

UCES

Master Comunicación Institucional

TESIS

Tema de la investigación

**“El Issue Management como método efectivo
para detectar temas que afectarán la imagen y los negocios de
la empresa”**

Alumna: Andrea de Navarrete

Tutor: Gustavo Pedace

Director de Tesis: Lic. Carlos Raúl Castro

***Director: Ing. Jorge H. Rivara. Universidad de
Ciencias Empresariales y Sociales***

Buenos Aires, Marzo 2002

Tema de la investigación

“El Issue Management como método efectivo para detectar temas que afectarán la imagen y los negocios de la empresa”

Objetivo

Demostrar con material teórico/práctico cómo la disciplina conocida como Issue Management influye en la imagen y reputación de la empresa. Asimismo resulta ser el método más efectivo para prevenir situaciones de crisis, y permite ampliar la capacidad política, social y económica de la empresa para realizar buenos negocios.

INDICE

1. Resúmen Ejecutivo. Introducción

I PARTE

Capítulo I

2. La Identidad Corporativa
 - 2.1. La identidad como recurso corporativo
 - 2.1.1. ¿Qué es una identidad corporativa?
 - 2.1.2. Disciplinas de gestión e identidad corporativa
 - 2.2. El papel de la visión en la identidad corporativa
 - 2.3. Beneficios de un programa de identidad corporativa
 - 2.4. ¿Cuánto cuesta y cuánto tiempo lleva todo esto?
3. La importancia de la Imagen
 - 3.1. La imagen como ciencia de la integración
4. La reputación de la empresa
 - 4.1. ¿Qué elementos componen una buena reputación?
 - 4.2. ¿Cuánto valen los bienes intangibles?
 - 4.3. El “buen nombre”; se gana
 - 4.3.1. Relación entre identidad de la empresa, su nombre, imagen y reputación
 - 4.4. Reputación y gestión
 - 4.5. ¿Cómo sostener una reputación?

Capítulo II

5. El papel de los medios de comunicación
 - 5.1. Relación medios de comunicación y sociedad

Capítulo III

6. El papel de la comunicación interna

Capítulo IV

- 7. Crisis. Definición. Causas y consecuencias
 - 7.1. ¿Cómo planificar para una crisis?
 - 7.2. ¿Qué hacer en medio de una crisis?

II PARTE

Capítulo V

- 8. Issue Management: Definición
- 9. Un poco de historia
- 10. Issue Management y la Opinión Pública
- 11. Beneficios del Issue Management
- 12. Etapas del Issue Management
- 13. La clave: monitoreo de los problemas y tendencias
 - 13.1. Como identificar los problemas
 - 13.1.1. Estudio de la realidad social Argentina
 - 13.2. Otras técnicas de monitoreo
 - 13.3. Técnicas de pronóstico para Issue Management
 - 13.4. Técnicas de indagación de hechos
- 14. Técnica de elaboración de pronósticos

Capítulo VI

- 15. Conclusión

Capítulo VII

- 16. Anexo
 - 16.1. Escaneando nuestro entorno. Trabajando Issues Managements
 - 16.1.1. Una perspectiva histórica de la crisis argentina

Bibliografía

1- RESÚMEN EJECUTIVO. INTRODUCCION

El objetivo de este informe es definir una herramienta relativamente nueva en el campo de las comunicaciones, como lo es el Issue Management. El Issue Management consiste en monitorear, vigilar y anticipar los temas sociales, políticos y económicos que pueden afectar a la empresa o representar nuevas oportunidades de negocios, a fin de actuar en consecuencia y elaborar estrategias.

Para comprender su poder e importancia fundamental a la hora de prevenir cualquier tipo de crisis, resultará necesario realizar un recorrido previo por los conceptos claves que le otorgan un valor a la empresa y la preparan para enfrentar cualquier situación. Hago referencia a la imagen como ciencia de la integración; ese conjunto de percepciones que se forman en la mente de cada individuo y que van determinando su reputación en el mercado en el que se desarrolla.

Cuando una empresa se vende, cambia de accionista o comienza a cotizar en la bolsa de valores, además de la valuación de sus activos, sus flujos de caja, sus marcas e inventarios de producto, suele incluirse (en forma positiva, aumentando el valor o negativa, disminuyéndolo) un concepto muy importante y, a veces determinante, que en los libros contables puede llamarse “Goodwill” y esto para nosotros es “reputación”.

La reputación es un activo intangible, muchas veces de mayor valor que el de los activos físicos, que se va construyendo a lo largo del tiempo; difícil de reemplazar y, en muchas oportunidades, irremplazable en caso de sufrir deterioro.

La reputación, el conjunto de percepciones, lo que se ve y piensa de la empresa, va constituyendo la imagen de la misma. La imagen de una empresa es privativa del público; ya que se forma en la mente de cada individuo con los materiales que suministra la empresa voluntaria o involuntariamente, con las experiencias que produce y con las creencias que despierta. No es un valor que se adquiere de una vez y para siempre. La imagen es un concepto de por sí cambiante, que requiere trabajar en su construcción, en su sostenimiento y cuidado.

Esta formación y cuidado permanente necesita de una atenta combinación de las herramientas que van conformando la percepción de esta imagen; así como también de una supervisión constante de los directivos de la organización, que no solo deben guiar, orientar, coordinar y prevenir disfunciones sino también contar con objetivos claros y favorecer la participación activa de cada uno de los integrantes de la empresa.

La sociedad ha avanzado y con ella las comunicaciones y los grandes avances tecnológicos, los consumidores se han vuelto más críticos, informados y por ende descreídos. La aceptación pública de la empresa y sus negocios decidirá cada vez más sobre la vida y muerte de la misma. La rentabilidad y la aceptación pública están tan interrelacionadas, que ninguna de las dos es posible sin la otra.

Hoy es difícil encontrar un CEO que no esté preocupado por el programa de asuntos públicos de su empresa, que no entienda que las actitudes de los empleados, consumidores, accionistas, el gobierno, la prensa y el público en general tienen consecuencias infinitamente importantes para la empresa. No tener competitividad y credibilidad en este reino puede ser devastador para el futuro de cualquier empresa. Las empresas hoy tienen "nuevos resultados" (la aceptación pública). Sin la aprobación y el apoyo de la sociedad, es obvio que el éxito financiero es irrelevante.

El estudio de la imagen y la reputación nos obliga a considerar asimismo el papel de los medios de comunicación y su rol hegemónico dentro de la sociedad que pone bajo la lupa y al descubierto a la empresa, obligada a exponerse frente a los clientes y a la opinión pública y a llevar adelante una gestión transparente y coherente con su misión y visión.

En este sentido, tampoco podemos dejar de mencionar la función estratégica de la comunicación interna que también debe gestionarse a partir del mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas de la empresa; a fin de que el compromiso, la participación activa y la concientización de los empleados se traduzca en resultados positivos de la empresa hacia la comunidad y principalmente se alinee con su misión.

La integración de todos estos conceptos y su aplicación prepara a la empresa para enfrentar posibles crisis, ubicándola en una posición de fortaleza o debilidad según haya sido su trayectoria y accionar. Como sostenía Abraham Lincoln: ***“Con la opinión pública a favor, nada puede fallar”***.

La gestión de comunicación de la empresa debe prestar particular atención a la imagen de la misma. Pero no olvidemos que la imagen, como ciencia de la integración, depende de todas y cada una de las acciones de la empresa; y que, como organismo vivo, interactúa con su entorno y convive con el desorden propio del mismo.

Una vez esbozados estos conceptos, nos adentraremos en el Issue Management. En este punto daremos un breve repaso de la historia, su relación con la opinión pública, los beneficios, las etapas por las que pasa el issue, las claves para el monitoreo de problemas y tendencias y las técnicas de elaboración de pronósticos que nos lleva del conocimiento de las condiciones presentes a los estimados de condiciones futuras. Además nos prepara

para detectar anticipadamente y luego gestionar todos esos temas sociales, políticos y económicos que pueden amenazar la imagen y los negocios de la empresa; o bien visualizar oportunidades para posicionar mejor a la empresa en el futuro.

I PARTE

Lo que puede medirse no siempre es importante, y lo que es importante a veces no puede medirse”.

Albert Einstein

CAPITULO I

2- LA IDENTIDAD CORPORATIVA

“Identidad” es un término general que incluye la imagen de una empresa y su reputación; y en este sentido afecta a toda la vida corporativa: el precio de las acciones, la selección del personal, las ventas, las adquisiciones, la liquidación o venta de la empresa, etc. Por ejemplo, cuando una empresa tiene una buena reputación, el precio de las acciones sube y es más fácil seleccionar personal talentoso. En cambio, cuando la reputación de la empresa no es buena, todos estos beneficios se revierten.

No obstante, la mayoría de los ejecutivos no sabe cómo obtener ventajas de la identidad. A menudo, no saben por qué la percepción que el público tiene de su empresa mejora o empeora.

Las empresas enfrentan desafíos de identidad desde todas partes. Algunos de los factores que complican el establecimiento de una identidad clara son los siguientes:

- Cada vez con más frecuencia, las empresas se fusionan con firmas del exterior. Los líderes de dichas empresas tienen que pensar qué hacer para crear una nueva empresa con una nueva identidad a partir de dos empresas que ya existen y, a menudo, son dos empresas que compiten entre sí, que tienen diferentes culturas y que, a veces, son incompatibles.
- Los asuntos ambientales son cada vez más importantes, con lo cual, se deben inculcar las normas éticas de la empresa en todos los sitios y los niveles de la organización. Un error puede dañar a una empresa por décadas.
- Los productos y los servicios son cada vez más similares, con lo cual los consumidores compran más por razones emocionales que por motivos racionales. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores se sentirían muy presionados si tuviesen que establecer diferencias entre las distintas clases de naftas que comercializan Shell, YFP, Esso, etc..

2.1- LA IDENTIDAD COMO RECURSO CORPORATIVO

Fundamentalmente, la identidad corporativa es un importante recurso de gestión que permite que todos los que tratan con una empresa entiendan qué es, qué hace y a qué aspira dicha empresa.

2.1.1- ¿Qué es una identidad corporativa?

Independientemente de su tamaño, todas las empresas llevan a cabo muchas transacciones a diario: compran, venden, contratan, despiden, construyen, pintan, limpian, promueven por medio de avisos u otro tipo de publicidad, etc. En todas estas transacciones, una empresa o parte de ella, de algún modo, se está presentando a los varios grupos de personas con los que trabaja. El modo en que se manifiesta, como un todo o mediante cualquiera de sus divisiones, afectará lo que las personas sienten por ella. Estos diversos aspectos de lo que proyecta una empresa se combinan para conformar su identidad. Lo que los diferentes tipos de público perciben, habitualmente, se llama imagen corporativa.

Como la gama de las actividades corporativas es tan amplia, y las manifestaciones de la identidad, tan diversas, la identidad corporativa, normalmente, no se maneja como un todo a menos que se realicen las acciones necesarias para tal fin. Por lo tanto, la identidad corporativa se puede definir como la gestión *explícita* de todos los modos en que la empresa se presenta a sus tipos de público. La palabra clave, aquí, es *explícita*.

La identidad corporativa se manifiesta en las siguientes áreas:

- Productos y servicios: lo que la empresa fabrica y vende.
- Entorno: donde los productos y los servicios se fabrican o venden.
- Comunicaciones: cómo explica una empresa lo que hace.
- Conducta: la forma en que el personal de la empresa la representa a su público.

A continuación describiremos los cuatro factores detalladamente:

Productos y servicios. A veces, los productos de una empresa y su desempeño son los factores más importantes para influenciar cómo se percibe a una empresa. Por ejemplo, la apariencia, el funcionamiento y el precio de un producto influencia, en gran medida, la forma en que las personas perciben a la empresa que fabrica dicho producto.

Entorno. En algunas empresas, como en los centros de entretenimiento, hoteles y negocios minoristas, el entorno es crucial para mantener la identidad de la empresa. En cualquier empresa, los edificios que alojan el negocio cuentan la historia de la empresa.

Desde un enfoque holístico, el diseño del entorno, los vehículos, la cartelería, los uniformes de los empleados, etc. pueden reflejar fuertemente la identidad corporativa de la empresa si se desarrolla y maneja de ese modo.

Comunicación. Las comunicaciones formales e informales de una empresa, tanto la dirigida a su propio personal como la externa, influyen en el modo en que los diferentes tipos de público la perciben. Cuando las marcas adquieren sus fortalezas de todo el proceso de la comunicación formal (envase, publicidad, etc.), ésta es la forma más importante en que se presenta la identidad. En otras palabras, la percepción del público de algunas empresas puede ser el resultado de sus comunicaciones externas.

Conducta. Algunas empresas, como las líneas aéreas, las fuerzas policiales o las autoridades de la salud, adquieren su identidad del modo en que se comporta la gente que trabaja en estas actividades. Con frecuencia, las personas que más visiblemente representan a una empresa están en niveles relativamente más bajos. Por lo tanto, el modo en que los consumidores y otros son tratados por azafatas, policías, funcionarios, etc., a menudo, determina como será vista toda la empresa por el público.

En la mayoría de las empresas, no obstante, la combinación de estos factores determina la identidad corporativa según la percibe el público.

