indebidamente, en cuyo caso sabrá que ya no son sus amigos.

Consejo 19. No acepte referirse a crisis domésticas en escenarios internacionales, a no ser que se trate de crisis de implicaciones u orígenes internacionales.

Consejo 20. El tiempo puede ser un buen aliado en la solución de algunas crisis, pero también puede ser definitivo en otras para profundizarlas. Si permite que terceros le manejen las crisis, cuando usted intervenga puede ser demasiado tarde para remediarlas.

Como se ve, son simples reflexiones derivadas de cuatro años de experiencia en el manejo de una nación, como Colombia, donde las crisis surgen y desaparecen, como en todos los países latinoamericanos, con la fuerza y frecuencia de las tormentas tropicales.

Referencias

- Aced, Cristina. (Abril-Junio 2010). Reputación Corporativa. El arte de gestionar lo intangible. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*. (117). España. Recuperado de <http://es.zinio.com/reader.jsp?issue=416127181&o=ext>
- Agee, W.K., Wilcox, D L., Autt Philips, H., y Cameron, G.T. (2001). “*Relaciones Públicas” Estrategias y Tácticas*. 6ª Edición. Madrid, España: Addison Wesley.
- Aguado, David. (Septiembre-Octubre 2008). Valorar el capital humano. *Profesiones*. Del Instituto de Ingeniería del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de 8abfb0138de2b5f646e173a6d1da20f.pdf
- Alcat, E. (2009). *Seis recetas para superar la crisis*. Barcelona, España: Alienta
- , (2005). *Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis ¡Y salir fortalecido!* Capellades (Barcelona), España: Empresa Activa.
- Ackoff, R. L. (1990). *Planificación de la empresa del futuro. Planear o ser planeado*. Reimpresión. México: Editorial Limusa.
- Alfaya, V. (2006). Accountability: Comunicación y Reporting, en *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. P.116. Madrid. España. Ediciones Cinca. (Aportaciones de participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la universidad Internacional Menéndez Pelayo de A Coruña).
- Almendro, M. (coord.). (2009). *Krisis*. Vitoria-Gasteiz, España: Ediciones La Llave.
- Amiguet, Ll. (3 de Diciembre de 2010). “Si no sabes explicarlo, no sabes gestionar una crisis”. *La Vanguardia*. P. La Contra.

- Álvarez García, B. (2006). La Ayuda a la Decisión en la Gestión de Crisis. 10 de noviembre de 2005, en Ruano Gómez, Juan de Dios (dir.) *I Jornadas Sobre Gestión de Crisis. Más Allá de la Sociedad del Riesgo*. Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña. 9 y 10 de noviembre de 2005. A Coruña, España. Universidade da Coruña.
- Alvarez, J. Timoteo. (2009). Gestión de la Comunicación de Crisis: Perspectivas, en Moreno Castro, Carolina (Ed.) *Comunicar los Riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información*. P. 324. Educación, ciencia y cultura. Madrid, España. Biblioteca Nueva. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Álvarez Leiva, C., y Macías Seda, J. (2007). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. Madrid, España: Arán Ediciones, S.L.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Gipuzkoa, España: Universidad del País Vasco.
- Amado Suárez, A. (ed.). (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones- DIRCOM.
- Ambito.com Escándalo sexual en la selección mexicana. Recuperado de <http://ambito.com/noticia.asp?id=589806&seccion=Deportes&fecha=28/06/2011>
- Andrés, R. (coordinador). (2000). *Intervención psicológica en situaciones de emergencias y desastres*. Bizkaia, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Anduiza Perea, E.; Crespo Martínez, I.; y, Méndez Lago, M. (2009). *Metodología de la ciencia política*. Cuadernos Metodológicos. 28. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Arbesú, L. I., (2000). Mercadotecnia Política, en Miklos, T. (coord.). *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*. México: Instituto Federal Electoral y Siglo XXI Editores.

Argandoña, Antonio. (Enero de 2012). Tres Dimensiones Éticas de la Crisis Financiera. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Documento de investigación DI-944. IESE Business School – Universidad de Navarra. España. Recuperado de www.iese.edu/research/pdfs/DI-0944.pdf.

Arroyo, L., y Yus, M.. (2008). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas (ADECEC). (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Augustine, N. R. (2001). Gestionando la crisis que hemos tratado de evitar, en *Gestión de la crisis*. P. 29. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto S.A.

Aumatell Soy, C. (2003). Auditoría de la Información. *Análisis de la información generada en la empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Ayllón, J. R. (2011). *Antropología filosófica*. Barcelona, España: Ariel.

Baca Olamendi, L. (comp.). (2000). *Léxico de la Política*. Stiftung. México: FLACSO, CONACYT, Heinrich Böll Stiftung, FCE.

Balaguer Franch, M. R.; Fernández Izquierdo, M. A. ; y, Muñoz Torres, M. J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre la performance social, financiera y bursátil*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Balmes, J. (1966). *El criterio*. Núm. 53. México: Editorial Porrúa.

Banco Santander. 07 Memoria de Sostenibilidad. La responsabilidad social corporativa en Banco Santander. P. 56. <http://ebookbrowse.com/banco-santander-staticbs-pdf-d61233541>

- Bañuelos, M. A. (Enero de 2007). Presidente de la Asociación Española de Agencias de Publicidad- AEAP. *La comunicación de Intangibles en España. Informe de Resultados*. Instituto de Análisis de Intangibles. (Presentación). Recuperado de comunicaciondeintangibles.pdf.
- Baquer, M. A. (2005). El Decir de un Hacer., en Pérez Sánchez, Alberto. *Estrategias de Comunicación*. Pp. 46-48. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Barcía, R. (1983). *Diccionario de Sinónimos*. México: Ediciones Oasis. S. A.
- Barrera, C. (1999). La “batalla digital” española o los medios mediatizados, en Rodríguez Andrés, R., y Sábada Garraza, T (editores). *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. P. 217. Pamplona. EUNSA, Ediciones de la Universidad de Navarra., S. A.
- Barquero Cabrero, J. D. (1994). *Manual de relaciones públicas empresariales e institucionales*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Barquero Cabrero, J. D., Pérez Senac, R., y Barquero Cabrero, M. (2007). *Dirección estratégica de relaciones públicas en Europa y América Latina*. Primera Edición. Barcelona, España: Furtwangen Editorial.
- Barquero, J. D., y Barquero, M. (2010). *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis*. PROFIT Editorial. Barcelona.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos..* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Bas, E. (2004). *Megatendencias para el siglo XXI*. Un estudio Delfos. México: Fondo de Cultura Económica.

- Basave Fernández del Valle, A. (2002). *¿Qué es Poesía? Introducción filosófica a la poética*. México: Fondo de Cultura Económica.
- , (1985). *Teoría del Estado. Fundamentos de filosofía política*. Octava Edición. México: Editorial Jus, S.A. de C.V.
- Baselga, Borja. (2006). Introducción a la Inversión Responsable, en *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. 127-128. Madrid, España: Ediciones Cinca.
- (El libro se basa en las aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de A Coruña). Biblioteca-28391_263263200894531-3.pdf
 Recuperado de http://www.google.com.mx/search?client=safari%rls=en&q=Borja+Baselga.+Introduccion+a+la+Inversion+Responsable&ie=UTF-8&redir_esc=&ei=UKuEUPWVGobI2wWDIIFI
- Becchio, J. (Diciembre de 2011). La Gestión del Riesgo Reputacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Recuperado de <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/12/focalizado.pdf>
- Bechmann, G. (2009). Riesgo y sociedad post-moderna, en Luján, J.L., y Echeverría, J. (Eds.). *Gobernar los riesgos. Ciencia y valores en la sociedad del riesgo*. P. 23. Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona, España: Paidós.
- , (2002). *La sociedad del riesgo global*. España: Siglo XXI Editores.
- Beltrán Villalva, M. (1991). *La realidad social*. Colección Semilla y Surco. Madrid, España: Tecnos.

Benavente Urbina, A. y Díaz Sanhueza, R. Lógica para un Manejo de Crisis Derivada del Entorno Empresarial. Recuperado de www.facinter.br/revista/numeros/AndresBChile.doc

Benavides Delgado, J., Costa, J., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., Perdiguier, A., Morales, F., Ventura, J. (2001) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales. (2000). *Evaluación y prevención de riesgos*. Vol. 1. Barcelona, España: Grupo Editorial CEAC.

-, *Prevención de riesgos laborales. Gestión de la prevención*. Vol. 2. Barcelona, España: Grupo Editorial CEAC.

Black, S. (2004). *ABC de las relaciones públicas. Todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Colección Universitaria Eserp. Barcelona, España: Gestión 2000.

Blanco, I., y Gomá, R. (2003). La Crisis del Modelo de Gobierno Tradicional. Reflexiones en Torno a la Governance Participativa y de Proximidad. *Gestión y Política Pública*, primer semestre, año/vol. XII, número 001. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. México.

Bobbio, N, Mateucci, N. y Pasquino, G. (1998) *Diccionario de política*. México: Siglo XXI Editores.

Boin, A., Hart, P., Stern, E., y, Sundelius, B. (2007). *La política de la gestión de crisis. El liderazgo bajo presión*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.

Boix, P. (Coord.). (Noviembre de 2010). Buena Práctica Profesional en la Evaluación de Riesgos Laborales: Informe Bibliográfico. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro de Investigación en Salud Laboral, Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de <http://www.insht.es/inshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/CISAL%20INSHT.pdf>.

- Boix, P., y Rodríguez de Prada, A. (Coords.). Criterios de Buena Práctica Profesional en Actividades Preventivas. Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el Trabajo. España. Recuperado de <http://www.insth.es/InshtWeb/Contenidos/Documentación/PUBLICACIONES%20OROFESIONALES/CB%20TEXTO.pdf>.
- Bongiovati, M. (2008). Los Públicos en el Proceso de Comunicación Pública, en Amado Suárez, Adriana (ed.). *Auditoría de comunicación*. P. 54. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones-Editorial DIRCOM.
- Boqué Torremorell, M. C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona, España: Gedisa.
- Brecher, M. (1993). *Crises in world politics. Theory and reality*. New York: Pergamon Press.
- Breton, P. (1998). Medios, mediación, democracia. Para una epistemología crítica de las ciencias de la comunicación política., en Gauthier, G., Gosselin, A., y Mouchon, J. (Comps.). *Comunicación Política*. P. 363. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Business School y Foro de Reputación Corporativa. (2011). Reputación Corporativa. *Introducción a la Gestión de los Riesgos Reputacionales*. Madrid Recuperado de http://www.google.com.mx/search?client=safari&rles=en%q=Business+School+y+Foro+de+Reputacion+Corporativa+Introduccion+a+ka+Gestion+de+los+Riesgos+Reputacionales.&ie=UTF-8&redir_esc=&ei=vFqEUL3KleBL2QW-xIDACQ
- Bustos, M. J. (2008). Planificación estratégica de la comunicación institucional, en Amado Suárez, A. (ed.). *Auditoría de comunicación*. P. 100. Buenos Aires: La Crujía-Editorial DIRCOM.
- Cabeza, M., y Torra, S. (2007). *El Riesgo en la empresa. Medida y control mediante @RISK*. Barcelona, España: Palisade.

Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid, España: Tecnos.

Canelo Abogados. Recuperado de <http://www.caneloabogados.cl/servicios.html>

Cañibano, L., y Sánchez, M. P. (editores). (2004). *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Cañibano, L.; García Meca, E., García Osuna, B.; y, Gisbert Clemente, A. (2008). *Los intangibles en la regulación contable*. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Capriotti Peri, P. Branding Corporativo. (2009). Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, 2009. Recuperado de <http://analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.Pdf>

-, (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. Razón y Palabra”. Relaciones Públicas . No. 70.

-, (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.

Caracol Radio. Piden ayuda para rescatar dos mineros atrapados en socavón en Tasco, Boyacá. Recuperado de www.caracol.com.co/nota.aspx?id=1371151

Carneiro Caneda, M. (2007). *Prevención, gestión y resolución de los conflictos. Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes*. Oleiros) La Coruña), España: Netbiblo.

Carrascosa, J. L. (1992). *ComunicAccion*. Madrid, España: CDN, Ciencias de la Dirección.

Carreño Carlón, J. (2007). *Para entender los medios de comunicación*. México: Nostra Ediciones.

Casa Blanca. Recuperado de <http://www.whitehousemuseum.org/west-wing/situation-room.htm>

Casablancas, D. (2005). *Alterperiodismo. Los medios de comunicación y las causas solidarias*. Barcelona, España: Intermón Oxfam.

Casero Ripollés, A. (2009). *La construcción mediática de las crisis políticas*. Madrid, España: Editorial La Fragua.

-, (2004). Medios de Comunicación y Actores políticos en Situaciones de Crisis: la Producción Negociada de la Realidad Política. *Zer*. (17) Recuperado de www.Ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-08-casero.pdf

Castaño Contreras, C. y Ponce de León Rosas, A. (comps.). (2011). *Seguridad nacional en México: una aproximación a los retos del futuro*. México: Fundación Rafael Preciado Hernández, AC.

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC). 8 Delitos Primero. Índice Delictivo. Recuperado de www.cidac.org/esp/upñoads/1/8DELITOS_09Feb.pdf.

Cervera Fantoni, A. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid, España: ESIC.

Chaminade, C., y Cañibano, L. (2004). La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial, en Cañibano, L., y Sánchez, M. P., *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*. Pp. 177-176. Madrid: AECA.

Chaves, N. (1988). *La Imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gilli, S.A.

Churchill War Rooms Recuperado de <http://cwr.iwm.org.uk/server/show/ConWebDoc.4467>
<http://www.iwm.org.uk/visits/churchill-war-rooms>

CIDOB d' Afers Internacionals, núm. 89-90. Abril-Mayo 2010.

Clarkson (2005), citado por Fernández Gago, R., en Administración de la responsabilidad social corporativa. P. 6. Madrid: Thomson.

CNNEXPANSIÓN Walmart batalla para contener escándalo. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/04/26/walmart-hace-control-de-danos>

Cohn, R. (2012). *The PR crisis bible*. Lexington, KY.

Colomer, J. M. (1994). La Auditoría de Imagen. Una herramienta de Relaciones Públicas, en Barquero Cabrero, José Daniel. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. P. 755. Barcelona, España: Gestión 2000.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (octubre de 2001) Debida Diligencia con la Clientela de los Bancos. (Este documento ha sido traducido por ASBA y editado por el BPI). Recuperado de www.sprydoc.com/document/www.bis.org+bcbs85s.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo Marco. Septiembre, 2004.

Compte-Sponville, A. (2003). *Diccionario filosófico*. España: Paidós.

Comunidad de Intercesión Católica Inmaculado Corazón de María. Recuperado de <http://www.oraciondeintercesion.org/recursos/CatecismoDeLaIglesiaCatolica.pdf>.

Contelles Díaz, E. A. (2011). *EMERGENCIAS: aplicaciones básicas para la elaboración de un manual de autoprotección*. 2ª Edición. Barcelona, España: Marcombo Ediciones Técnicas.

- Conferencia del Episcopado Mexicano. (2004). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. Pontificio Consejo “Justicia y Paz”. México: Ediciones CEM.
- Confederación Española de Cajas de Ahorros. (1994). Cinco Días. Diario de Economía y Negocios. Manuales de Gestión/ 31. PYMES *Las claves de éxito del empresario*. V Estrategias para la Generación de Beneficios.
- Coombs, W. T. (2010). Conceptualizing Crisis Communication, en Heath, Robert L., y O’Hair, H. Dan (edited) *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York and London: Routledge.
- , (2007). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Second Edition. United States of America. SAGE Publications.
- Cornella, A. (prólogo). (2003)., en Aumatell Soy, C. Auditoría de la Información. Análisis de la Información Generada en la Empresa. P. 10. Barcelona, España: Editorial UOC.
- CORPORATE EXCELLENCE Centre For Reputation Leadership. España sigue estando entre las potencias con mejor reputación en el G8. Recuperado de <http://corporateexcellence.org/index.php/Noticias/Espana-sigue-estando-entre-las-potencias-con-mejor-reputacion-en-el-G8> .
- , Identificar las Expectativas de los Grupos de Interés. Recuperado de www.corporateexcellence.org/index.php/Entrevistas/Identificar-las-expectativas-de-los-grupos-de-interes.
- , La sociedad de la reputación: mecanismo de selección social y auto-regulador. Recuperado de <http://www.corporateexcellente/index.php/Centro-de-conocimiento/La-sociedad-de-la-reputacion-mecanismo-de-selección-social-y-auto-regulador> .
- Cortés Díaz, J. M. (2007). Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Seguridad e Higiene del Trabajo. Madrid, España: Editorial TÉBAR, S.L.

Consejo Coordinador Empresarial. (2010). Comité de Mejores Prácticas Corporativas. *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Capítulo II. Gobierno Corporativo. México. Recuperado de <http://cce.org.mx/sites/default/files/CMPCinternet1.pdf>

Costa, Joan (ed.). (2009). Dircom. *Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Universidad Autónoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, y Universitat de València.

-, (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós Papeles de Comunicación 26. Barcelona, España: Paidós.

Costa, J./CIAC. (1992) *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona, España: CIAC.

Costa Sánchez, C. (2007). *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. (Prólogo). Oleiros (La Coruña): Netbiblo.

Covello, V. T. (2010). Strategies for Overcoming Challenges to Effective Risk Communication, en Heath, Robert L., y O'Hair, H. Dan (edited) *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Pp. 150-151. New York and London. Routledge.

Crainer, S. (2005). *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Barcelona, España: Deusto.

Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones*. Cuadernos de Orientación Metodológica- 3. Primera Edición, México: Instituto Federal Electoral.

Chevalier, M., y Mazzalovo, G. (2005) ProLogo. Por qué las marcas son buenas para usted. Barcelona: Belacqva.

Dader, José Luis, Alejandro Muñoz Alonso, Cándido Monzón y Juan Ignacio Rospir. (1992). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid. Eudema Universidad.