2.1.2- Disciplinas de gestión e identidad corporativa

Las disciplinas de gestión que comprenden el programa de identidad corporativa incluyen: la estrategia, el marketing, las comunicaciones, el comportamiento de la empresa y, cada vez más, las finanzas, que agregan un valioso bien al patrimonio de la identidad de la marca o de la empresa.

La idea fundamental que yace detrás de un programa de identidad corporativa es que todas estas disciplinas están explícitamente manejadas para un propósito en particular. El propósito de un programa de identidad corporativa es proyectar una clara idea de lo que es la organización, lo que hace, lo que representa y hacia dónde se dirige. En resumen, la empresa tiene que manejar la forma en que se ven, comportan y comunican sus productos y sus servicios, si desea desarrollar una identidad corporativa clara.

2.2- EL PAPEL DE LA VISIÓN EN LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La mayoría de las empresas desarrollan una identidad que nace naturalmente como parte de lo que son dichas empresas. Con frecuencia, la identidad es la manifestación de la personalidad del fundador del negocio; tal identidad, a menudo, está caracterizada por su informalidad. Los modelos de conducta de la empresa, sus comunicaciones y la apariencia de sus productos, servicios, oficinas y salones de exhibición son el resultado de la influencia de unas pocas personas, generalmente, de los fundadores y de ciertas personas influyentes dentro de la industria. Llega un momento en que esta identidad informal, no guiada, deja de ser apropiada. Entre las razones para volver a examinar una identidad corporativa, se encuentran las siguientes:

- El requerimiento de la reevaluación de la identidad corporativa puede aparecer por una fusión, diversificación, reorganización u otro cambio estructural, estratégico o de gestión.
- Puede ser necesaria, porque existe evidencia cierta de que el mundo externo tiene un concepto erróneo o subestima la empresa o, porque existe insuficiente coordinación y unidad interna.
- Una razón todavía más importante para atender la identidad corporativa con uniformidad es que, a medida que las empresas crecen, se expanden, se diversifican y se internacionalizan, generalmente, no tienen un único mensaje sobre qué es la empresa y qué representa.
- La competencia entre las empresas más exitosas del mundo ya no queda confinada a los productos que fabrican y a los servicios que brindan. Las mejores

empresas hacen productos excelentes. Si los consumidores no pueden distinguir en forma racional entre los productos que compiten, cada vez más, elegirán fundamentados en reacciones emocionales ante dichos productos o ante la empresa en sí. Los automóviles Mercedes-Benz y BMW son muy similares técnicamente, como las hamburguesas de McDonald's y Burger King. No obstante, muchos consumidores reaccionan bastante diferente ante cada una de las dos empresas de estos pares. Esta comparación de productos y servicios se aplica en un número cada vez más creciente de industrias, entre ellas, bancos, servicios financieros, petróleo, productos químicos, computadores, automóviles, etc.

- A medida que las empresas expanden sus actividades de comercialización a nivel global, se deben buscar economías de escala. Una gestión exitosa de la identidad corporativa puede ayudar a reducir los gastos operativos cuando se desarrollan sistemas de diseño fáciles de implementar a nivel internacional.

A menudo, las gestiones formales para manejar la identidad corporativa crecen a partir de una combinación de todos estos factores. A medida que los factores emocionales pasan a ser más importantes para establecer las distinciones entre las organizaciones cuyos productos pueden no ser exclusivos, la visión corporativa se torna más significativa. La visión corporativa (quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y qué queremos ser) ayuda a los demás a responder preguntas relacionadas: ¿por qué debo comprarle a esa empresa? ¿por qué debo trabajar para ella? ¿por qué debo colaborar con esta empresa o comprar acciones de su paquete? Al mismo tiempo y cada vez más, la identidad corporativa de la empresa se transforma en el vehículo con el que se comunica la visión a todo el público. Las empresas deben considerar la idea de formalizar y manejar, activamente, su identidad corporativa cuando se torna evidente que existen brechas significativas entre la realidad de la organización y la forma en que se percibe a dicha empresa, tanto a nivel interno como externo.

2.3- BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Un programa de identidad corporativa se debe ver como una parte del proceso por el que la empresa se explica a sí misma y se diferencia de las demás. Es un vehículo por el cual se percibe y se entiende la visión de la empresa. Específicamente, una identidad corporativa clara brinda los siguientes beneficios:

- Permite que la empresa le cuente a la gente con quién está trabajando, lo que representa, lo que es, lo que hace y cómo lo hace. Permite que los representantes de la empresa expliquen cómo se relacionan entre sí sus actividades.
- Alienta a que se transmitan mensajes de todo tipo más uniformes y coherentes en la empresa.
- Permite que las personas que tratan con la empresa entiendan sus metas y objetivos.

Estas ventajas producen otros beneficios cuando el programa de identidad corporativa está bien organizado:

Beneficios internos:

- Mejora la moral y la motivación.
- Disminuye la rotación de personal.
- Mejora la calidad de los productos.
- La empresa tiene la ventaja de reclutar a personas talentosas.
- El personal de la empresa trabaja unido en forma más efectiva.

Beneficios financieros:

- La calidad de la empresa es reconocida en círculos financieros y, de este modo, alienta la suba del precio de sus acciones.
- Las adquisiciones se hacen más fácilmente.
- Las empresas se encuentran más protegidas contra los predadores.

Beneficios de comercialización:

- Los consumidores ven más favorablemente a la empresa y a sus productos y sienten un deseo de ser fieles a la marca.
- Los proveedores operan de modo más uniforme.

- Los gastos son más eficaces en función de los costos en términos de actividades y promoción.
- La empresa se puede establecer más eficazmente en mercados nuevos.
- Nuevas actividades pueden crecer más rápidamente dentro de la empresa.

2.4- ¿CUÁNTO CUESTA Y CUÁNTO TIEMPO LLEVA TODO ESTO?

Un programa de identidad corporativa, normalmente, es una ventaja excelente en función de su costo. Permite que la empresa desarrolle una imagen coherente, significativa, coordinada y permanente en todas sus actividades por poco más del precio de una campaña publicitaria. El costo depende, en gran medida, de los tiempos. Cuando una empresa lanza un nombre nuevo y una identidad visual, tiene que ejercer un impacto importante. Se debe mover rápido y los costos van a ser más altos. Cuando se modifica la identidad, como sucede en la mayoría de los casos, la introducción puede tener un ritmo más lento con un programa de implementación más gradual. Por lo tanto, se pueden bajar los costos y dividirlos en un período más largo. Aparte del trabajo de creación, en general, los costos de la identidad corporativa se incluyen en los presupuestos departamentales anuales. Se asigna dinero para que se repinten carteles, se vuelva a imprimir la papelería, se reemplacen los vehículos, etc. En general, los costos se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Costo para la creación de materiales nuevos (avisos publicitarios, videos, políticas de conducta nuevas)
- Costo para lanzamiento de identidad (publicidad, videos, etc.)
- Costo de reemplazos — estos costos incluyen el reemplazo de los materiales existentes que, de todos modos, necesitarán su reemplazo (papelería, leyendas de camiones, etc.)
- Costos para la institución de sistemas nuevos en personal, compras, etc. (pueden ser difíciles de calcular)

El costo de cada programa se debe proyectar en etapas. Para las etapas iniciales, se debe establecer un presupuesto fijo de tiempo y costos. Se deben permitir variaciones si cambia el programa. Debe haber una clara separación entre los honorarios y los costos de fabricación. Los costos posteriores se deben calcular a medida que se desarrolla el proyecto y se debe calcular su tamaño total, aproximado. Durante la implementación, particularmente, los costos se deben negociar de modo individual por cada proyecto.

En resumen, a medida que las empresas adquieren complejidad, que sus productos son más similares y que las interrelaciones entre las empresas son más intrincadas, la identidad corporativa se torna obligatoria como recurso corporativo para informar a las personas las razones de la existencia de una empresa. Así como los demás sistemas de gestión que operan permanentemente en las empresas, el proceso de la identidad corporativa se debe desarrollar a fin de contar con una reevaluación regular de las percepciones que el público más importante tiene de la empresa y para reformular o reestablecer la visión cuando ésta ha sido olvidada o ha quedado desactualizada. Así se contribuye a que la empresa siga siendo competitiva en un mundo que, cada vez, es más complejo.

3- LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN

El término “Imagen” puede comprenderse a partir de dos acepciones provenientes de los conceptos *icon* e *imago*, respectivamente. Icon hace referencia al aspecto visual: una imagen es icónica cuando posee un alto grado de realismo, de visualidad. Imago: por su parte hace referencia a la imagen mental: una representación imaginaria y memorial, de características abstractas.

El mensaje que transmite la imagen posee un doble contenido: el semántico (lo que “dice”) y el estético (lo que “evoca”). El primero corresponde a la comprensión lógica y el segundo a la percepción sensitiva, a la emotividad.

“...la imagen “nace”, quiéralo o no, sépalo o no, de la empresa, de su propia actividad. En el curso de su existencia en la mente de la sociedad, la imagen se desarrolla, “se hace”, se desvanece, reaparece, evoluciona y experimenta cambios y situaciones nuevas (...). Es, por lo tanto, la consecuencia de los rasgos básicos de una cultura y de una identidad fundadoras, lo que hace a la continuidad de la imagen frente a las contingencias. Que no es una continuidad estática y repetitiva, sino una continuidad dinámica, viva y por eso mismo llena de potencialidades”¹.

La imagen, a diferencia de como se planteaba anteriormente como producto de acciones del marketing o de las relaciones públicas, como producto de los medios de comunicación o producto de la identidad visual; debe ser entendida como un todo fenomenológico, mayor a la suma de sus partes. Es la percepción que se tiene de la institución como un todo global, como un “cuerpo” (de allí que se emplee el adjetivo *corporativo*). Esta imagen es “*el resultado de la interacción de cuatro vectores: Identidad, Comunicación, Cultura y Acción y la influencia de los mensajes de la compañía y el entorno*”.

La Identidad es transmitida a través de una enorme diversidad de vehículos comunicacionales, como lo sostuvimos en el punto anterior, (mensajes publicitarios, papelería, isologos, folletería, vinculaciones institucionales, capacitación, slogans, carteles, productos, embalajes, concesionarios, vehículos –camiones-, etc.) que estimulan la percepción primaria de cada individuo integrante de los distintos grupos de público, para que éstos den forma a la mejor imagen pública que la institución pretende. Tiene que ver con una representación ideológica que la empresa va generando con su actuación.

¹ Joan Costa, 1992, 204.

La identidad hace a la empresa única e idéntica a si misma y también le permite diferenciarse de las demás.

La cultura es el patrón de comportamientos internos que hay dentro de una organización con los que la gente de la empresa piensa y actúa ante las situaciones a las que hay que enfrentarse. Valores, símbolos, ritos, lenguajes y creencias constituyen la cultura que guía el proyecto corporativo y son su base de implementación.

Las funciones de la cultura dentro de la organización son:

- Integración: favorece el consenso de la gente hacia la misión, metas y medios para alcanzarla. Es la base del proyecto empresarial.
- Cohesión: lograr un sentido de pertenencia a la empresa. Y esto se logra cuando la gente asume un conjunto de valores.
- Implicancia: es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Tiene que ver con su grado de convencimiento y aceptación de los objetivos y valores de la empresa, la voluntad de actuar hacia estos objetivos y la misión de la empresa y un deseo por participar en la vida de la organización.

El ser de la organización –representado por su Identidad y su Cultura- se realiza mediante su Actuación (o Acción) y su Comunicación. La actuación constituye una “acción realizadora” y la Comunicación una “acción simbólica”. Por eso los actos y la acción de un empleado no son actos “de comunicación”; sino actos de gestión que forman parte importante de esta formación de una imagen corporativa. Son actos que significan; revelan algo sobre la personalidad, la actitud o la calidad de la empresa. Toda acción es portadora de información y asimismo de significación. La sucesión de estas percepciones y experiencias del cliente, conjugados con la cultura interna, los mensajes comunicados por la empresa, la suma de actos funcionales y culturales; van conformando la imagen de la empresa. Toda acción o comportamiento de la empresa debe responder a una gestión integral.

“La percepción del servicio, la percepción de la calidad y, como corolario, la percepción de la imagen corporativa, no son sólo función de la comunicación. Son función de las decisiones, los actos y acciones que definen la actitud de la empresa y su conducta global”².

² Joan Costa, “La Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios”.

La imagen es lo que devuelve el espejo de la memoria colectiva; la respuesta a esos estímulos con los que la organización comunica a los diferentes públicos su cadena valorativa. Dichos públicos interpretan los mensajes recibidos, los recrean en sus mentes e incorporan, además, información sobre la empresa proveniente de fuentes ajenas a ella (entorno, competencia, etc.). La imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto; y se va moldeando a partir de una serie de impresiones (impresiones personales, impresiones propias de la comunicación interpersonal, y la comunicación de los medios de comunicación, que se combinan para producir un mix de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen). Cees Van Riel, en su libro “Comunicación Corporativa” , sostiene que *“son los grupos externos a la organización los que juzgan basándose en factores como productos, precios y calidad, servicio, actitud de los empleados, publicidad, etc. Los factores más importantes incluyen a la comunicación transmitida por la organización a través de medios masivos, experiencia previa de los productos, comunicación interpersonal, y apoyo dado por el personal en el sector de distribución, por ejemplo, presentación de los productos, promociones, etc.”*.

Por ello la Imagen Corporativa de la organización sólo obtiene sentido en cuanto es Imagen Pública, cuando adquiere realidad en la mente de sus públicos: para ellos esa síntesis de sus percepciones constituye la *realidad de la empresa*.

Así, como un fractal cada parte al ser analizada, reproduce a la totalidad; en la empresa cada acción, cada comunicación, cada empleado debe reproducir la imagen corporativa, que deseamos transmitir. Este concepto holista, totalizador, debe ser el que oriente la estrategia de acción y comunicación de la empresa de servicios.

La imagen de empresa –como la cultura y como la vida, ya que está en nosotros- es un flujo, un fluir, algo vivo y evolutivo, no una cosa fija ni puntual; nunca es una cosa totalmente realizada, siempre está en trance de hacerse”³.

3.1- LA IMAGEN COMO CIENCIA DE LA INTEGRACIÓN

La formación y sostenimiento de la imagen, puede apreciarse en cuatro instancias:

- Lo que la empresa dice de sí misma. Mediante la publicidad, sus relaciones públicas, el discurso de sus directivos, su presencia en organizaciones gremiales empresarias,

³ Joan Costa

la presentación de sus productos y otras acciones. Este aspecto de la imagen es inducido y estudiado por la empresa para privilegiar sus aspectos positivos. En este nivel, es uno mismo el espectador; un receptor pasivo.

- Lo que la empresa es para el público. En esta instancia debe tenerse en cuenta el producto o servicio que la empresa entrega a sus consumidores, la responsabilidad que demuestra por la calidad de sus productos o servicios, y las relaciones con sus distribuidores o representantes. Este aspecto es de características subjetivas en la apreciación de la calidad y la experiencia de cada uno en su relación con los productos o servicios.
- Lo que se dice de una empresa. Es una zona amplia en la que se conjugan lo que dice o sugiere la competencia, lo que se cree del sector, el trato que le da la prensa, y hasta lo que se piensa de sus figuras o accionistas principales.
- Lo que le ocurre a la empresa. Intervienen allí los elementos fuera de control de la empresa. Situaciones de mercado, denuncias concretas, emergencias, crisis, etc.

El esfuerzo diario de los directivos se centra, legítimamente, en controlar lo que desea decir de la empresa y asegurar la calidad de lo que entrega al público por lo que, también se puede juzgar. Este esfuerzo va dirigido esencialmente al público externo y debe ser apoyado por los públicos internos de la empresa, desde empleados a proveedores e intermediarios.

Es sobre lo que se dice de la empresa donde se debe concretar la atención para establecer acciones de relaciones públicas o prensa y evitar percepciones equivocadas sobre ella, aclarando y fijando posiciones.

Es, también, en lo relacionado a lo que le ocurre a la empresa donde los directivos deben estar dotados de las técnicas necesarias para evitar que se produzca en la imagen un daño de importancia.

Preocuparse por la imagen e intentar gestionarla de acuerdo a una estrategia, implica un compromiso total del management de la compañía con el fin de “acercar” su realidad corporativa a la imagen intencional que pretende dar. *“La gestión de la Imagen Corporativa es antes una función de management que una función de comunicación”*⁴.

⁴ Justo Villafañe, en Imagen Positiva. “Gestión Estratégica de la imagen de la empresa”

La nueva estrategia corporativa consiste en “*que la empresa asuma una presencia y una telepresencia realmente holística y total en todos y cada uno de sus átomos de actuación y de comunicación que permitan reconocerla inequívocamente*”⁵.

⁵ Joan Costa

4- LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

La importancia y el grado de influencia que puede generar “un buen nombre” ante la toma de decisiones, lo gana la empresa con su desempeño. Este desempeño genera la reputación de la empresa que se estabiliza y mejora por medio de comunicaciones manejadas en forma profesional, pero no puede ser creada ni sostenida solo por comunicaciones.

Cuando se requiere contratar un servicio no siempre basta una consulta en la guía telefónica o por internet; la mayoría de las veces se decide por recomendación de un familiar, amigo u otra persona de confianza; ya sea para elegir un colegio, una obra social, un pintor o un electricista. De esta manera no se está más que seleccionando el servicio sobre la base de la reputación de quien presta ese servicio.

Entre una persona que no se conoce o nada se sabe sobre ella y un profesional recomendado por su buena reputación; se hace más fácil y sencilla la elección. En algún sentido, la reputación de una empresa se forma, crece y modifica con el flujo de información que corre por medio de las redes informales de los contactos personales.

La reputación es la huella que deja las experiencias de esa persona, empresa o servicio en el otro; depende considerablemente de estas percepciones que quedan grabadas en el cliente. *“La buena reputación aumenta la credibilidad, nos hace sentir más confianza de que vamos a obtener lo que se nos promete”⁶.*

La cuestión es la siguiente: La reputación es valiosa, porque nos informa qué productos comprar, para qué empresas trabajar o en qué acciones invertir. Al mismo tiempo, la reputación tiene un considerable valor estratégico, ya que destaca las características atractivas de una empresa y amplía las opciones disponibles para sus directivos, por ejemplo, para fijar precios más caros o más baratos en sus productos y servicios o para implementar programas innovadores.

Alcanzar prestigio requiere una perspectiva a largo plazo para crear una ventaja competitiva. Las empresas desarrollan reputaciones exitosas al crear y proyectar un

⁶ Charles J. Fombrun . “Reputation, Realizing Value from the Corporate Image”

*conjunto de habilidades que sus públicos claves identifican como únicas. Las empresas mejor consideradas crean su reputación al desarrollar prácticas que integran consideraciones de tipo social y económico en sus estrategias competitivas. No sólo hacen las cosas bien; hacen las cosas como se deben hacer. De este modo, actúan como buenos ciudadanos. Inician políticas que reflejan sus valores más importantes, que tienen en cuenta el bienestar conjunto de inversionistas, clientes y empleados, que se preocupan por el desarrollo de las comunidades locales, y que garantizan la calidad y seguridad ambiental de sus tecnologías, productos y servicios*⁷.

Con la edad de la información viene el fenómeno de la creación instantánea de crisis. En 1998, un joven prácticamente sin dinero congregó a miles de personas por Internet y las llevó al local de Nike en Nueva York para protestar por la escala de precios de la empresa. Nike producía zapatillas en Indonesia pagando salarios de 1,84 dólar la hora y las vendía en Estados Unidos a 200 dólares el par. La empresa tenía una crisis entre manos. Nike no fue la única que padeció una “crisis cibernéticas” que pueden terminar con la reputación de la marca en menos de lo que se tarde en tipear “Nike debería cobrar menos”⁸. La demanda de los profesionales para supervisar la reputación de una empresa en todos los medios, incluido Internet, se encuentra en su mayor pico histórico ya que la reputación otorga ventajas y privilegios claros a las empresas. La confianza que se les tiene, le otorga cierto respeto y beneficio en situaciones ambiguas. Con una reputación a favor, la empresa gana ciertas ventajas y privilegios que le permite ubicarse en una posición diferencial frente a su competencia; gozando de una ventaja competitiva, incluso en los momentos de crisis.

Al enfrentar crisis o accidentes, sus acciones están reglamentadas por valores, sistemas y procesos que sustentan respuestas justificables. Al aumentar nuestra fe y confianza en las acciones de la empresa, la credibilidad y la confiabilidad crean un valor económico.

Esa singularidad única de la empresa que se manifiesta a través de sus prácticas llevan a percibir a la empresa como creíble, confiable, formal y responsable.

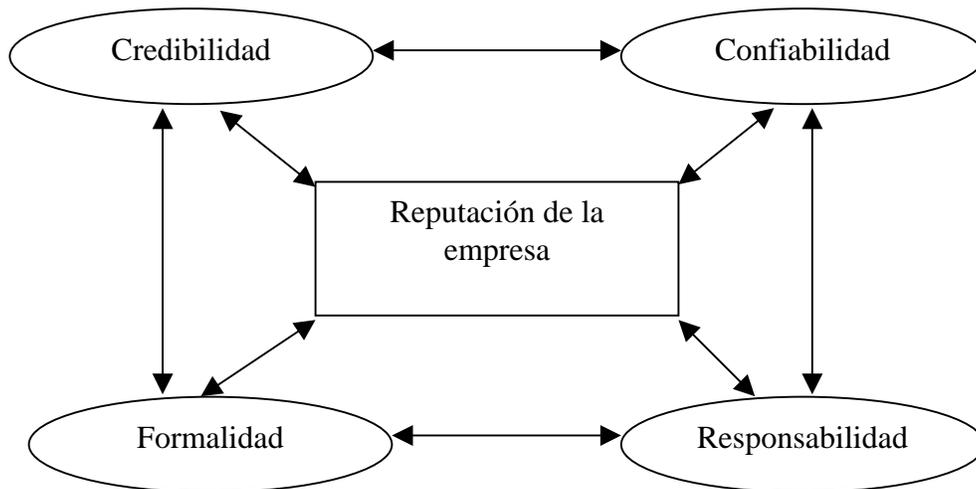
La reputación de una empresa es un bien intangible y frágil que debemos aprender a explotar,

⁷ Idem

⁸ Las redes electrónicas como Internet desempeñan un papel cada vez más importante en la propagación de rumores (ver página 52).

por lo menos, como lo hacemos con los bienes tangibles de capital financiero y los bienes de uso.

4.1- ¿QUÉ ELEMENTOS COMPONEN UNA BUENA REPUTACIÓN?



Mayor estabilidad

La buena reputación ayuda a estabilizar las demandas de los clientes por los productos de la empresa. En una economía debilitada, son las últimas compras de las que nos privamos. La reputación crea lealtad en los clientes, repetición del negocio y, de este modo, suaviza los efectos de los altibajos de la empresa. El resultado es la estabilidad. Las empresas mejor calificadas tienden a tener menos precios volátiles de acciones y operaciones más estables.

Menor riesgo

Las empresas que tienen reputaciones sólidas tienden a desarrollar sistemas de control internos para monitorear a sus empleados y para anticiparse a los problemas. Si estar preparado reduce el potencial catastrófico de una crisis, es totalmente posible que las empresas mejor consideradas tengan riesgos menores.

Mayor libertad

Una buena reputación crea un halo alrededor de la empresa; aceptado o no, se convierte en la poseedora del estandarte de una industria, la empresa contra la que los rivales comparan sus acciones y estrategias. El intenso escrutinio de los rivales y la prensa crea una presión enorme. Trabajar bajo la constante mirada de la publicidad puede inhibir, por lo que muchas empresas de alto perfil se ocultan de los medios y mantienen una postura introvertida. Al mismo tiempo, sin embargo, el halo de reputación puede amortiguar el golpe cuando azota un escándalo o crisis. A una empresa bien considerada le otorgamos el beneficio de la duda.

Los factores de la reputación también pueden ayudar a una empresa a salir a flote en tiempos de crisis.

4.2- CUÁNTO VALEN LOS BIENES INTANGIBLES?

¿Cuántas veces uno decide pagar más y gustoso por un producto estando convencidos de que satisfecerá más sus expectativas que los productos de empresas menos conocidas? Este valor agregado es un valor intangible.

Hace bastante escuché una historia de alguien que tenía una raqueta de tenis usada donada por la campeona veterana Martina Navratilova. La raqueta estaba gastada, era un modelo Yonex común que todavía se vendía en los negocios de productos deportivos de todo el mundo por 250 dólares. Según recuerdo, la subasta comenzó con 500 dólares. De repente, subió a miles. Cuando el martillo, finalmente, bajó, la raqueta de segunda mano había llegado a la sorprendente suma de 27.000 dólares. Uno se pregunta, ¿cuál es el valor de la reputación? Yo diría: nadie hubiese pagado mucho más de 100 dólares por la raqueta de otra persona.

No tiene importancia cómo la evaluemos, la reputación tiene su valor. Una reputación sólida mejora el valor de las licencias, productos y servicios potenciales de una empresa y, por eso, aumenta sus ingresos. A su vez, los mejores ingresos se traducen en valor de mercado superior a medida que el tiempo transcurre. Aprender a manejar ese capital de

*reputación es una actividad crítica que la dirección de la empresa debe atender y apoyar*⁹.

4.3- EL “BUEN NOMBRE”; SE GANA

El nombre de una empresa es uno de los componentes de su identidad. Nos transmite las características más distintivas de la empresa y ejerce una influencia en nuestro comportamiento. De hecho, los nombres, como banderas, son símbolos que transmiten una determinada percepción. Así como la identificación nacional puede inspirar sentimientos patrióticos intensos, en el mundo de la empresa, un nombre puede generar un sentido de compromiso en los empleados. Los que se identifican fuertemente con los objetivos de la empresa trabajan más duro, mejor y más tiempo. El nombre de una empresa también puede inspirar confianza en consumidores e inversionistas, siempre que transmita integridad y que establezca credibilidad.