Deister, R. (2008). *Cómo enfrentar una crisis empresarial para negocios en riesgo*. México: Trillas.

De Castro Sánchez, Claribel. (2 y 3 de diciembre de 2008). Concepto de Crisis. *Seminario Gestión de Crisis*. Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior. Madrid, España. 2009. Recuperado de www.iuisi.es/15_boletines/15_2008/CONCEPTO_DE_CRISIS.pdf.

De Marchi, B. (2009). La Comunicación del Riesgo: Las Lecciones del Pasado y los Desafíos del Presente, en Moreno Castro, C. (Ed.) *Comunicar Los Riesgos. Ciencia y Tecnología en la Sociedad de la Información*. P. 27. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Biblioteca Nueva.

Del Corral, R. (2008). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. (Prólogo) Madrid, España: Editorial Síntesis.

Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra, España: EUNSA.

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: ESIC Editorial.

De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Colección Negocios. Madrid, España: Thompson Editores Spain Paraninfo, S. A.

Del Santo, O. (2011). Reputación online para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu Activo más Importante. PDF. Digitized by Google. <http://www.oscardelsanto.com/reputation-online-para-tods/>

- De la Sota, A. (1997). *La Imagen corporativa de una Empresa Global*, ponencia presentada durante las jornadas del I Ciclo de Otoño de Comunicación. Madrid, 1997.
- De Souza Barcelar, L. (mayo de 2009). Una mirada genérica de los conflictos. *Contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado en www.eumed.net/rev/cccss/04/lbs.htm.
- Dempf, A. (1956). *Sociología de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Castillo. Ateneo.
- Deutsch, K. W. (1985). *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control políticos*. México: Editorial Paidós.
- Deus Nogueira, J. L. (1994). *Diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona, España: EADA GESTIÓN. Ediciones Gestión 2000, S. A.
- De Vengoechea, M. (2010). *Siete herramientas para apagar una crisis de gobierno*. (2010). Primera edición. México: Siglo XXI Editores, S. A. de C. V.
- Diario Verba Brava. 13 de agosto de 2012. <http://laverbagrand.com/2012/08/13/la-raiz-de-gilbaja/> (Consultado el 16 de agosto, 2012).
- Díaz Martín, A. (2007). *El arte de dirigir proyectos*. Madrid, España: RA-MA Editorial. Segunda Edición.
- Dirección de Desarrollo de Personal. Dirección General de Recursos humanos. Secretaría de Finanzas y Administración. Gobierno del Estado de Guanajuato. 1.Negociación-Conceptos (1).pdf
- Dircom. Anuario de la Comunicación (2010). Recuperado de <http://www.dircom.org/anuario2010/anuario.html>.
- Dirección General de Protección Civil y Emergencias. Ministerio del Interior Gobierno de España. Recuperado de <http://www.proteccioncivil.org/autoproteccion>.

- Dobry, M. (1988). *Sociología de las crisis políticas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dorn, T. (1999). El Papel de los Asesores de Comunicación en Situaciones de Crisis, en Rodríguez Andrés, R. y Sábada Garraza, T. (Eds.) *Periodistas ante Conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. (P. 192). S. A. Pamplona. EUNSA. Ediciones de la Universidad de Navarra.
- Douglas, M. (1966). La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales. Barcelona, España: Paidós.
- Driver, C. y Moreton, D. (1993). *Inversión, expectativas e incertidumbre*. Colegio de Economistas de Madrid. Madrid, España: Celeste Ediciones.
- Dumazert, P. Respuestas a las Crisis y Reconstrucción: Problemática de Investigación Relacionada con los Desastres Naturales, en High Level Research Consultation on Crisis. ILO Headquarters, Geneva 3-5 May 2000. International Labour Office. In Focus Programme on Crisis Responsa and Reconstruction. Recovery and Reconstruction Department. Annex D/90.
- Duverger, M. (1987). *Los partidos políticos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- , (1980). *Sociología de la política*. México: Demos-Biblioteca de Sociología. México. Ediciones Ariel.
- , (1968). *Sociología Política*. Demos-Biblioteca de Sociología. Ediciones Ariel. **España**.
- Eccles, R., C. Newquist, S., y Schatz, R. (2011). La Reputación y sus Riesgos (extracto). Harvard Business Review, febrero 2007. Publicado en Revista de Antiguos Alumnos del IEEM I . Diciembre 2011.
- ECOPETROL Energía para el futuro. (2012). Recuperado de www.ecopetrol.com.co/pdf.

Edelman, M. (1991). *La construcción del espectáculo político*. Buenos Aires, Argentina: Manantial.

Editorial. (octubre de 2012). El reto de los intangibles empresariales. *PODER360*. 50-51.

Recuperado de http://www.villafane.com/files/noticia_intangibles_Mex_Poder.pdf

Eisenstadt, S. N. (1979). *Instituciones sociales*. Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales. Vol. 6. Primera edición-primera reimpresión. España: Aguilar.

El Economista. Mx 29 de Octubre de 2012. Detiene a Pablo Salazar en Cancún por peculado. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/seguridad-publica/2011/06/07/detienen-pablo-salazar-cancun-peculado>.

El Financiero. 28 de junio, 2012.

-, 12 de diciembre, 2012.

-, (24 de octubre de 2012). Responsabilidad Social. Suplemento Comercial La empresa: una entidad que opera gracias a sus grupos de interés. (4).

El País.

www.elpais.com/articulo/sociedad/Catastrofe/quimica/Hungria/elpepusoc/20101006elpepusoc_3/Tes.

www.elpais.com/articulo/internacional/derrumbe/dejados/mina/norte/Chile/elpepuit/20100806elpepuit_1/Tes.

www.elpais.com/articulo/internacional/lluvias/causanurbanistico/historia/Paz/elpepuit/20110303elpepuit_1/Tes.

El Universal.mx C@mpos Elíseos Katia D'Artigues Sexo, mentiras y política. Recuperado de http://blogs.eluniversal.com.mx/wweblogs_detalle.php?p_fecha=2011-05-19&p_id_blog=28&p_id_tema=13948.

http://fotos.eluniversal.com.mx/coleccion/muestra_fotogaleria.html?dgal=10253.

Elías, J., y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Elizalde, L. H., Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M. (2006) *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

-, (2009). *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Editorial Bosch, S. A. Barcelona.

Energía a Debate. El sitio del sector energético mexicano. Recuperado de <http://energiaadebate.com/analisis-de-riesgos-en-la-industria-petrolera/>.

Equipo de economistas DVE. (1991). *Cómo sanear una empresa en crisis*. Colección Manuales para la Empresa. Barcelona, España: Editorial de Vecchi, S.A.

Erro Sala, J. (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Espluga, J., y Caballero, J. (2005). *Introducción a la prevención de riesgos laborales. Del trabajo a la salud*. Barcelona, España: Ariel.

Fajardo Ortiz, G. (1970). *Las relaciones públicas en los servicios médicos*. México: Editorial LIMUSA-WILEY, S. A.

- Fernández-Aceytuno, J. (2009). *Gestión en tiempos de crisis: (o cómo darle la vuelta a la tortilla)*. Barcelona, España: Deusto.
- Fernández Cavia, J. y Hueras Roig, A. (2009). *Redacción en Relaciones Públicas*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.
- Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Thomson.
- Fernández Güell, J. M. (2004). *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fernández Marcos, L. (2006). *Guía práctica de prevención de riesgos laborales*. Colección Guías Prácticas. Madrid, España: Ediciones Cinca.
- Fernández Souto, A. B. (2007). Relaciones Públicas y Comunicación de Crisis en López Túñez, Miguel (coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. P. 186. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblos.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management. planning for the inevitable*. USA: iUniverse, Inc.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Floyer Acland, A. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Flores Rico, C. (2005). *¡Es la estrategia estúpido! Una nueva forma de ganar elecciones*. Toluca (Estado de México), México: Editorial Nuevo Siglo XXI.
- Forética. (2006). *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Ediciones Cinca. Madrid, 2006. (Aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional

Menéndez Pelayo de A Coruña). Biblioteca-28391_263263200894531-1.pdf.)

Fraguas de Pablo, M. (1985). *Teoría de la Desinformación*. Primera Edición. Madrid. Editorial Alhambra Mexicana S.A.

Francés, P. (2006). El contexto Político de la Responsabilidad Empresarial, en *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. P. 29. Ediciones Cinca. España. 2006.(Aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de A Coruña).

Francescutti, P. (editor). (2008). *Comunicación de riesgo comunicación de crisis*. Ciencias de la Comunicación 14. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

Fundación Cruz Roja Española. Portal Sobre Vulnerabilidad Social. Recuperado en www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/informes.do.

Fundació Pere Tarrés. Recuperado de <http://www.peretarres.org/daphneconred/estudi/actas/pdf/svaristendael.pdf>.

Fundación Alternativas. (2009). *La RSC Ante la Crisis. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Informe 2009*. Libro RSC 2009 Portada+texto. pdf

Fundación Víctimas del Terrorismo. (2003) *Terrorismo, víctimas y medios de comunicación*. Madrid, España: Federación de Asociaciones de la Prensa de España.