Cuando una empresa atiende bien a sus públicos, su nombre se convierte en un bien valioso. Crea el "capital de reputación" — una forma de riqueza intangible que está íntimamente relacionada con lo que los contadores denominan "buen nombre" y lo que los marketineros llaman "capital de la marca". Una empresa con un gran capital de reputación, realmente, gana una ventaja competitiva frente a sus rivales, ya que su reputación le permite fijar precios especiales en sus productos, lograr costos de comercialización más bajos y beneficiarse de mayor libertad en la toma de decisiones. En otras palabras, generar una reputación es una forma de lograr un "interés propio bien direccionado".

La buena reputación hace que la empresa sea un buen lugar para sus empleados, un buen proveedor de productos y servicios para sus clientes, una buena inversión para sus accionistas y un buen ciudadano en su comunidad local. Es asimismo información para sus inversionistas, empleados y clientes; una información que conlleva un valor económico real para la firma. En muchas empresas, la reputación es un bien oculto. Complementa y, a veces, supera el valor de los bienes financieros y materiales más tangibles sobre los que los directivos rutinariamente se preocupan.

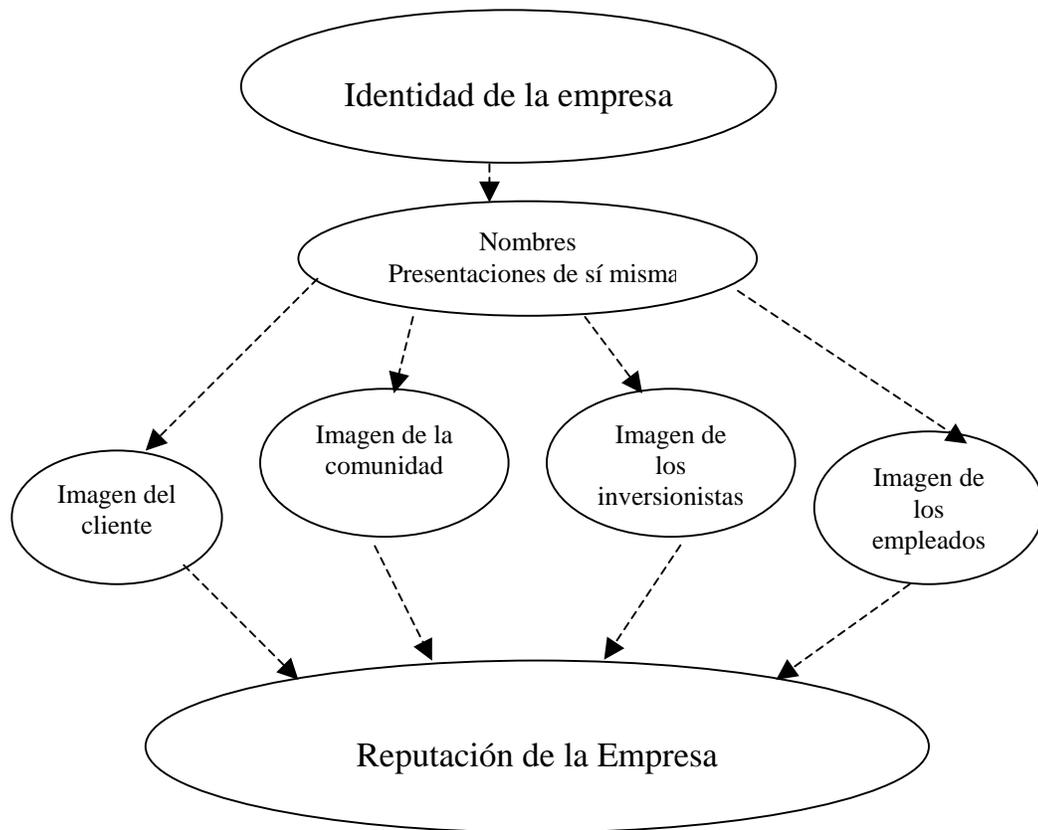
Centrarse en la reputación de una empresa es determinar como dicha empresa lidia con *todos* sus públicos, es centrarse en el carácter o identidad de la empresa. La identidad

⁹ Idem

restringe las acciones que realiza la empresa, cómo toma sus decisiones, cómo trata a sus empleados y cómo reacciona ante una crisis. Directivos y empleados tienden a actuar de modo coherente con la identidad de la empresa. Por lo tanto, la identidad es la estructura que sostiene la reputación.

La identidad de la empresa captura los rasgos que comúnmente utilizan los empleados para caracterizar cómo enfoca una empresa el trabajo que hace, los productos que fabrica y los clientes e inversionistas que atiende.

4.3.1- Relación entre identidad de la empresa, su nombre, imagen y reputación:



Cada uno reconoce a una empresa por su nombre y por las comunicaciones que realiza para describir sus acciones, planes e intenciones. Las interpretaciones de estas comunicaciones forman imágenes mentales de una empresa. El punto es que es muy difícil lograr manejar estas imágenes o percepciones. Los encargados del marketing, relaciones públicas y publicitarias ayudan a crear imágenes atractivas de una empresa; pero con frecuencia la imagen se encuentra distorsionada; ya sea cuando la empresa trata de manipular al público por medio de la publicidad y otras formas de comunicación, o bien cuando se generan rumores¹⁰ a partir de declaraciones no oficiales de empleados a pares, analistas y periodistas.

¹⁰ Las redes sociales constituyen un vehículo importante en la formación de reputación. Las redes muy poderosas pueden rápidamente transmitir las primeras señales sobre el potencial de la empresa con comentarios favorables dentro del mundo más amplio de la comunidad de los negocios.

No obstante, para formar una reputación duradera y flexible, una empresa debe establecer una relación sólida, no sólo con los clientes, sino también con otros públicos claves. Después de todo, se creía que sólo era necesario servir al cliente. La empresa también debe satisfacer las expectativas de los empleados, inversionistas, así como las de las comunidades que sirve. Aunque ya implica bastante trabajo atender a estos cuatro públicos clave, las empresas no pueden darse el lujo de ignorar otros grupos determinados y especializados que ejercen muchas influencias. Estos grupos especializados incluyen a organismos del gobierno que observan el cumplimiento de las normas por parte de las empresas; los entes calificadoros financieros que controlan los rendimientos económicos; los organismos de conciencia empresaria que evalúan el desempeño social; y los organismos de consumidores que evalúan la calidad de los productos. Dichos grupos poseen gran cantidad de recursos analíticos y, con frecuencia, tienen acceso a mejor información que la que pueden obtener los públicos comunes como usted o yo. Las opiniones de dichos organismos y entes afectan considerablemente la forma en que los observadores menos informados consideran a una empresa.

4.4- REPUTACIÓN Y GESTIÓN

La reputación de una empresa deriva de su identidad, que, como lo sostuvimos anteriormente, está íntimamente relacionado con su gestión. Por eso requiere que los directivos de las empresas inviertan mucho de su tiempo y trabajo para lograr mantener buenas relaciones con sus públicos (empleados, inversionistas, comunidades, clientes, gobiernos, etc.). Esta relación dará frutos a largo plazo; una reputación favorable produce beneficios tangibles: mayor fidelidad del consumidor hacia la marca y productos, mejor posicionamiento de imagen, vínculos más sólidos con la prensa, precios especiales para sus productos, costos más bajos de capital y mano de obra y asimismo, crea un amortiguador del buen nombre, cuando golpea la crisis.

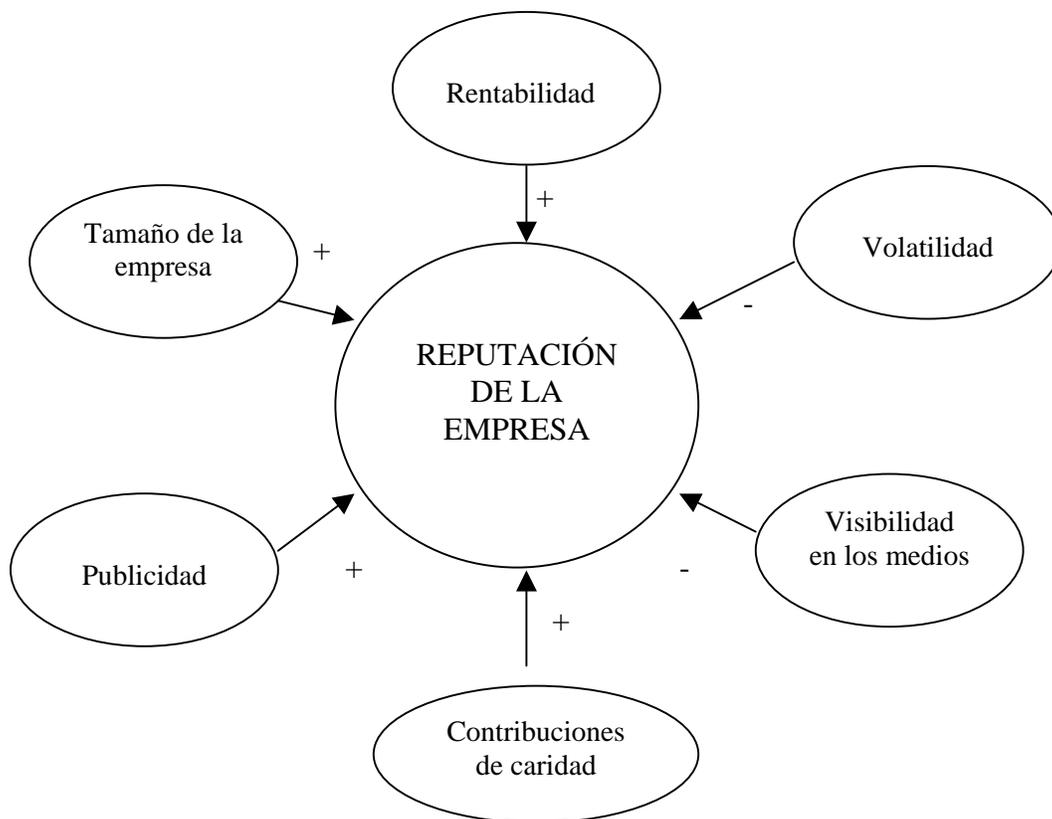
Así como las personas forman capital humano al invertir en sus propias habilidades por medio de la capacitación y la educación, también lo hacen las empresas cuando crean valor al invertir en una amplia gama de actividades que inducen a los públicos a

Las empresas viven en mundos estrechamente conectados. Los gerentes, inversionistas y clientes constantemente participan atribuyendo características a una empresa sobre la base de rumores y comentarios. El manejo de la divulgación de rumores y comentarios por medio de estas redes conforman el centro de la práctica de las relaciones públicas.

percibir las como confiables, creíbles, formales y responsables. De hecho, los beneficios económicos de una buena reputación se materializan en el valor excedente que los inversionistas están dispuestos a pagar por las acciones de la empresa; ese es su *capital de reputación*.

La maquinaria de las relaciones públicas pueden malograr y dañar, realmente, la reputación y el prestigio de un CEO o una empresa. La palabra *prestigio* en sí comparte una raíz común con el verbo inglés *prestidigitate* (prestidigitación), una habilidad más estrechamente identificada con los magos. Ambas palabras vienen del latín *praestigium*, que significa "ilusión" o "engaño". La etimología de estas palabras sugiere cómo la reputación puede ser el oro de los tontos cuando evaluamos una empresa sólo sobre la base de las imágenes externas que dicha empresa busca proyectar y no sobre su carácter interno. Tarde o temprano, la discrepancia entre la reputación de una empresa y su identidad desacreditan a la empresa y la estigmatizan para el futuro. Para estar bien consideradas, las empresas deben merecerlo, deben desarrollar imágenes coherentes y uniformes con su postura interna y externa.

El capital de reputación que las empresas más conocidas han acumulado en el transcurso de los años refleja las creencias más importantes que han hecho que sus productos sean apreciados; sus capacidades, dignas de confianza; sus acciones, creíbles; sus prácticas, diferenciadas; y sus culturas, únicas. Mientras que estas ideas reflejen la identidad de la empresa, ellas serán la base sobre la que se fundamenta su reputación.



Tal como sostiene Charles J. Fombrun, las preguntas que aparecen a continuación deberían generar un extenso debate sobre la estrategia competitiva y la cultura de la empresa. Colocan a los debates sobre los asuntos que tienen que ver con la reputación en el lugar que corresponde — en la parte central de la formulación e implementación de las estrategias del negocio y de la empresa.

- ¿Qué clase de empresa queremos? ¿Cuáles son nuestros rasgos distintivos?
- ¿Cómo se corresponden esas características internas con las percepciones actuales de nuestra empresa según nuestros diferentes públicos?
- ¿Cómo pueden nuestras características internas crear una ventaja competitiva contra los rivales?
- ¿En qué se distingue nuestra reputación de la reputación del resto de la industria?

- ¿Qué tan precisas y coherentes son las imágenes que proyectamos a nuestros diferentes públicos?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestra relación con nuestros públicos clave?

4.5- CÓMO SOSTENER UNA REPUTACIÓN?

Los programas de identidad también tienen bastante incidencia en el sostenimiento de una reputación. La presentación uniforme de una empresa y la proyección coherente de imágenes que la refuerzan ayudan a crear y a mantener apreciaciones favorables de parte de los componentes. No obstante, para la tarea de mantener una reputación son más importantes dos grupos de programas: (1) los programas de monitoreo interno que garantizan el cumplimiento de un grupo de principios, y (2) los programas de relaciones externas que manejan la relación con los componentes clave.

Los programas de monitoreo interno atienden dos áreas que tienen un impacto potencial enorme en la reputación de la empresa: la calidad de producto y la integridad de la organización. Manejar bien la calidad de producto es señalar a los empleados lo importante que es para la empresa el compromiso de los contratos implícitos. Todos los empleados deben creer que la empresa es seria cuando hace afirmaciones en cuanto a sus productos. Deben reconocer que si la reputación de la empresa es actuar como garantía creíble en una transacción con el cliente, el producto debe cumplir con las afirmaciones de calidad que hace.

Se implementan numerosos programas para ayudar a las empresas a atender a los componentes externos. Los programas ambientales transmiten preocupación por los efectos de las empresas sobre el planeta; los programas de las comunidades señalan el interés en ayudar a solucionar los problemas de la ciudad o región en la que opera la empresa; los programas de relaciones con los inversionistas tratan de satisfacer las necesidades de los fiduciarios más importantes de la empresa; los programas de relaciones con el gobierno examinan el vínculo entre los intereses de la empresa y los organismos que emiten las normas; los programas de relaciones con los medios se ocupan de las necesidades conectadas con la información de la prensa; y las relaciones públicas coordinan a todos estos programas.

Cuando se llevan a cabo correctamente, estos programas internos y externos pueden ayudar a la empresa a producir sentimientos positivos en los públicos y a sostener su

reputación. El desafío más difícil es coordinar los mensajes múltiples que transmiten los diferentes y variados profesionales que participan del manejo de estos distintos programas.

Para salvaguardar una reputación ganada, una empresa debe realizar acciones preventivas mucho antes de que se produzca una crisis; es decir conferir autoridad y responsabilidad a toda la empresa.

La reputación de una empresa es una representación perceptual de las acciones pasadas y de las perspectivas futuras de una empresa, que describen la atracción general de todos sus componentes clave hacia la empresa cuando se la compara con otros rivales líderes.

CAPITULO II

5- EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Los medios de comunicación, que desempeñan un papel esencial en el desarrollo de los problemas en el escenario de la política pública, son independientes del gobierno o de cualquier otro control. Los periodistas profesionales luchan contra una larga tradición que los obliga a ser informadores y partidarios del público. Buscan informar lo que piensan que el público debería saber sobre sus instituciones y la vida que los rodea, sin temor o favoritismo.

Las empresas y otras organizaciones tiene acceso limitado a las noticias y columnas de editoriales vía editores y periodistas. Pero nunca pueden estar seguros de que la totalidad de sus posiciones y argumentos institucionales serán representadas durante períodos críticos de debate público. Los periodistas no tienen por qué hacerse responsables de ninguna organización. Están catalogados como los campeones de los más débiles y de defender a los que son tratados injustamente.

Podemos juzgar el desempeño de la prensa (léase, comprometida con la realidad, su alto o bajo nivel de credibilidad, su reputación, etc.), pero nadie puede negar en la actualidad, el papel hegemónico que los medios de comunicación masiva poseen en la estructura social. El advenimiento de las comunicaciones de masas produjeron modificaciones en la vida de la gente y estimuló las reflexiones ligadas a la mediación tecnológica.

Tomaré como ejemplo, para graficar lo sostenido, al diario Clarín; medio gráfico de mayor tirada nacional que se promulga, según lo resalta en su propio Manual de Estilo al esbozar las bases de su política editorial, como un medio independiente que promueve la libertad de expresión, el pluralismo y el fortalecimiento de las instituciones que sustentan el régimen democrático. *“El diario busca registrar con la mayor transparencia y rigor los hechos más relevantes de un acontecimiento y los puntos de vista más significativos de sus protagonistas”*. Asimismo busca tratar con imparcialidad y respeto a las personas, las instituciones y los acontecimientos. Ello exige una búsqueda atenta y lo más amplia posible de datos precisos; un uso disciplinado del lenguaje y de las técnicas de producción periodísticas, incluidos los elementos visuales, infografías y fotografías. *“...Nos fijamos para convertir un suceso en una noticia con la mayor objetividad posible...”*¹¹.

¹¹ Clarín, *Manual de Estilo*, Buenos Aires.

Realizando un análisis exhaustivo del tratamiento de las noticias queda claro que es imposible informar con la mayor objetividad posible; es decir informar sin, a la vez, interpretar. La labor informativa es en cierto modo inevitable e inherente, una labor interpretativa porque no hay modo de informar que no sea el de construir un texto. Las noticias son construcciones, algo que realmente se fabrica.

Los medios de comunicación masiva crean una atmósfera y un conjunto de expectativas que determinan un contexto de interpretación del material visual y de los hechos que constituyeron un acontecimiento y su posterior presentación. De esta manera la noticia termina siendo el producto de un proceso organizado que implica una perspectiva práctica sobre los acontecimientos, destinada a dar valoraciones simples y directas sobre sus relaciones, y a hacerlo de manera que logren entretener a los espectadores.

En medio de este contexto y resaltando especialmente el doble papel de la prensa y el periodista desde su lugar: por un lado son parte activa de la sociedad, y por otro, la misma pone en ellos las expectativas de transparencia y ética que no puede encontrar en otras instituciones; emerge el nuevo rol social y la nueva situación en la que se debe desempeñar la empresa dentro de la misma sociedad. Una empresa que está bajo la lupa de los medios y de públicos cada vez más exigentes. La empresa, la organización entera se pone al descubierto, se “expone” al público, a los clientes y a la opinión. El servicio que ofrece “es” la empresa y la venta de servicio, es nada menos que la venta de confianza, credibilidad, fiabilidad, reputación y la conducta global de la empresa como organización social a través del servicio y de su calidad.

Hoy el papel de la prensa ha pasado a ser la voz de vastos sectores de la sociedad que reclaman por sus propios derechos. *“Desde los pobladores de un asentamiento precario que luchan por un techo propio o los trabajadores de un hospital cerrado en función de políticas de ajuste, hasta los travestis que no quieren seguir soportando la extorsión policial, los vecinos de un barrio que reclaman por la falta de semáforos en una avenida o por la descarga a cielo abierto de contaminantes ambientales, saben que la presencia de una libreta de apuntes, un grabador o una cámara es imprescindible para apuntalar sus demandas”*¹².

En un mundo que se está volviendo cada vez más competitivo uno tiende a necesitar mas y mejor comunicaciones y relaciones públicas. Cada vez hay más medios que se disputan una audiencia finita, la sola transmisión de un mensaje corporativo o mismo de marca es más difícil que nunca.

¹² Verbitsky, 1997, 13.

5.1- RELACION MEDIOS DE COMUNICACION Y SOCIEDAD

El periodista Carlos Reymundo Roberts¹³ durante una conferencia realizada por el ADE (Asociación Dirigentes de Empresas) resaltó el compromiso de los medios de comunicación de informar en todo momento. *“La información pertenece a la gente, al público, a los ciudadanos, que tienen la titularidad del derecho a ser informados”*. Los medios son los responsables de vehicular la información que llega al público; por eso necesitan y dependen de una actitud transparente por parte de las empresas.

Hoy los medios han tomado el lugar de los centinelas y vigías. Los corresponsales de los servicios cablegráficos, redes de televisión y periódicos están ubicados en todas partes del mundo. Estas personas reúnen información que no podríamos obtener por nuestros propios medios. Sus informes se transmiten a las organizaciones de medios de información que, a su vez, producen una transmisión de televisión o radio, o imprimen un periódico o revista.

Pero los medios no sólo nos proporcionan hechos y datos; sino también información sobre el significado e importancia de tales hechos. Toda interpretación, comentario y opinión se proporciona al lector para que el mismo obtenga una mayor perspectiva de las noticias que están en otras páginas. A su vez, los mismos, al describir y precisar la realidad externa, presentan al público una lista de todo aquello en torno a lo que tener una opinión y discutir. La gente tiende a incluir o a excluir de sus propios conocimientos lo que los media incluyen o excluyen de su propio contenido.

Una persona está expuesta a gran número de puntos de vista diferentes, probablemente muchos más de los que podría acceder por medio de canales personales. De este modo, una persona (con un poco de esfuerzo) puede evaluar todos los aspectos de un tema, antes de tener una opinión propia. Los medios de comunicación ponen a disposición de la persona una amplia gama de conocimientos técnicos específicos a los que no podría acceder mediante la comunicación interpersonal. De aquí la importancia de contar con una relación con el periodista y trabajar en equipo con el medio y no ocultar o distorsionar los mensajes, a fin de lograr que llegue al público los mensajes que nosotros realmente queremos dejar. No olvidemos como mencionamos anteriormente, que estas percepciones que nos llegan de todas partes van dejando huellas e imágenes residuales que en algún momento se integran para evaluar como positiva o negativa.

¹³ Periodista Diario La Nación. Foro de Comunicaciones Institucionales 07/08/2001

El espectador está prácticamente alienado cuando se encuentra frente al televisor y recibe un conjunto de imágenes sin cuestionar; los comentarios de los periodistas suelen llegar sin filtro a la mente del espectador. El transformar todo en el simple acto de ver, anula el ámbito de lo sensible, de las representaciones y de los conceptos propios generados por el lenguaje humano, a través del cual el hombre experimenta su relación con el mundo simbólico. El problema radica en que la televisión, y me detengo específicamente en este medio por su alto impacto, además de divertir y relajar, cumple el rol de “informar” a ese espectador distraído que conformará la naturaleza de la opinión pública reflejada y apropiada por el medio.

El público además tiende a asignar importancia a las noticias que los medios reflejan con énfasis, ya sea por acontecimientos específicos o problemas o issues del momento. Por este motivo, resalta el periodista Carlos Reymundo Roberts, es importante informar con precisión, verazmente y en todo momento; no sólo en tiempos de bonanzas.

Hugo Martini, Director de Relaciones Externas del Repsol-YPF, sostuvo al respecto, que *“los medios de comunicación, hoy en día son empresas y el periodistas deben cumplir con los objetivos que le demandan como profesional y como empleado de la empresa-medio. Si nosotros no le ofrecemos información, lo más probable es que el periodista no llegue a la redacción con solo un “no comments” sino más bien con alguna otra información que escuchó a través de otras personas no autorizadas o testigos. La información termina llegando al público como negativa y seguramente alejada de la realidad. Nosotros somos los responsables de garantizar que el público reciba información clara y por supuesto, que sea real, en tiempo y forma”*.

Las nuevas tecnologías han transformado al periodismo; se han formado grandes grupos mediáticos con ambiciones planetarias; la instantaneidad y la noticia en directo han modificado las condiciones de investigación, y el imperativo del rendimiento ha reemplazado a las mas nobles exigencias cívicas.

Esta gran revolución de las nuevas tecnologías, es un fenómeno reciente. Su primera consecuencia importante fue un cambio radical en el universo del periodismo. El relevamiento y la difusión de la información, se ha transformado en una actividad que ejercen miles de personas en cada país. Antes, el periodismo era una misión, no una carrera. Hoy son incontables los individuos que practican el periodismo, sin estar identificados con esa profesión, o sin haber decidido consagrarle plenamente sus vidas, o lo mejor de si mismos. Para algunos es una especie de hobby, que pueden abandonar en cualquier momento, para hacer alguna otra cosa. Muchos periodistas actuales podrían trabajar mañana en una empresa de publicidad y pasado mañana ser agentes de cambio.

Las nuevas tecnologías provocaron una multiplicación de medios. ¿Cuáles son las consecuencias? La principal es el descubrimiento de que la información es una mercancía, cuya venta y difusión, puede traer importantes ganancias. Tiempo atrás, el valor de la información estaba asociado a diversos parámetros, particularmente al de la "verdad". El precio de una información, depende de la demanda, del interés que suscita. Lo primordial es la venta. Una información se considera sin valor, si no llega a interesar al público.

El descubrimiento, del valor mercantil de la información, desencadenó la afluencia de grandes capitales, hacia los medios. Los periodistas idealistas esos dulces soñadores en busca de la verdad, que antes dirigían los medios, han sido reemplazados por hombres de negocios, a la cabeza de las empresas de prensa.

Todos los que frecuentan las redacciones de los diarios, de los canales de TV, o de las radios, constatan estos cambios. En otros tiempos, los medios estaban instalados en edificios de segunda categoría, y tenían oficinas estrechas, oscuras y mal acondicionadas, donde hormigaban periodistas andrajosos y sin un centavo, rodeados de montañas de archivos y libros. Hoy con solo ir a locales de una gran cadena de TV, los edificios son suntuosos palacios, todo de mármol y espejos. Modelos-recepcionistas guían al turista, a travéz de largos corredores calafateados. Ahora esos palacios son asientos de poder, que en otros tiempos, solo lo disponían los presidentes o jefes de gobierno.

Desde que se considera una mercancía, la información ha dejado de estar sometida, a los criterios tradicionales de la verificación, la autenticidad o el error. Actualmente se rige por las leyes del mercado. Esta es la evolución mas significativa entre todas del campo de la cultura. Consecuencia: los antiguos héroes del periodismo, han sido sustituidos por un impactante número de trabajadores de medios, casi todos sumergidos en el anonimato.