Fundéu BBVA Fundación del Español Urgente. Recuperado de <http://fundeu.es/recomendaciones-union-europea-gobernanza-nuevo-uso-para-un-antiguo-termino-espanol-50.html>.

Gallego, R., y Sanz, J. C. (dirs). Matía Marín, P.; Blanch González, E.; De la Cuadra González-Meneses, C.; de Arriba del Amo, P.;

de las Casas Gómez, J.; y, Gutiérrez Muñoz, J. L. (2006) *Conceptos Fundamentales del Lenguaje Escultórico*. Madrid, España: AKAL.

García Álvarez, M. A. (2007). Apuntes Sobre Comunicación en Emergencias y Catástrofes., en Túnnez López, M. (Coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. P.227. Oleiros (La Coruña). Netbiblos. S. L.

García Echevarría, S. (1982). *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid, España: Fundación MAPFRE.

García Gómez, M. M. (julio de 1994). Los mapas de riesgos conceptos. Metodología para su elaboración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid. No. 4. Recuperado de www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL68/68_4_443.pdf .

García González, J. I. (Enero, 2009) Crisis y gestión militar de crisis en la Unión Europea: El camino hasta la actualización de la estrategia europea de seguridad. UNISCI Discussion Papers. *Redalyc* (19) Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado en 76711407014.pdf.

García López, I. (Septiembre-Octubre de 2008), miembro de la Comisión de Marca del Instituto de Análisis de Intangibles. Hay vida más allá del planeta commodity. Significado potencial de los intangibles en la economía globalizada. *Profesiones*, 32. Recuperado de 8abfb0138de2b5f646e173a6d1da20f.pdf.

García Maynez, E. (1978). *Introducción al estudio del derecho*. México: Editorial Porrúa.

García-Meca, E. (enero-febrero de 2005). Análisis de gestión, medición y presentación de resultados de los activos intangibles. Management, Measurement, and Reporting de Baruch Lev. *PROFESIONES*. Recuperado de www.codigor.com.ar/intangibles.htm

- García Orosa, B. (2007). El Uso de Internet en la Comunicación en Situaciones Críticas en López Tüñez, M. (coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. P. 216. España: Netbiblo.
- García Orosa, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. España: Netbiblo.
- García-Perrote, J. M. (1999). Comunicación de Crisis en el Sector Petroquímico, en Rodríguez Andrés, R. y Sábada Garraza, T. (editores). Periodistas ante Conflictos. *El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. pp. 198-199. Pamplona: España: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- García Silberman, S. y Ramos Lira, L. *Medios de comunicación y violencia*. (1998). Instituto Mexicano de Psiquiatría. Colección Popular 556. Primera Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- García Santandría, J. V. El Accidente Aéreo de Spanair y la Gestión de Crisis. Recuperado el 6 de mayo de 2012, en Razón y Palabra (Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación). No. 76. Mayo-Junio. 2011. Pdf.
- Garrido, F. J. (2001). Gestión Estratégica de la Comunicación, en *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Pp. 86-89. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Garrigues, J. (1973). *Contrato de seguro terrestre*. Madrid, España.
- Gauthier, G., Gosselin, A., y Mouchon, J. (Comps.). (1998). *Comunicación política*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Giner de la Fuente, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Golden, S. La Percepción del Riesgo. Una Visión desde China. p.64. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 89-90. Abril-Mayo 2010.
- Gómez Municio, J. A. (2007). El gabinete como Creador de la Realidad, en López Túñez, M. (coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. P. 25. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.
- González Alvarez, A. (1986). La Cultura, en Actas de la XXII Reunión de Amigos de la Ciudad Católica. *Crisis y revolución en la cultura*. Madrid, España: Speiro, S.A.
- González Andión, E.; Leyva Castañeda, L.; y, Ruiz González, C. (1995). *Rescate de empresas en crisis*. México: Thomson Editorial Mexicana, S. A. de C. V.
- González Herrero, A. (1998). Marketing Preventivo: *La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial, S. A.
- González Herrero, A. (2008). Planificación y Prevención: la Gestión Proactiva de la Comunicación de Crisis en la Empresa (conferencia), en Francescutti, P. (editor). *Comunicación de Riesgo Comunicación de Crisis*. p. 139. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos. Ciencias de la Comunicación.
- Gonzalo Iglesia, J. L., y Farré Coma, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- González Radío, V. (1997). *La sociedad mediática*. España: Universidad Da Coruña.
- González Uribe, H. (1987). *Teoría política*. México: Editorial Porrúa.
- González Rodríguez, B. (2006). *Mitos de los Desastres y Desastres de los Mitos*. 9 de noviembre de 2005, en Ruano Gómez, J. de D. (dir.) I Jornadas Sobre Gestión de Crisis. Más Allá de la Sociedad del Riesgo. Facultad de Sociología de la Universidad

de A Coruña. 9 y 10 de noviembre de 2005. A Coruña: Universidade da Coruña.

Gran Diario Verba Brava . Recuperado de <http://laverbagrand.com/2012/08/13/la-raiz-de-gilbaja/>

Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). Integrando La Reducción del Riesgo de Desastres en la CCA (Evaluación Común para el País) y el MANUD (Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo). Nota Guía para los Equipos de País de Naciones Unidas. Recuperado de http://www.preventionweb.net/files/10760_undgdrguidancenote_spanisch28lowreso.pdf

Grupo de Trabajo GT-RSE. *Tendencias de la RSE en España*. Documento Final. 9 Congreso Nacional del Medio Ambiente. Cumbre de desarrollo Sostenible. Rsefinalconama9. Pdf.

Guerrero Orozco, O. (2000). Administración Pública, en Baca Olamendi, Laura (comp.) *Léxico de la política*. México: FLACSO, CONACyT, Heinrich Böll Stiftung, FCE.

Gutiérrez Sáenz, R. (2011). *Introducción a la ética*. Estado de México (México): Grupo Editorial Esfinge.

Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Chile: Ril Editores.

-, (2008). Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos de información/* No. 22/2008 – 1 /ISSN 0716-162X /. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/971/97112294004.pdf>

Haime, H. (1997). *La imagen del poder. La consultoría política en acción*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Corregidor.

Harrison, S. (2002). *Relaciones públicas. Una introducción*. Madrid, España: Thompson.

Harvard Business Press. (2009). *Manejo de crisis*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial S.A.

- Harvard Business Review. (2001). *La gestión de las crisis*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S. A.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2005). *Gestión de crisis*. Harvard Business Essentials. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Heath, R. L., y O'Hair, H. D. (edited). (2010). *Handbook of risk and crisis communication*. New York and London. Routledge.
- Hernández Pelines, F. La reputación empresarial y la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Cátedra de Estudios Cooperativos. Universidad de Castilla-La Mancha. ReputacionEmpresarial.ppt Recuperado de www.google.com.mx/search?client=safari&rls=en&q=Felipe+Hernandez+Pelines.+La+reputacion+empresarial+y+la+obtencion+de+ventajas+competitivas+sostenibles.&ie=UTF-8&oe=UTF-8&redir_esc=&ei=6iWTUKDqDon02wXGolDgCw
- High Level Research Consultation on Crisis. ILO Headquarters, Geneva 3-5 May 2000. International Labour Office. *In Focus programme on crisis Responsa and reconstruction. recovery and reconstruction department*. Annex D/90.
- Hillman, Karl-Heinz, (2001). *Diccionario enciclopédico de sociología*. Barcelona, España: Herder S. A.
- Hood, Ch.; Rothstein, H. , y Baldwin, R. (2001). *El gobierno del riesgo*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S. A.
- Hortas, P. (2007). La Comunicación de Empresa ante una Crisis, en López Túñez, M. (coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. P. 67. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.
- HSBC México. Dirección de Análisis y Medición de Riesgo. Ejemplos de Riesgo de Mercado y Operacional: Casos: Natwest, Long Term Capital Management y Allied Irish Bank. *Gaceta Basilea II*. Recuperado de

<http://ebookbrowse.com/gaceta-basilea-n14-ejemplos-de-riesgo-de-mercado-y-operacional-pdf-d25617046>.

Imperial War Museums Churchill War Rooms Recuperado de <http://cwr.iwm.org.uk/server/show/ConWebDoc.4467>.

Info 7. Locales. Son corrupción y sobrecurso orígenes de crisis penitenciaria. Recuperado de <http://info7.mx/a/noticia/321449>.

IntangibleCapital. (junio de 2004) Org No. 1. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/4/5>

Instituto de Análisis de Intangibles. Programa Superior de Especialización en Análisis y Gestión de Intangibles. Madrid. Recuperado de http://www.aeca.es/curso_gestion_intangibles.pdf.

Instituto Federal Electoral. Recuperado de <http://www.ife.org.mx/portal/site/ife2/menuitem.92faac40ea8539951bed910d08600a0/?vgnextoid=5db3b918c7227310VgnVCM1000000c6800aRCR>.

IPMARK, 15.06.2005., en Foro de Reputación Corporativa, Recuperado de www.reputacioncorporativa.org/tendencias/la-gestion-del-riesgo-reputacional.