La telefonía móvil, el correo y otras nuevas tecnologías del siglo han transformado también las relaciones entre los cronistas y sus jefes. Antes, el enviado de un diario, el corresponsal de una agencia de prensa o de una cadena de televisión disponía de una gran libertad y podía dar libre curso a su iniciativa personal. Buscaba la información, la descubría, la verificaba, la seleccionaba y le daba forma. Actualmente y cada vez más, es sólo un peón a quién su jefe desplaza por el mundo desde sus oficinas, que pueden estar en el otro extremo del planeta. Ese jefe, por su parte, dispone de informaciones a su alcance, provenientes de una multitud de fuentes, (cadenas de información continúa, cables de agencias, internet) y así puede tener su propia apreciación de los hechos, a menudo muy distinta de la del cronista que cubre el acontecimiento del lugar. A veces el

jefe, no puede esperar que el cronista termine su trabajo. Entonces es él, quién informa al cronista del curso de los acontecimientos, y lo único que espera de su enviado especial es que confirme la idea que el jefe ya hizo de todo el asunto.

El desempeño de la empresa queda así, atrapado en este nuevo marco cultural, obligada a delinear su cultura corporativa, su estrategia de comunicación para relacionarse con sus públicos, los medios y por consecuencia la opinión pública misma, que juzgará cada una de sus actividades y determinará su éxito. El público está interesado en las opiniones y soluciones que proponen las empresas para los problemas públicos y aceptan sus derechos a presentarlos.

CAPITULO III

6- EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

“...la noción de “marketing interno” resultó inoperante porque pretendía que los empleados, que esencialmente son proveedores de inteligencia, habilidades, energía y creatividad, y son a su vez integrantes de la organización, se convertían en lo contrario: en gente con la que se tiene una relación igual a los clientes y consumidores, que son de hecho, externos a la dinámica, a los problemas y a la vida misma de la empresa. Quedó claro que para la integración de las personas que “son” la empresa, existe una disciplina específica y eficiente: la cultura organizacional. En efecto, la cultura de la empresa no es una simple cuestión de compraventa, ni de consumismo”¹⁴.

Promover una cultura empresarial que tienda a la integración, a favorecer el consenso de la gente hacia una misión, metas y medios para alcanzarla es fundamental para garantizar la participación activa de cada uno de los que componen la empresa. Ellos pueden facilitar, entorpecer o destruir un proyecto. Asimismo se transforman en portavoces ya que transmiten lo que interpretan de la empresa, lo que desea ser y cómo se relaciona con sus clientes y sus productos. La cultura aporta sentido a la vida organizacional; es ese patrón de comportamientos internos (valores compartidos, ideas, símbolos, ritos, historia, creencias, lenguajes, juegos de poder, rituales) que hay dentro de una organización, con los que la gente de la empresa piensa y actúa ante las situaciones que hay que enfrentar.

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero sabemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que en él participe. Para Peter Drucker *“se terminó el tiempo de ganar dinero con dinero”*, y en el mismo sentido Oren Hariri sostiene que, *“en la emergente economía de cerebros, lo que cuenta realmente es la generación de ideas”*. *“La clave de una gestión acertada no está más en la información sino en la gente que en ella participa”*.

Lo que hoy se necesita, es desprenderse de ese temor que produce lo desconocido, animarse a innovar a partir del cambio interior, a partir de una nueva manera de pararnos frente a la realidad y el futuro y de entender a la empresa y nuestra inserción dentro de ella. La idea es crear que cada uno coopere desde la intuición, con su particular capacidad creativa y potencial innovador. Y que ayude desde ese lugar a crear una visión y a apasionarse por ella hasta alcanzarla.

¹⁴ Costa, 1998b.

Horacio Andrade, en su libro *“El proceso de cambio cultural en la organización”*, sostiene que la cultura resulta útil para la creación de significados compartidos que permiten la construcción social de la realidad. Glen Fisher afirma que la cultura es un sistema de “costumbres mentales” que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el “molde social”. Milton Singer, sostiene que los *“elementos constitutivos de la cultura son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácticas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal”*. Cultura y Comunicación están, pues indisolublemente unidas.

Una de las funciones de la cultura, es precisamente lograr una cohesión interna, un sentido de pertenencia tal que permita un grado de convencimiento y aceptación de los objetivos y valores de la empresa con un deseo por participación en la vida organizacional; y trabajando desde la comunicación se canaliza esa energía hacia un objetivo común. Motivar, familiarizar con el riesgo, favorecer el espíritu de iniciativa para soldar la plenitud del asalariado a la plenitud-desarrollo de la empresa, prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer sino también qué hacer, cómo, porqué y para qué lo hace, así como también cómo le va afectar y qué saldo costo-beneficio les va a reportar personalmente.

La empresa, como organización, es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad y uno de sus principales motores. Pero no sólo toma una parte activa en la configuración de esa sociedad, sino que, al estar inmersa en ella, se ve influida y condicionada por las características esenciales de esa misma sociedad; y lo que es más importante, al mismo tiempo que contribuye a generar el cambio social, debe adaptarse a la nueva situación surgida de ese cambio. Es decir, la empresa que quiera sobrevivir a estos tiempos de incertidumbre y caos deberá tener muy en cuenta esas características o elementos determinantes de la revolución socio-tecnológica a que estamos asistiendo, y adaptarse a ellos.

En este sentido, la comunicación interna juega un rol importante en la comunicación de la empresa como función estratégica; ya que se convierte en un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. Es por eso que debe gestionarse a partir del mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas de la empresa; a fin de que el compromiso, la participación activa y la concientización de los empleados se traduzca en

resultados positivo de la empresa hacia la comunidad y principalmente hacia la reputación de la misma.

La participación de los empleados y el liderazgo compartido resultan esenciales para crear una ventaja competitiva.

La empresa necesita, cada día más, la aportación de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sean dos, doscientos o veinte mil. Los empleados invierten en las empresas que trabajan, y también demandan un vínculo de confianza recíproco a cambio de su compromiso. Cuando lo obtienen, llega la lealtad. Hoy con el aumento del nivel cultural de los empleados y la evolución social; el orden y mando ya no funciona. Para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren conocer también cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren conocer. No olvidemos que cada uno desde su lugar y accionar diario, constituyen la empresa, mejoran su productividad y son los partícipes necesarios para la creación de ese “valor agregado” que necesita la empresa para diferenciarse y resaltar del resto en un mercado competitivo. *¿Se ha dado cuenta la gerencia general que la mayoría de las respuestas, soluciones e informaciones que la empresa necesita la tienen los empleados?*¹⁵

La comunicación interna, la motivación y el capital humano, son herramientas imprescindibles en la organización de la empresa, a fin de adaptarse al entorno, así como también adelantarse a los acontecimientos. Existen por supuesto una cantidad de herramientas para hacer viable la comunicación efectiva dentro de la empresa como ser los boletines, buzónes de comunicación, carteleras, newsletters, correo electrónico, evaluación de desempeño, eventos internos, reuniones, cursos de inducción, house organs, memoria annual, programa de sugerencias e iniciativas, programas de capacitación, rumores, etc. Pero no es la intención de este capítulo profundizar sobre cada una de ellas. Lo importante es entender que la comunicación interna es inherente a cualquier tarea y debe ser precisada y definida lo más perfectamente posible; dependiendo de su desarrollo y coherencia de aplicación, facilita los procesos de gestión y de producción de las empresas incidiendo en su desarrollo organizacional y, por tanto,

¹⁵ Borrini, 1997, 108

ayudando a fortalecer su rentabilidad y competitividad en un clima armónico con los grupos de interés que las conforman.

CAPITULO IV

7- CRISIS. Definición. Causas y consecuencias

La forma más fácil de meterse en problemas, es creer que no va a ocurrir ninguno. El famoso “esto no ocurrirá nunca aquí” es más peligroso porque nadie es inmune a pasar por una catástrofe, un problema relacionado al tipo y actividad de la empresa (de mayor o menor envergadura); ni a la constante inspección de la opinión pública e incluso de la prensa. Cualquier empresa debe prever que puede pasar por este tipo de situaciones; y pensando que puede pasar lo peor, incluirlo en los cálculos de presupuestos anuales a fin de operar en consecuencia, de la manera más rápida posible y acotando riesgos innecesarios.

¿Qué es una crisis? El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española nos da la siguiente definición: “*situación difícil y tensa en la vida de una persona, empresa o colectividad, de cuyo fin depende la reanudación de la normalidad. También implica una ruptura del equilibrio, un cambio y en ocasiones, una oportunidad si se la sabe aprovechar*”. Desde la perspectiva de comunicación de la empresa, esta dualidad tiene una gran significación: por una parte la crisis representa una amenaza para el negocio; ya que es una situación diferente, comprometida y ciertamente incontrolada, de la que la organización puede salir perjudicada de diversas formas. Pero por otra parte, la crisis representa para la compañía una oportunidad de demostrar y comunicar que la organización quiere y puede hacer las cosas bien; y que confía en su saber hacer, en los miembros de la organización y en sus principios y valores corporativos.

Parafraseando a los profesores Adriana Amado y Carlos Castro¹⁶, la crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control que requiere de la máxima concentración por parte de la conducción para salir airoso de la misma. Por eso cuanto más rápida sea la respuesta y la puesta en acción de la empresa, más rápido se disipará la noticia.

Existen varias categorías de crisis en función al origen de los problemas, que podemos sintetizar en crisis institucionales, ambientales, de servicio, de personas y de producto.

Las *crisis institucionales* comprenden todas las relaciones a los asuntos corporativos; ya sean comunicacionales, financieras, laborales, personales, etc. A modo de ejemplo podemos citar: despidos, cierre de plantas, etc.

Las *crisis ambientales* que involucran los daños de las actividades de la organización puedan ocasionar al medio. Las relacionadas a la preservación del medio ambiente son las más importantes hoy en día. La falta de conciencia y de acción efectiva por parte de

¹⁶ “Comunicaciones Pública”

un número considerable de empresas, a veces por temor a lo desconocido y en ocasiones por la complejidad tecnológica que la cuestión trae aparejada, tiene como resultado que aquéllas deban afrontar una encrucijada en la que sus operaciones pueden ser puestas a prueba por políticos, activistas medioambientales e incluso por un público que en general se muestra escéptico. Asimismo, en los últimos tiempos la conciencia ecológica y el interés por lo ambiental ha ido tomando cuerpo en la Argentina. Hoy los niños consideran a la naturaleza como bien propio y común que se debe atesorar, cuidar y mejorar. Conocen el significado de la palabra ecología, lo que son los recursos renovables y hasta practican el reciclado del papel y la separación de la basura.

Las *crisis de servicio* relacionada específicamente a los servicios generales que ofrecen las empresas ya sea en materia de transporte, servicios públicos, hoteles, bancos, restaurantes, aerolíneas, etc.

Las *crisis relacionadas* a personas, incluyen a empleados, obreros, CEOs, etc. En esta categoría se encuadran las disputas laborales, tomas de fábricas, discriminaciones, etc.

Las *crisis de producto* que incluyen a los bienes comercializados por la empresa; defectos de fabricación, mal estado, contaminación, etc. El ejemplo más cercano que podría graficar este punto, es el reciente recall que ha tenido que enfrentar Ford Motor Co.-Bridgestone/Firestone al tener que cambiar las cubiertas de las Explorer Sport-Utility 4x4 de la automotriz debido a las cientos de muertes y accidentes de tránsito causadas por una falla en la fabricación de las mismas. En este punto hay cientos de lecciones que hemos legado debido a cómo se enfrentó la crisis, cuales fueron las reacciones de la empresa y de sus respectivos CEOs, las estrategias de comunicación, cómo reaccionó la opinión pública y los medios, etc. Para no irnos tan lejos, hasta la compañía más reconocida en el mundo (según las últimas mediciones), Coca Cola ha tenido que enfrentar un recall en Europa (Bélgica y Francia) luego de cientos de consumidores se intoxicaron bebiendo la geaseosa. La lenta reacción ante los medios de comunicación de la cúpula de Coca puso en duda la capacidad de su CEO, Douglas Ivester, para manejar una empresa tan basada en su imagen corporativa y de marca. Esta crisis, además de costarles U\$S60 millones solamente en ventas perdidas; terminó con la carrera de su CEO; quien pareció olvidar la regla cardinal del management de crisis: actuar rápido, decir toda la verdad y dar la impresión de no tener nada que ocultar. Según la revista *The Economist*, “*Coca Cola hizo un desastre de lo que debería haber sido un pequeño problema de relaciones públicas. Los guardianes de la marca más conocida del mundo, se vieron torpes*”.

Los temas son muchos y variados. “*No existe un know-how específico, un manual de cómo evitar una crisis, de la misma manera que tampoco existe una sección de “mal tiempo” en la investigación climatológica. El management no es en definitiva otra cosa*

que un intento constante de prevenir crisis. De ello se deduce que quien busca indicadores de crisis debería consultar con el management. Es allí donde deberían estar los sismógrafos¹⁷”. Asimismo cada crisis que se produce en nuestro entorno nos debería alertar de que podríamos ser los próximos ya sea por:

- Acontecimiento inesperado
- Sabotaje
- Problema de salud de un presidente
- Mal trato de vendedores
- Agresión a reporteros
- Flacas acusaciones
- Problemas financieros
- Catástrofes
- Incendios
- Fraude
- Investigaciones gubernamentales
- Escraches
- Ataques de on-line de hackers
- Rumores
- Acoso sexual
- Intereses propios de grupos de presión
- Conductas no éticas
- Seguridad en el ámbito de trabajo
- Etc.

Los problemas siempre están latentes y pueden aparecer en cualquier momento y en cualquier lugar. Lo importante es que no tome a la empresa desprevenida, desinformada, inactiva o peor aún inaccesible. Los “no comments” en estos casos no son recomendables y las comunicaciones transparentes empiezan a jugar el rol más importante; así como también la reputación de la empresa (su imagen la pondrá en una posición de fortaleza o debilidad para enfrentar la crisis). En épocas de crisis las compañías que entablaron una relación afectiva con el público mediante su trabajo social y transparente con la comunidad, cosecharán lo sembrado y estarán más fortificadas para resistir el embate de situaciones adversas. Al mantener esta sana costumbre de estar bien comunicada con su gente, le será más fácil lograr que todos entiendan el alcance de la crisis y sepan qué se espera de cada uno de ellos en la emergencia.

¹⁷ Miguel Ritter. “Malas noticias: La empresa en tiempos de crisis”

Con las noticias hemos convivido siempre, pero las tecnologías para el envío instantáneo de la información al mundo hace que se vuelvan más rápidas y constantes. Hoy estamos viviendo en la “instant atmosphere” con 24 horas continuas de información satelital, computadoras, internet, teléfonos celulares y faxes. Este clima cambia la manera en la cual debe reaccionar la empresa y el CEO. La prensa muchas veces llega antes de que siquiera el CEO conozca y esté informado en detalle de la crisis. Por eso el CEO tiene que estar listo y más aún; actuar rápido. Asimismo deberá tener en cuenta no sólo lo que dirá; sino también cómo lo dirá. Muchas veces no es la crisis lo que termina con una empresa sino la forma en que se la maneja. Si se lo hace bien la crisis más terrible puede convertirse en una oportunidad para crecer e innovar.

En 1999, un avión de la firma LAPA se accidentó y atravesó la Avenida Costanera Rafael Obligado causando más de 60 muertes. Su presidente Gustavo Deutsch aseguró que los aviones no pueden ser renovados debido al impuesto para financiar el aumento docente; lo que “inhibe” la compra de nuevas máquinas. Luego expresó, que el avión no tenía problemas. Los expertos en manejo de situaciones de crisis dicen que LAPA cometió todos los errores posibles tras el accidente aéreo de Aeroparque: no transmitió un mensaje de compasión con las víctimas y sus familiares, no informó con transparencia sobre el tipo y causas del accidente y no comunicó qué estaba haciendo la empresa para evitar que un hecho así volviera a ocurrir. Las primeras respuestas públicas de una empresa tras un hecho como el accidente aéreo de LAPA marcan a fuego el desarrollo ulterior de la crisis. Las 24 horas posteriores de la crisis afectarán la reputación, la imagen de la empresa y le permitirá o dificultará el manejo de la situación.

Todas las crisis llegan al terreno de los medios y pueden convertirse en crisis de comunicación. El ejemplo claro fue la crisis energética que padeció la Argentina en el verano de 1998 a causa de un incendio en las instalaciones de la empresa Edesur durante una semana. Más allá de las noticias generadas alrededor de esta crisis, que hasta se instauró en la ciudad bajo el tema “*Apagón en la ciudad por la crisis de Edesur*”; se construyó un verdadero acontecimiento mediático que la empresa no supo manejar, ni con los clientes, ni con la prensa, ni con el público en general. Edesur estuvo al borde de perder su concesión por demorar en resolver un apagón y lo que es aún peor, afectó indirectamente a todas las empresas de servicios públicos poniendo en tela de juicio a las privatizaciones. Salpicó a los entes reguladores y despertó la discusión por el “superente” parlamentario que pretendió colocar contra las cuerdas a las privatizadas y dañó la imagen del propio gobierno.

Este es otro punto importante a tener en cuenta; y es que las crisis “ajenas” pueden arrastrar otras crisis; es decir que se va expandiendo a otros sectores que también aparecen en los medios y terminan por hundirnos más. Volviendo al caso de Coca Cola; la noticia podría haber pasado inadvertida, de no haber sido porque Bélgica vivía desde

hacía dos semanas un pánico por la contaminación de alimentos que había sensibilizado a los medios y a la población. Los belgas lo llamaban el “pollogate”; un escándalo que terminó preocupando a los consumidores de toda Europa: se había descubierto que pollos que debían comer alimento balanceado de origen vegetal, habían sido engordados con grasas de animales de baja calidad contaminadas con dioxina, un veneno asociado con el cáncer. Esas grasas se habían almacenado en pollos y huevos y se distribuyeron alegremente por todo aquello alimenticio que se hace con pollo y huevo; llevando la toxina a todo el país y buena parte de Europa. Era comprensible entonces que luego del “pollogate” no quisieran un “cocagate”.

En ese contexto, cada inofensivo caso de mal olor de cualquier alimento debía ser interpretado como un issue crucial por cualquier empresa del sector. Y aquí es donde falló otra regla del Issue Management: si un tema despierta sensibilidad social, hay que prestarles mucha más atención a aquellas vulnerabilidades de la empresa que puedan desembocar en una crisis relacionada con ese preciso tema.

El estar preparados para manejar los temas más críticos requiere de una información permanente de lo que está ocurriendo, no sólo interna sino también externamente; en nuestro entorno; a fin de que la empresa pueda tener una posición clara frente al problema o issue en cuestión. Recientemente el diario Clarín publicó una nota sobre el “Síndrome de la Clase Turista”¹⁸ en la que refleja una demanda masiva de pasajeros contra tres aerolíneas –British Airways, Qantas y KLM-, iniciada en Australia; por no advertir a sus pasajeros acerca de los riesgos del síndrome anteriormente mencionado. El mismo provoca trombosis venosa profunda, un trastorno circulatorio que se produce por lo general en las piernas cuando una persona permanece quieta durante muchas horas en un espacio reducido, como el de la clase turistas. La inmovilidad puede producir un coágulo en una pierna y si se desplaza al corazón o a un pulmón, terminar causando la muerte. Ya se registraron unos 40 casos, pero el que más trascendió fue el ocurrido en en el Aeropuerto de Heathrow, donde una joven de 28 años murió tras un vuelo de Qantas desde Australia. En 1968, médicos prestigiosos y numerosos estudios de grupos de expertos de la Universidad de Londres, advirtieron sobre esta afección, pero la mayoría de las aerolíneas no lo tuvieron en cuenta. Hasta la fecha ya se conocen 2.700 casos, todos ellos seguidos de demandas judiciales. El gobierno británico decidió actuar luego de un informe de la Autoridad Civil de Aviación; encomendando nuevas normas de seguridad que podría obligar a las aerolíneas a colocar asientos más grandes en los nuevos aviones y a dejar más espacio entre ellos.

Por otro lado, ¿alguien podía imaginar que un celular podía causar cáncer al cerebro?. Recientemente se registraron demandas contra la firma Motorola, que arrastró también a

¹⁸ Clarín-Información General, 18 de julio de 2001

las compañías celulares, por los estudios que demotrarían que las radiaciones de las antenas, causan cancer en el cerebro, especialmente en niños y ancianos. Hoy en día no existe ninguna regulación o ley que haga mención sobre estos temas; por ende resulta ser un buen caso de Issue Management que tanto las empresas aéreas como las de telefonía celular deberán resolver o encontrar la oportunidad de negocio.

7.1- ¿CÓMO PLANIFICAR PARA UNA CRISIS?

Lo primero que tenemos que tener en cuenta es que “los primeros errores son los peores”; y que toda crisis sorprende porque aunque si bien todos saben que alguna vez puede ocurrir, nadie está preparado para ello.

Hay una cantidad de pasos que toda empresa puede dar para prepararse; aquí adjuntamos algunas etapas de planificación:

- Reconozca que todo negocio tiene vulnerabilidades que pueden convertirse en crisis
- Establezca una cultura de “Crisis Counselor” en la organización
- Disponga de un presupuesto especial destinado exclusivamente a planificar para crisis
- Conduzca análisis anuales de vulnerabilidades por gerencia y para toda la organización
- Recoja regularmente la opinión de sus empleados principales para detectar señales de crisis potenciales
- Segmenta a sus públicos clave (empleados, clientes, proveedores, vecinos, medios) para determinar cómo obtener su opinión sobre la empresa
- Determine un pequeño grupo de vulnerabilidades a ser corregidas
- Desarrolle unos cinco worst-case-szenarios forzando su imaginación
- Aliente a empleados, proveedores y otros públicos a mostrarle señales de alarma en su propio negocio
- Trate de que sus empleados sean los encargados de resolver las vulnerabilidades en sus áreas
- Contrate a una consultora de investigación de opinión para realizar los análisis de vulnerabilidades y escuche las opiniones de sus contadores, abogados, vendedores y asesores de comunicación.
- Evite problemas aplicando programas de calidad y manteniendo constantemente buenas relaciones con sus públicos clave
- Planee de antemano issue tales como la sucesión del número uno
- Designe un equipo de manejo de crisis en el que trabajen los principales responsables de todas las áreas clave de la empresa; así como los abogados y asesores de

comunicación. Hasta diez personas pueden formar ese equipo. Es bueno que el CEO lo integre.

- Desarrolle un plan escrito de crisis. Actualícelo todos los años
- Conduzca por lo menos una vez al año un ensayo sorpresivo de crisis en toda su empresa
- Reúnanse trimestralmente con su crisis management team
- No descuide sus planes de relaciones públicas para generar buena voluntad entre sus diversos públicos
- Prepare todo tipo de material escrito que pueda por anticipación (ej.:website de crisis)
- Haga un media training para todos sus posibles voceros como mínimo una vez por año

7.2- QUÉ HACER EN MEDIO DE UNA CRISIS?

Ante todo debemos reconocer que los empleados son nuestro principal activo. Comunicarse con ellos es la primera prioridad. Los empleados tienen implicación en todas las situaciones de crisis, directa e indirectamente. Directamente porque son los que tienen más que perder (su trabajo, beneficios sociales, situación laboral, etc.) e indirectamente porque son los que llevan la carga de la recuperación de la organización.

A partir de aquí existen una cantidad de herramientas que se pueden implementar para manejar óptimamente una crisis; la cual deberá hacer coincidir el hecho real con la comunicación pública; lo que visualmente a veces es imposible sin el concurso de difusión y totalmente imposible en contra de ellos:

- Utilice Internet para llegar a sus públicos clave
- Separe la diferencia entre el riesgo legal y de reputación
- Nunca deje de comunicar en situaciones de crisis
- Nunca diga “no comment”
- Discúlpese toda vez que cometa un error que cause inconvenientes a terceros
- Monitree y evalúe el impacto de la crisis y la forma en que la manejó
- Comience a monitorear ni bien estalla la crisis
- Haga un análisis cuali-cuantitativo de la cobertura mediática
- Comience todo el proceso de planeamiento de crisis, especialmente identificando nuevas vulnerabilidades

Lo importante es que una vez finalizada la crisis, comience la recuperación de la operación. Hay que trabajar para devolver la confianza a quienes hayan sufrido el daño, aprendiendo y produciendo las prevenciones necesarias para que no se repitan, lo cual

no es un simple acto declarativo como ocurre con tantas cosas en la sociedad sino que debe ser un acto de efectiva prevención para lo futuro. Esto nos preparará efectivamente y nos hará más permiables ante cualquier otra situación de contingencia.

Como se sostuvo anteriormente, la crisis nos puede tomar por sorpresa o no de acuerdo a cuán preparada esté la empresa para enfrentarla. Todo el trabajo previo que se haya realizado desde la empresa para dentro (con sus empleados) como para afuera (relación con la comunidad, con los medios y la prensa, con sus diferentes públicos, lobby, etc.) comenzará a ver sus frutos y nos ubicará en una posición de fortaleza o debilidad para enfrentarla. La crisis también puede representar para la compañía una oportunidad para demostrar y comunicar que la organización quiere y puede hacer las cosas bien; y que confía en su saber hacer, en los miembros de la organización y en sus principios y valores corporativos.

II PARTE

En esta segunda parte de la investigación abordaremos las ventajas de estar preparados y de trabajar en todos los temas que pueden afectar o representar nuevas oportunidades de negocios para la empresa. Así, como la imagen, la reputación, la relación con los medios y la comunidad, la comunicación interna, etc.; el **Issue Management** debe formar parte de la estrategia de comunicación de la empresa, entendida como un todo integrado; como un sistema en las que cada una de las partes que la componen interactúan y se interrelacionan en búsqueda de un fin común, de una misión y visión claramente definida.

CAPITULO V

8- ISSUE MANAGEMENT: DEFINICIÓN

El Issue Management consiste en monitorear, vigilar y anticipar los temas sociales, políticos y económicos que pueden afectar a la empresa o representar nuevas oportunidades de negocios, a fin de actuar en consecuencia y elaborar estrategias. Esta técnica permite lograr que la empresa amplíe y/o conserve su margen de acción para hacer negocios. En la medida que ese margen de acción pública se achica, su capacidad de hacer negocios y por ende sus márgenes de ganancia se angostan.