Jay, R. (2001). *Situaciones de crisis*. Madrid, España: Prentice Hall (Pearson Educación).

Jiménez Zarco, A. I., y Martínez López, F. J. (2009). La auditoría de la Imagen. La Investigación, en Jiménez Zarco, Ana Isabel, y Rodríguez Ardura, Inma. *Comunicación e Imagen Corporativa*. P. 172. Barcelona, España: Editorial UOC.

Jiménez Zarco, A. I., y Rodríguez Ardura, I. (coords.) (2009). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona, España: Editorial UOC.

JORGE OMAR NARANJO ARIAS (Blog). Recuperado de <http://jorgeomarnaranjo.blogspot.mx/2007/07/megatendencias-2010.html>.

- Juanola Soler, N. (1986). Religión y cultura., en Actas de la XXII Reunión de Amigos de la Ciudad Católica. *Crisis y revolución en la cultura*. Madrid, España: Speiro, S.A.
- Kotler, P., y Lee, N. (2007). Marketing en el Sector Público. *Todas las claves para su mejora*. Madrid, España: Pearson/Prentice Hall. Wharton School Publishing.
- Lacasa, A. S. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- La Jornada. (9 de mayo de 2010). Mario Villanueva es el primer ex gobernador extraditado a EU. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2010/05/09/politica/005n1pol>.
- , (3 de Abril de 2012). Dimite el presidente de Hungría ante el escándalo por haber plagiado su tesis doctoral. Recuperado de www.jornada.unam.mx/2012/04/03/mundo/021n1mun
- Laluzza, F. (2007). Anticiparse al Desastre, en López Túñez, M. (coord.) Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis. P. 178. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.
- Laluzza Bosch, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- , (2009). *Gestionar la comunicación de crisis*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- , (2009) *Prevenir la crisis*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- , (2009). *Prever la crisis*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya..
- , (2009). *Recuperarse de una crisis*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya. España.

LAS PRINCIPALES CORPORACIONES ESPAÑOLAS CREAN UN CENTRO DE EXCELENCIA PARA IMPULSAR LA

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA. (28 de junio de 2011). Madrid. Recuperado de <http://sala.deprensa.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notadetalle.jsp&selectNumReg=5&pagina=5&id=1&origen=notapres&idm=es&lais=1&elem=16823>.

LA Vanguardia. 13 de enero 2011.

La [verdad.es](http://www.laverdad.es) Recuperado de www.laverdad.es/murcia/rc/20100612/mundo/alerta-tsunami-para-india201006122209.html.

La Voz del Consejo Coordinador Empresarial. Recuperado de www.cce.org.mx/sites/default/files/La_Voz_CCE/16-04-12/La%20Voz%20GGC%2016abr12_Estado%20de%20Derecho%20Ii2%20DEF.pdf.

Lev, B. (2004). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona, España: Deusto.

-, (2005). Management, Measurement, and Reporting. PROFESIONES. Enero-Febrero 2005.

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah.

LIX Legislatura de Zacatecas. Síntesis Legislativa. 13 febrero 2009. Recuperado de <http://www.congresozac.gob.mx/cgi-bin/coz/mods/secciones/index.cgi?action=verseccion&cual=2119>

Llano, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*. México: McGraw-Hill-IPADE.

-, (1997). El hombre actual en busca de la realidad. (prólogo) México: Panorama Editorial, S. A. De C. V.

López, A. (enero de 2007). Presidente del Instituto de Análisis Intangibles. La comunicación de Intangibles en España.

Presentación. Informe de Resultados. Instituto de Análisis de Intangibles. Recuperado de comunicaciondeintangibles. Pdf

La Comunicación de Intangibles en España. De www.agenciaeacp.es/publicaciones/docs/EstudioComunicacionIntangiblesEspana.pdf

López, Antonio. (2005). El futuro está en la gestión de activos intangibles. Recuperado de http://www.jovenesemprendedoresbancaja.com/noticias-ficha/antonio-lopez-el-futuro-esta-en-la-gestion-de-los-activos-intangibles_111.aspx

López-Barajas de la Puerta, Aurelio. (Segundo cuatrimestre de 2011). Consultor en Gerencia de Riesgos y Seguros. La gestión de activos y recursos intangibles. Una oportunidad para los gerentes de riesgos y el mercado asegurador. *Fundación MAPFRE*. Recuperado de <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n110/estudio-3.html>.

López Gregorio, J. J. (1997). Reivindicación de la Marca. ponencia presentada durante las jornadas del I Ciclo de Otoño de Comunicación. Madrid.

López-Quesada Gil, M. (2003). *¡Estamos en crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid, España: CIE Dossat 2000.

López Triana, I. y Sotillo, S. (abril de 2009). La gestión de los recursos intangibles empresariales. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos. Villafañe & Asociados. Consultores. *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*. (11) Recuperado

de <http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003210.pdf>

López Túñez, M. (coord.) (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y*

externa ante situaciones de crisis. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.

Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Lecciones Prácticas. Barcelona, España: Editorial UOC.

Lozano Ascencio, C. (2009). Periodismo de Catástrofes: La Actualidad Informativa como Fuente de Incertidumbres, en Moreno Castro, C. (Ed.) *Comunicar los Riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información*. P. 239. Madrid, España: Educación, ciencia y cultura. Organización de Estados Iberoamericanos. Biblioteca Nueva.

Lozano, J. M. *Ética y empresa*. (1999). Madrid, España: Editorial Trotta, S. A.

Luján, J. L., y Echeverría, J. (eds.) (2009). *Gobernar los riesgos. Ciencia y valores en la sociedad del riesgo*. Madrid, España: Biblioteca Nueva. Organización de Estados Iberoamericanos. Biblioteca Nueva.

Maciá Mercadé, J. (1996). *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*. Madrid, España: Editorial Ciencia 3.

Macionis, J. J., y Plummer, K. (2007). *Sociología*. Madrid, España: Pearson.

Maldonado Venegas, L. (2000). *Las Decisiones Políticas*. (Presentación). México: Siglo XXI-Instituto Federal Electoral.

Manheim, J. B., y Rich, R. C. (1998). *Análisis político empírico. Métodos de investigación en ciencia política*. Madrid, España: Alianza Universitaria Textos.

Marchart R. L. (Ed.) (2006). Universidad de Viña del Mar. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Viña del Mar. Chile.. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007/a/223/

Marsh, D., y Stoker, G. (eds.). (1997). *Teoría y métodos de la ciencia política*. Madrid, España: Alianza.

- Marín Calahorro, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales. Crisis, emergencias y negociación*. Madrid, España: Editorial Fragua.
- Marín Descalzo, J. L. (1999). *Buenas Noticias. Reflexiones esperanzadas y optimistas de un hombre que transmitió mucho Amor*. Barcelona, España: Planeta.
- Marín, F. *Comunicación de crisis*. (2009). Madrid: España: Lid Editorial Empresarial.
- Martí Garro, Pedro A. (2005, mayo). ¿Cómo prepararse para enfrentar una crisis en una empresa? *Revista Security* (3) 3. Recuperado de www.negocyar.com.ar/articulos/art15.pdf
- Matía Marín, P. Tiempo, en Gallego, R., y Sanz, J. C. (directores). Matía Marín, P.; Blanch González, E.; De la Cuadra González-Meneses, C.; de Arriba del Amo, P.; de las Casas Gómez, J.; y, Gutiérrez Muñoz, J. L. (2006). *Conceptos Fundamentales del Lenguaje Escultórico*. P. 68. Madrid, España: AKAL.
- Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. México: Editorial Paidós.
- Martínez Solana, Y. (2004). *La Comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid, España: Editorial Fragua.
- Matilla, K. (2012). ¿Por qué le Llamas Issues Management Cuando Quieres Decir Análisis del Entorno? *MÁS PODER LOCAL. EL CONSULTOR*. Recuperado de <http://maspoderlocal.es/files/articulos/72-F4fa1681c721335978012-articulo-1.pdf>
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona, España: Paidós.

- Medina Viedas, J. (2000). *Los medios en la política*. México: Ediciones Cal y Arena.
- Miklos, T, coord. (2000). *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*. México: Instituto Federal Electoral, y Siglo XXI Editores.
- Miklos, T., y Tello, M. E. (1991). *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra A. C., Noriega Editores, Editorial Limusa.
- Mintzberg, H. (1997). Destreza en la Estrategia, en Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; y, Voyer, J. *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. p. 129. México: Edición Breve. Primera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; y, Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Edición Breve. Primera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Mitroff, I. (2012). *Convierta Problemas en Soluciones Inteligentes. Descubra cómo identificar los verdaderos problemas y aplicar soluciones apropiadas*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Mitroff, I. I., y M. Pearson, C. (2002). *Cómo gestionar una crisis. Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Myles, J., y Wotherspoon, P. (1998). Evaluación y administración de riesgos de derrames de hidrocarburos. ARPEL. Guía Ambiental (19), Uruguay. Recuperado de <http://www.ingenieroambiental.com/4000/GUIA%2019%20-%20OK.Pdf>
- Moles Plaza, R. J., y Carcía Hom, A. (2009). In-comunicando el Riesgo, en Moreno Castro, C. (Ed.). *Comunicar los Riesgos. Ciencia y Tecnología en la Sociedad de la Información*. P.285. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos. Biblioteca Nueva.

- Molina Cañabete, J. P. (2011). *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet. El tercer sector en la web participativa y otros casos de estudio*. Madrid, España: Editorial Grupo 5.
- Mora Cortés, D. (2008). Prevención y Gestión de Crisis, Cooperación de los Gobiernos Locales y Subnacionales para la Seguridad Nacional. Tema 2: Respuesta. Subtema: Coordinación Interinstitucional. CHDS Conferencia Subregional 2008. Panamá. Recuperado de <http://www.ndu.edu/chds/SRC-panama08/PDF-papers/MoraD-Mex.pdf>
- Mora, E. (18 de noviembre de 2007). El ‘Situation Room’ de la Casa Blanca. *El Universal*. p. A10.
- Mora, J. M. (ed.). (2009). *10 Ensayos de comunicación institucional*. Navarra, España: EUNSA.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Madrid, España: Thompson.
- Moreno Castro, C. (Ed.). (2009). *Comunicar los riesgos. ciencia y tecnología en la sociedad de la información*. Madrid, España: Biblioteca Nueva. Organización de Estados Americanos.
- Muñoz Gutiérrez, R. (2004). *Innovación Gubernamental. El paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Myles, J., y Wotherspoon, P. (octubre de 1998). Evaluación y Administración de Riesgos de Derrames de Hidrocarburos. *ARPEL. Guía Ambiental* (19). Uruguay. Recuperado en <http://www.ingenieroambiental.com/4000/GUIA%2019%20-%20OK.Pdf>
- Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1992). *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Nanjarí Román, Eduardo. (2006). Organizaciones que aprenden, en Actualizaciones para el Management y el Desarrollo

Organizacional. Universidad del Viña del Mar. Chile.
Recuperado de www.eumed.net/libros/2007/a/223/

Natera, Antonio. Desafíos Político/comunicativos del Liderazgo en la Gestión de Catástrofes Medioambientales: Una Aproximación. Grupo de Trabajo 24. El Liderazgo Público en las democracias. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno. Recuperado de [www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area06/GT24/NATERA-Antonio\(UC3M\).pdf](http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area06/GT24/NATERA-Antonio(UC3M).pdf)

Navarro Martínez, Efrén. Guía Práctica. Gestión del Riesgo reputacional: Efectos del Lavado de Activos y el Financiamiento al Terrorismo en Instituciones Financieras. Primera Edición. 2010. Pdf. Recuperado de www.Google.com.mx/search?client=safari&rls=en&q=Gestion+del+riesgo+reputacional:+efectos+del+lavado+de+activos+y+el+financiamiento+al+terrorismo+en+instituciones+financieras&ie=UTF-8&oe=UTF-8&redir_esc=&ei=gAiUUJzGKYij2QXUkYGgAg

Neil, Boyd. *Crisis Management and The Internet. YVEY Business Journal. Improving the practice of management.* January/February 2000. Toronto. Recuperado de http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=201

Newman, B., y Mejía, M. (2009). *Organizaciones en la mira. Comunicación estratégica para prevenir y manejar la crisis.* México: Fondo de Cultura Económica.

Nomen, E. (2004), Director de la Cátedra de Análisis de Activos Intangibles, comentando a Cañibano, L., y Sánchez, P., editores. *Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual.* Madrid, España: AECA.

Noticias de Villavivencio.com
Recuperado de http://noticiasdevillavivencio.com/index.php?id=54&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2395&cHash=66f5c601b55fe5c5eccfc3badb15cad4.

- Olavarri, Rogelio (coord.). (noviembre de 2010). Un Análisis de Evidencias y Experiencias de Gestión de la Prevención para la Identificación de buenas Prácticas: Informe Bibliográfico. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad de Cantabria. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES/UC%20INSTH.pdf>
- Olivé, L. (2009). Riesgo, Ética y Participación Pública, en Luján, J. L., y Echeverría, J. (Eds.). *Gobernar los Riesgos. Ciencia y Valores en la Sociedad del Riesgo*. P. 291. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Biblioteca Nueva.
- Palacios, L.-E. (1978). *La prudencia política*. Cuarta edición, corregida y aumentada. Biblioteca Hispánica de Filosofía. Madrid, España: Editorial Gredos.
- Palencia-Lefler Ors, M. (2008). *90 Técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona, España: Profite Editorial.
- Pallares Gómez, M. A. (28 de Junio de 2012). El Palacio de Hierro, empresa con mejor reputación en México. *El Financiero*. p. 17 Negocios.
- Panadero, Gregorio y Tena, I. (Enero-Febrero 2005). “Tocando” lo intangible. *Profesiones* (93). <http://www.codigor.com.ar/intangibles.htm>
- Pasquino, G. (1988), en Bobbio, N., Mateucci, N., y Pasquino, G. *Diccionario de política. Suplemento*. México: Siglo XXI Editores.
- PEMEX. Comité de Normalización de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Estudios de Riesgo. NRF-018-PEMEX. Rev. 0. 5 enero, 2008. Recuperado de <http://www.pemex.com/files/content/NRF-018-PEMEX-2007F.pdf>

- Pérez-Iñigo Mascareñas, J. (2004). *El Riesgo en la empresa. Tipología, análisis y valoración*. Instituto Español de Analistas Financieros, y, Fundación de Estudios Financieros. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Pérez López, J.A. *Liderazgo*. (1997). Universidad de Navarra. España: Biblioteca de Gestión de Empresas IESE. Ediciones Folio S.A.
- Pérez Múnera, C. A. (2008). *Claves para Dirigir en Tiempos de Crisis. Liderazgo Bajo Presión*. Guatemala, Guatemala: Konrad Adenauer Stiftung-Instituto Centroamericano de Estudios Políticos.
- Pérez Sánchez, A. (2005). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación. Barcelona.
- Piédrola, G. (2003). *Medicina preventiva y salud pública*. 10ª Edición. Barcelona, España: MASSON.
- Piñuel Raigada, (1997). J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Pont Sorribes, C. (2009). *Comunicació i crisi. La gestió de la comunicació pública en episodis d'emergència*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Pontificio Consejo "Justicia y Paz". (2004). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. México: Ediciones CEM/Conferencia del Episcopado Mexicano.
- Pozzi, S. Nueva York. (10 de febrero de 2011). El FMI critica su incapacidad para prevenir la crisis en la etapa de Rato. *El País*. p. 20.
- Prandi, M., y M. Lozano, J. (Eds.). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Escola de Cultura de Pau (UAB)/Instituto de Innovación Social (ESADE). Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. (Septiembre de 2009). Gestionando el Riesgo Reputacional. Recuperado el 3 de abril de 2011, en www.iuai.org.uy/documentos/noticias/Como%20gestionar%20el%20riesgo%20reputacional-%20Deborah%20Durlacher.pdf

Procuraduría Federal del Consumidor
Recuperado de www.profeco.gob.mx/prensa/prensa11/abril11/bol52.asp.
-, www.yucatan.cm.mx/20120329/nota-9/251282-mostrara-profeco-en-su-nuevo-portal-a-proveedores-con-mas-quejas.htm (Consultado 29, Marzo, 2012).

Programa de Reputación Corporativa (s/f). Business School Executive Education, y Foro de Reputación Corporativa.

Programa de formación en gestión de la Reputación Corporativa. Business School, Reputation Institute. Recuperado de http://execed.ie.edu/files/folleto/1736_es.pdf

Publico.Es. (29 de Septiembre de 2011). Decapitada una periodista mexicana por denunciar a narcos por Internet. EFE. México. Recuperado de <http://www.publico-es/internacional/398347/decapitada-una-periodista-mexicana-por-denunciar-a-narcos-por-internet>

Puig de la Bellacasa, Borja. (Enero de 2007). Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom. La comunicación de intangibles en España. Informe de Resultados. Instituto de Análisis de Intangibles. (Presentación). Recuperado de <http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/docs/EstudioComunicaciondeintangiblesEspaña.pdf>.

Pulido, Juana. (2012). La nueva comunicación para la promoción de la RSC de la Comisión Europea. Recuperado de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/04/120401CLI-ESTUDIO-RcomunicacionJPulido.jpg>.

Puy, A. (1995). *Percepción social de los riesgos*. Madrid, España: Editorial MAPFRE. Madrid.

- PWC. Encuesta Global sobre Delitos Económicos. Capítulo Argentina (2011) Recuperado de www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-global-sobre-delitos-economicos-capitulo-argentina-2011.jhtml.
- Quesada, M. (2007). Periodistas Frente a la Información en Situaciones de Crisis, en López Túñez, Miguel (coord.) Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis. P. 97. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.
- Ramentol, S. (2004). *Teorías del desconcierto. Viaje al fondo de la incertidumbre: los pensadores que diseñan un futuro global*. Capellades (Barcelona), España: Urano Tendencias.
- Ramírez Mingo, I. (2004), en *Diccionario de sociología*. Uña Juárez, O. y Hernández Sánchez, A. (dirs). Madrid, España: ESIC Editorial. Madrid.
- Ramírez, S. R. P. (1951). *Doctrina política de Santo Tomás de Aquino*. Madrid, España: Instituto Social León XIII.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial, S. A.
- Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. (1996). *Vocabulario científico y técnico*. Madrid, España: Espasa.
- Recio, H. (2005). *Creatividad en la solución de problemas*. México: Trillas.
- Redorta, J. (2007). *Aprender a resolver conflictos*. Barcelona, España: Paidós.
- , (2011). *Gestión de conflictos. Lo que necesita saber*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Regalia, I. (1988). en Bobbio, N., Mateucci, N., y Pasquino, G. Diccionario de Política. Suplemento. Pp. 69-70. México: Siglo XXI Editores.
- Regester, M., & Larkin J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice*. London and Philadelphia. Kogan Page.
- Rein, I., Kotler, P., y Stoller, M. (1989). *Gran visibilidad*. México: Diana.
- Rey Lennon, F., y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación..* Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones
- Reyno M., Manuel. (2006). Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva, en *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Pp. 99-100. Universidad de Viña del Mar. Chile. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/15904391/Management-y-Desarrollo-Organizacional>
- Riesgo y Morosidad en la Empresa. Recuperado de www.riesgoymorosidad.com/el-riesgo-reputacional-en-las-memorias-anuales-de-la-banca/#more-975.
- Robinson, J. A., (1979). en *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*. Volumen 3. Primera edición-primera reimpresión. España: Aguilar.
- Roiz, J. (1989). *Introducción a la Ciencia política. Análisis crítico de la teoría empírica contemporánea*. Barcelona, España: Editorial VICENS-VIVES.
- Rodríguez Andrés, R., y Sábada Garraza, T. Editores. (1999). *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Ediciones Universidad de Navarra, S. A. Pamplona: EUNSA.
- Rodríguez Mojón, M. (2007). Crisis y Equilibrio de Poder, en Ruano Gómez, Juan de Dios (dir.) *Narrativas del Riesgo y*

Acciones de Confianza. III Jornadas sobre gestión de crisis P. 149. Universidade Da Coruña. A Coruña, 7-8 de noviembre, 2007.

Rodríguez Reyna, I. (Abril-Mayo de 1997). La impunidad propia, el mayor desafío. *Centro de Periodistas de Investigación*. Recuperado de <http://investigacion.com.org.mx/lared/abrmay97/textos/columna.html>

Rodríguez U., Manuel Luis. (2004). Introducción al Estudio de los Sistemas Políticos Modernos. *Introduccion-al-estudio-de-los-sistemas-politicos1-1.doc*.

Rodríguez, Diego, y Muñiz, Toubes. La Gestión de Crisis en el Turismo: La Cara Emergente de la Sostenibilidad. Facultad de Ciencias empresariales y Turismo. Universidad de Vigo, Campus Ourense. Recuperado de <http://www.unizar.es/centros/eueeh/master/RODRIGUEZ-TOUBES.pdf>

Rozenblum de Horowitz, S. Mediación. *Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. (2007). Barcelona, España: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.

Ruano Gómez, J. de D. (dir.) (2006). *I Jornadas sobre gestión de crisis: más allá de la sociedad del riesgo*. Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, 9 y 10 de noviembre de 2005. Universidade da Coruña.

-, (dir.) (2006). *II Jornadas sobre gestión de crisis: el riesgo en la sociedad de la información*. Facultad de Sociología de la universidad de A Coruña, 8 y 9 de noviembre de 2006. Universidade da Coruña. A Coruña.

-, (2006). *III Jornadas sobre gestión de crisis. Narrativas del riesgo y acciones de confianza*. (7-8 de noviembre de 2007). A Coruña.

Rubio, M. J. (2006). *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y*

sostenible. p. 9. España: Ediciones Cinca. (El libro se basa en las aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de A Coruña).

Ruiz Balza, A., y Coppola, G. (2011). *Gestión del riesgo comunicacional*. Issues Management. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.

Ruiz García, Francisco Javier. (mayo de 2008). El riesgo reputacional de las entidades financieras. *Estrategia Financiera* (250). Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/8/4/5/pd0000022845.pdf>

Saldaña Rodríguez, M., y Díaz Cid, M. (2005). *Análisis político contemporáneo. Herramientas selectas*. México: Trillas.

Salvat, *Diccionario enciclopédico*. (1967). Tomo 3. Barcelona, España: Salvat Editores S. A.

Salzman, J. (2003). *Making the news. A guide for activists and nonprofits*. USA: Westview. Press.

Samper Pizano, E. (2010)., prólogo, en De Vengoechea, M. Siete Herramientas para Apagar una Crisis de Gobierno. pp. 12-15. de C. V. Primera Edición. México: Siglo XXI Editores, S. A.

Sánchez Calero, M. (2004). El Comité de Crisis: actores, roles y trabajo. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*. (17) 92. . Recuperado de www.ehu.es/zer17calero.pdf.

-, (2001) Importancia de la Gestión de la Comunicación en Periodos de Crisis Empresariales. P. 173. Ámbitos. No. 7-8. España. 2º Semestre 2001-1 Semestre 2002.

-, (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid, España: Editorial Fragua.

Sánchez Galicia, Javier (2012). Los Gobiernos Locales No Están Preparados para las Crisis. *MÁS PODER LOCAL. EN PORTADA*. Recuperado de

<http://maspoderlocal.es/files/articulos/61-F4fa15c0f611335974927-articulo-1.pdf>.

Sánchez González, J. Cuando el Pasado se Proyecta en el Futuro. El Patrimonio de los Medios de Comunicación. Patrimonio Cultural y Medios de Comunicación. PH Cuadernos 21. Junta de Andalucía.

Sanjuán, A. (2002). *Esto rompe. Casos de productos en apuros y gestión de crisis*. Primera edición.. A Coruña, España: Netbiblo.

Sanjuán, A. (2007). El Método del Caso Aplicado a las Estrategias Informativas en Situación de Crisis, López Túñez, M. (coord.) Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis. P. 80. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.

Santiesteban, R. (noviembre de 2011). Utilidad y Aplicación de la Conflictología. Recuperado de <http://Kn0wledge.files.wordpress.com/2010/01/utilidad-y-aplicación-de-la-conflictologia-con-cc.pdf>.

San Segundo Encinar, J. M., y Rincón Mora, J. Director General y Director Técnico del Estudio, respectivamente, de Análisis e Investigación. (Enero de 2007). La comunicación de Intangibles en España. Informe de Resultados. Instituto de Análisis de Intangibles. (presentación). Recuperado de <http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/docs/EstudioComunicaciondeintangiblesEspaña.pdf>.

Sanz de la Tejada, L. A.. (2008). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

Sartori, G. (1992). *Elementos de teoría política*. Versión española de Ma. Luz Morán. Madrid, España: Alianza Editorial.

Saúl, L. (18 de noviembre de 2007). El Cuarto de Guerra de Los Pinos. *El Universal*. p. A10.

- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Saura Pérez, P., y García García, F. (2010). La Comunicación de Crisis como Elemento Clave en la Comunicación Empresarial. *Icono* 14. Año 8, Vol. 2. España.
- Schroeder, P. Gestionar la Reputación es Posible. (2001). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM I*.
- Schwartzenberg, R-G. (1978). *El show político. Ensayo sobre, y contra, el star-system en política*. Barcelona, España: DOPESA.
- Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal. (2009). *Calidad del Aire en la Ciudad de México*. Informe Anual 2009. México.
- Secretaría de la Función Pública. (2005). *Transparencia, buen gobierno y combate a la corrupción en la función pública*. Secretaría de la Función Pública. México: Fondo de Cultura Económica-SFP.
- Sepúlveda, I. (2006) Introducción, en Vega Fernández, Enrique (Compilador) *Gestión Internacional de Crisis*. Instituto Universitario “General Gutiérrez Mellado” de Investigaciones sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa. Pp.7-8. Madrid. Recuperado de http://iugm.es/upñoads/tx_iugm/OP_GESTION_CRISIS.pdf.
- , (2006). Análisis de los Conceptos de Crisis y Gestión de Crisis. en *Gestión Internacional de Crisis*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. Pp. 16-17. Madrid. Recuperado de http://api.ning.com/files/zYX2q13-18Q2JPPZk*uACBHMcaqFVHxV5uLoxDesNyMIKPzEJ2uYIIA*h1Hk3LKOnZIJ2-Q6Pq4-koMaJoN-VcO44sY0q*zl/Gestion_de_crisis.pdf.
- Serra Rojas, A. (1985). *Ciencia Política. La proyección actual de la teoría general del Estado*. México: Editorial Porrúa.

- Sheldon Green, P. (1994). *La dirección ante situaciones de crisis: cuando la imagen de la empresa está en juego*. Barcelona, España: Ediciones Folio, S. A.
- Silva-Herzog Márquez, J. (7 de febrero de 2005). Matonismo Periodístico. *Reforma*. P. 18-A Nacional.
- Silvestrone, Roger. (2004). *¿Por qué estudiar los medios?* Buenos Aires-Madrid: Amorrortu Editores.
- Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres – SNPAD. (2006). Dirección de Prevención y Atención de Desastres –DPAD. Protocolo de Actuación de los Medios Masivos de Información Pública Nacional en Caso de un Desastre Súbito de Cobertura Nacional. 7.4 Comité Técnico Nacional for Protocolo Medios de Comunicación. Colombia. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/71477816/Protocolo-Medios-de-Comunicacion>
- Smith, L. L., y Millar, D. P. (2002). *Before crisis hits. Building a strategic crisis plan*. American Association of Community Colleges. Washington.
- Soria, C. (2009). Medios de Comunicación: La Revolución Necesaria. Con Lupa. Nueva Revista de política, cultura y arte. No.125. Octubre, 2009.
- Soria, C. y Giner, J. A. (1987). *El Secuestro terrorista en los medios de información, en prensa, paz, violencia y terrorismo. La crisis de credibilidad de los informadores*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra, S. A.
- Sotelo Enríquez, C. (1999). ¿Qué es la Comunicación de Crisis?, en Rodríguez Andrés, Roberto y Sábada Garraza, Teresa (Eds.) *Periodistas ante Conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. P. 166. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra, S. A. EUNSA.
- Sotelo Rodríguez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.

- Sotomayor González, S. (2005). *La relevancia valorativa de los intangibles y los valores tecnológicos europeos*. Universidad de Cádiz. Cádiz.
- Soy Aumatell, C. (2003). *Auditoría de la información*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Stefanic-Allmayer, K. (1980). *Técnicas de decisión*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Stewart, S. (2004). *Media training 101. A guide to meeting the press*. Hoboken, N.J. Wiley.
- Suares, M. (2002). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Superintendencia de Pensiones. Conceptos Básicos de Gestión de Riesgo. Recuperado de <http://ebookbrowse.com/conceptos-basicos-supervisión-riesgo-pdf-d38765727>
- Taufic, C. (1981). *Periodismo y lucha de clases. La información como forma del poder político*. Séptima Edición. México: Editorial Nueva Imagen.
- Tejada Fernández, J. (1997). *El proceso de investigación científica*. Escola D Infermeria Santa Madrona. Barcelona, España. Fundació “la Caixa”.
- Tejada Sobrino, J.C., Valencia Pajón, A. (2008). Demasiada lluvia sobre el Paraíso. (tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Universidad de las Américas Puebla. Pp. 18-19. Recuperada de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/tejada_s_jc/capitulo2.Pdf
- Telefónica. RC y Sostenibilidad. Recuperado de www.telefonica.com/es/corporate_responsability/html/home/home.shtml

Tenorio Cueto, G. (coord.). (2006). *“La justicia mediática: El caso de las sentencias mediáticas”*. Humanismo Jurídico. Ensayos Escogidos. Primera Edición. México: Editorial Porrúa, SA de CV y Universidad Panamericana.

Tercer Grado (19 de abril de 2012), programa televisivo. Moderador: L. Gómez, periodistas: C. M., J. López Dóriga, V. Trujillo, D. Maerker, A. Micha, C. Gómez Leyva y C. Loret de Mola. México. Canal 2. 21:42 horas.

Terra. Recuperado de
<http://entretenimiento.terra.com.mx/famosos/recuento-de-los-escandalos-sexuales-del-2011,ff5df17477a754310VgnVCM20000099f154d0RCRD.html>

Terra, Los 10 escándalos sexuales más sonados del mundo en el fútbol. Recuperado de
<http://www.terra.com.ec/deportes/galerias/279158/fotos-de-10-escandalos-sexuales-mas-sonados-mundo-futbol.html>

<http://noticias.terra.com.mx/mexico/politica/politicos-del-mundo-involucrados-en-escandalos-sexuales,d7aacf538bdb3310VgnVCM3000009af154dORCRD.html>

Thesing, J., y Priess, F. (Editores). (1999). *Globalización, democracia y medios de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung-CIEDLA.

Thompson, J. B. (2001). *El escándalo político. Poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*. (Trads.) Tomás Fernández y Beatriz Eguibar. Primera edición en castellano. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.

Tixier, M. (direction). (1991). *La communication de crise*. París: McGraw-Hill.

Tomic, M. (2008). La fuerza de los intangibles. Foreign Policy Edición Española. Febrero-Marzo.

Torralba, F. (2012). *La serenidad*. Lleida, España: Editorial Milenio.

Transparency Internacional the global coalition against corruption. Transparencia mexicana. Recuperado de http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/IPC2011/01_IP_2011_Comicado_de_prensa.pdf.

Trejo Delarbre, R. (2004). *Poderes salvajes. Mediocracia sin contrapesos*. México: Editorial Cal y Arena..

-, (1997). *Volver a los medios. De la crítica a la ética*. México: Ediciones Cal y Arena.

Trigo de Aizpuru, M. A. (1987). *La previsión del futuro en la empresa*. Madrid, España: Manuales 18. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Ministerio de Industria y Energía.

Ugarte Corcuera, F. (1997). *El hombre actual en busca de la realidad*. México: Panorama Editorial, S.A. de C. V.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., y, Seeger, M. W. (1969). *Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity*. Unites States of America. SAGE Publications.

Uña Juárez, O. y Hernández Sánchez, A. (directores). (2004). *Diccionario de sociología*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Uriarte, E. (2010). *Introducción a la ciencia política. La política en las sociedades democráticas*. Madrid, España: Tecnos.

Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

Vega Fernández, Enrique. (2010). *Operaciones Militares de Gestión de Crisis. Tipos, Evolución y Características*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. Madrid. Recuperado de http://iugm.es/upñoads/tx_iugm/OP_GESTION_CRISIS.pdf

Vehí, A. (2009). *¡Peligro! Cómo afrontar las adversidades sin miedo*. Barberà del Vallès (Barcelona) España: Ediciones B.

- Veiga Copo, A. B. (2009). *Tratado del contrato de seguro*. Navarra, España: Editorial Aranzadi S. A.
- Velasco, J. M. (2007). Llamadas de Comunicación, en López Túñez, M. (coord.) *Comunicación Preventiva. Planificación y Ejecución de Estrategias de Información Interna y Externa ante Situaciones de Crisis*. Pp. 21-22. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblos.
- 20 minutos.es Al menos 289 muertos y 1000.000 personas sin techo tras el terremoto en Italia Recuperado de www.20minutos.es/noticia/461509/terremoto/centro/italia/
- Verón, E. (2002). *Construir el acontecimiento*. Capeñades (Barcelona), España: Gedisa Editorial.
- Verón, E. (1998). Mediatización de lo Político. Estrategias, actores y construcción de los colectivos, en Gauthier, G., Gosselin, A., y Mouchon, J. (Comps.). P. 230. *Comunicación Política*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Vichique De Gasperín, M. A. (16 de enero de 2012). Escándalos Políticos del 2011. *El Financiero*. p. 22.
- , (9 de enero de 2012). Escándalos Políticos en México. *El Financiero*. p. 16.
- , (s/f) “Estilo de Trabajo, Objetivos, Funciones y Organigrama”. Dirección General de Comunicación Social, Presidencia Municipal de Querétaro. 1997-2000. México.
- , (1ª de agosto de 2012) HSBC México, Crisis Abierta. *El Financiero*. p. 19.
- , (2008). *La comunicación gubernamental en México*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. México.
- , (18 de julio de 2012). Soriana-PRI, Mal Negocio. *El Financiero*. p. 29.

Vinyamata, E. (coordinador). (2005). *Vivir en paz. Conflictología y conflictividad en la vida cotidiana*. Barcelona, España: Hacer Editorial.

-, (2005). *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Barcelona, España: Ariel.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

-, (2008). *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

-, (1992). La Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa. (septiembre-diciembre de 1992). Área Sinco. *Revista de Comunicación Audiovisual y Publicitaria*. No. 1.

-, (2005). La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. Instituto Tecnológico de Monterrey. 26/Jul/2005. México.

-, (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Madrid, España: Pirámide.

-, (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Vizcaíno González, M.(2010). Riesgo de Reputación: Revisión Teórica y Aproximación a su Valoración. *Revista Galega de Economía*. Vol. 19, núm. 1.

Wikipedia La enciclopedia libre. West Wing.

Recuperado el 28 de octubre de 2012, de http://en.wikipedia.org/wiki/West_Wing.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Octava edición. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.

-, (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Decima edición. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.

Wolf, M. (1997). “Los Emisores de Noticias en la Investigación sobre Comunicación”. Bilbao. (Traducción de Rosa M. Martín Sabarís). Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer03-01-wolf.pdf>

XM S.A. E.S.P.

Recuperado de

<http://www.xm.com.co/Pages/MapadeRiesgos.aspx> (Ajustado para los fines didácticos).

Xifra Heras, J. (1972). *La Información. Análisis de una libertad frustrada*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.

Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. Las gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

-, (2008). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC. Barcelona.

Yárnoz, C. (18 de julio de 2004). La crisis en la UE por Irak se está cerrando. *El País*. Sección Internacional.

Zaid, G. (2009). *El secreto de la fama*. México: Lumen.