Issue Management es el “arte” o “ciencia” de detectar anticipadamente y luego gestionar los temas sociales, políticos y económicos que pueden amenazar la imagen y los negocios de la empresa. Al mismo tiempo apunta a visualizar oportunidades para posicionar mejor a la imagen de la empresa en el futuro. El Issue Management es un coctel de futurología mezclado con sentido común, creatividad, capacidad para interpretar las noticias, cierta gimnasia para tomarle el pulso a la opinión pública y un toque de disciplina y método para calificar y evaluar la información. La clave es advertir los temas conforme van surgiendo, idealmente antes de que todos los actores hayan formalmente delimitado posiciones. Por eso, cuanto antes uno se involucre en el issue, más opciones tiene en hacer algo antes de que se convierta en tema de discusión en los cuerpos regulatorios o legislativos e incluso antes de que llegue a los medios.

En esta nueva disciplina, no alcanza con hacer las cosas bien de acuerdo a las normas vigentes en ese momento. La empresa que piensa en el largo plazo, debe tener en cuenta que las normas y obligaciones de hoy pueden ser totalmente insuficientes para los negocios de mañana y que la buena imagen hoy puede convertirse en un grave problema mañana. Eso vale tanto para cuestiones ambientales como sociales, económicas o políticas.

El Issue Management nace como proceso diseñado para enfocar problemas altamente prioritario y las tendencias que afectarán a los grupos sociales claves. En el marco de tiempo de los problemas, el Issue Management se ocupa de temas que comenzarán a progresar, madurar o estar resueltos dentro de un futuro de 12 meses a 3 años. De este modo, los gerentes que lidian con problemas, rara vez trabajan en temas que se están resolviendo en ese año.

Estos temas podríamos simplificarlos en tres categorías que tienen un efecto significativo en el funcionamiento de la organización o en sus intereses futuros:

- Los corrientes que están en el proceso legislativo o de regulación. Problemas actuales — los que están progresando hacia su resolución y que están, por lo general, en el proceso legislativo o reglamentatorio. Estos son problemas operativos que en ese momento manejan los departamentos funcionales correspondientes, conforme a la política y a las estrategias existentes.
- Los emergentes, que están evolucionando y que darán lugar a leyes y regulaciones en un período de un año y medio a tres. Problemas emergentes — aquellos cuya definición y posiciones en disputa están evolucionando, y donde es probable que su legislación o reglamentación se produzca en un marco de tiempo futuro de entre 1 año y medio a 3 años. De estos problemas se está ocupando el personal de Issue Management.
- Los estratégicos, que son importantes en el largo plazo y cuyo impacto no será sentido hasta dentro de por lo menos cuatro años y hasta 20. Problemas estratégicos — aquellos que son importantes para el planeamiento a largo plazo, con impacto probable a partir de los 4 a 20 años en el futuro. Son los que tienen en cuenta quienes planifican a largo plazo cuando desarrollan el plan estratégico de la empresa.

La gestión de asuntos públicos debe tener dos premisas: la primera es que exista un grupo de personas convencidas de la utilidad de método de gerenciamiento de crisis, y la segunda seguir los pasos estipulados en forma sistemática, en los que el análisis, el seguimiento y la supervisión forman parte de un conjunto de herramientas que ayudan a tratar los problemas que se presentan.

***No por usar el “Issue Management” se evitan las crisis;
pero sí se aminoran sus consecuencias.***

El problema de la imprevisión o falta de prevención es difícil de comprender hoy tanto para comunicadores como para la opinión pública en general. Queda claro que esta disciplina no evita las situaciones de crisis, pero permite ponernos en guardia y estar en mejores condiciones para hacerles frente. Parafraseando al profesor y politólogo Roberto Starke, “*el Issue Management es a la crisis lo que la medicina preventiva es a la enfermedad; no cura el cancer pero ayuda a tratarlo*”.

9- UN POCO DE HISTORIA

Hasta los años '70 bastaba con contar con buenos productos, buenos precios y buen marketing; de esta manera las empresas se garantizaban el control total del futuro. Los ejecutivos erróneamente creían que las empresas tenían un poder prácticamente absoluto sobre su propio futuro, siempre que pudiesen alcanzar y derrotar a la competencia. Esta es la verdadera razón por la que el vacío del planeamiento de una política pública existió durante tanto tiempo en la gestión corporativa; los CEO pensaban que sus funcionarios de relaciones con el gobierno eran lo suficientemente talentosos como para bloquear la "interferencia" legislativa y reglamentaria de sus empresas sobre una base ad hoc.

Con el tiempo, los líderes de las empresas comenzaron a darse cuenta de que los resultados estaban en cierta medida, condicionados por factores ajenos al mercado y a muchos grupos de interesados directos como por ejemplo: clientes, empleados y el público, además de los accionistas.

Comenzaron a aparecer públicos más capacitado y defensores del interés público que tendían a desafiar el propósito de las empresas más allá del precio, producto y rentabilidad de los propietarios. El público comenzó a examinar su conducta social, la responsabilidad social y la ciudadanía de las empresas.

El desarrollo del planeamiento estratégico como nuevo proceso, que progresó más allá de la planificación de números para incluir tendencias comerciales y sociales, y otros factores ambientales, fue la primera respuesta más importante a las demandas cambiantes que la sociedad exigió de las empresas.

Recién a partir de la década del setenta, los líderes de las empresas comenzaron a desarrollar nuevas técnicas de planificación para guiar a sus empresas en forma consciente y firme hacia los objetivos de los nuevos resultados. Estas herramientas de gestión eran: el planeamiento estratégico y el Issue Management (planeamiento de la rentabilidad y planeamiento de una política pública para la empresa). Los dos métodos de planeamiento utilizan herramientas similares, interactúan, y están totalmente centrados en el resultado real de la empresa. La mayoría de los líderes ahora saben que sus empresas no sólo se mueven en un terreno económico, sino también en un ambiente sociopolítico mucho más grande, que rodea y controla el éxito en el mercado.

El papel cambiante que demanda la sociedad a sus instituciones; así como también los medios de comunicación, han avanzado y acumulado poder. Por lo tanto, los CEO que rara vez utilizaron más del 5% de su tiempo en asuntos externos, de repente se encontraron dedicando el 50-90% de su tiempo a estos temas. Comenzaron a preocuparse por la falta de entendimiento y preparación para lo que debían enfrentar sus empresas. Incluso en aquel momento, no se dieron cuenta de que existía una gran vacía en el centro de la gestión de la empresa, el vacío de la gestión de una política pública, un agujero negro que, a su vez, afectaba en forma adversa todas las decisiones y los resultados de las gestiones orientadas a obtener una rentabilidad. La clave radicaba y aún hoy se concentra en entender a la empresa como un todo sistémico, un todo integrado a fin de obtener los máximos resultados con los recursos de la empresa.

En esta coyuntura, un ejecutivo de relaciones públicas/asuntos públicos de empresas y del gobierno, W. Howard Chase, no sólo le dio a los CEO y a otros profesionales de las relaciones públicas un nombre para el nuevo proceso — "Issue Management" — en 1976, sino que también desarrolló el modelo básico del proceso de Issue Management en 1978. Teresa Yancey Crane, quien junto con Chase y B. Jones elaboraron el primer modelo del proceso de Issue Management en 1977, definió primeramente al issue como una brecha entre las acciones de una compañía y las expectativas de los públicos y en segundo lugar definió al Issue Management como el proceso utilizado para acortar esa brecha. Es en consecuencia una herramienta fundamental para adelantarse a las posibles crisis y aminorar sus consecuencias.

El Issue Management se fue desarrollando dentro de la comunidad empresaria como una tarea educativa que apunta a preservar el equilibrio correcto entre los objetivos legítimos y los derechos del sistema de libre empresa y los de la sociedad.

En este sentido, la mayoría de los ejecutivos reconoce a Chase como el padre del Issue Management, lo que sin dudas es.

Chase y Raymond P. Ewing decidieron formar el Issues Management Association (Asociación de Issue Management) para reunir a todos los practicantes de las diferentes disciplinas (tales como relaciones públicas, derecho, ciencias económicas, y ciencias sociales) y debatir.

Hacia fines de 1982, se estableció formalmente el Issue Management como una nueva disciplina de gestión. Desde ese momento, escuelas y universidades han comenzado a

dictar cursos sobre esta nueva técnica, las empresas consultoras la agregaron a su arsenal y, en la actualidad, casi todos los meses se producen nuevos desarrollos e innovaciones del modelo del proceso de Chase.

Actualmente, la mayoría de las empresas tienen implementado algún proceso formal de Issue Management en algún lugar de la estructura corporativa (aunque pueda estar encubierto bajo algunas denominaciones como "investigación de política pública", "asuntos públicos" o "planificación de asuntos públicos", y confinado en un departamento en lugar de estar ubicado a nivel de la dirección).

10- ISSUE MANAGEMENT Y LA OPINION PÚBLICA

“Las empresas argentinas cometen un error al no preocuparse por esta disciplina porque tienen que ocuparse de la opinión pública, que ahora está vigilándolas como nunca”. Roberto Starke, politólogo y una de las personas más expertas en el tema Issue Management en la Argentina, expresó durante una entrevista realizada por la Revista Imagen que, “hoy, lejos de ver al mercado como el lugar en el que se libran las batallas que postulaba Adam Smith, el mercado está regulado por la política y en las democracias, legitimado por la opinión pública. Durante la mayor parte de este siglo, los resultados se definieron exclusivamente en términos de la rentabilidad obtenida para beneficio de los accionistas”.

En una sociedad capitalista “humana” ideal, las empresas se dedican a ganar dinero y a pagar sus impuestos para que el Estado, con esos recursos, tome las medidas necesarias para garantizar el bienestar tanto de quienes tienen trabajo como de quienes carecen de él. La Argentina aún no se encuentra en ese estadio ideal y para evitar que los estallidos sociales atenten contra la posibilidad de las empresas de ganar dinero (amenazando el propio modelo), se impone desarrollar buenos sistemas de anticipación de esa crisis desde las propias compañías.

Sin embargo el problema de la imprevisión no es la falencia exclusiva de la Argentina. “El” issue hoy aquí es el desempleo; pero en los Estados Unidos, por ejemplo, en los años ’70 fue la contaminación ambiental.

“No alcanza con detectar el tema” sostiene Starke, “hay que crear consciencia interna de la importancia de ese tema y buscar aliados dentro de la organización que también entiendan el problema”. Si se tomaran algunos segundos más para reflexionar, sabrían que los mejores ejecutivos del futuro serán los gerentes "precrisis" y que los directivos más importantes serán los gerentes "sin crisis". Todos los nuevos CEO que pronuncian la antigua frase corporativa "¡Sin sorpresas!" a su personal, en realidad está indicando su deseo de ser gerentes "sin crisis".

Starke continúa la entrevista sosteniendo que a las “empresas no les queda remedio que acostumbrarse a que en un país como la Argentina deben asumir un rol social que debería ser tarea del Estado”.

¿Se puede pedir al gobierno que anticipe hechos como cierres de plantas, despidos masivos, cortes de rutas provocados por la crisis económica que afecta al país? ¿Se pueden prevenir este tipo de problemas? ¿La voluntad de anticiparse a estos desbordes puede llevar a los gobernantes a diseñar el marco adecuado para enfrentar estas soluciones? El Issue Management puede servir a los objetivos de un gobierno porque cuentan con sistemas de alarma perfectamente establecidos. Están preparados para detectar temas que afectan la seguridad del Estado y que por ende, ponen en guardia a los gobiernos frente a los acontecimientos.

En este proceso, el primer paso para un ejecutivo es admitir que el poder supremo de controlar toda actividad comercial o industria por medio del proceso político se encuentra en nuestra sociedad democrática en general. De este modo, los objetivos sociales tienen un poder avasallador de prioridad cuando existe un conflicto entre los objetivos sociales y los objetivos económicos de la comunidad empresaria

El Issue Management es una forma reconocida de hacer “inteligencia” en las empresas; es un marco que simplifica la complejidad, por tratarse de organizaciones más sencillas de manejar y menos deliberativas en las que es posible resolver cuestiones sin necesidad de un consenso general. No obstante, hay un punto en el que estas dos realidades, la del Estado Nacional y la de las empresas, convergen. Esto sucede cuando los intereses de las empresas se mezclan con las crisis políticas de los gobiernos.

Ante este planteo, Starke sostiene que las empresas viven y se desarrollan en determinado ambiente político y social del cual no pueden escabullirse. El conocer y analizar el ambiente es parte de la tarea gerencial cotidiana de los empresarios.

En la Argentina se ha producido una reestructuración del Estado y como consecuencia se ha generado una desatención creciente en sus responsabilidades de orden social. Hoy el Estado no puede dar más empleo como lo hacía hace 10 años.

La gente sin trabajo, que por el achicamiento y la eficientización de las empresas está hoy en la calle, se ha convertido en un verdadero problema para el gobierno y, como lo demuestran los acontecimientos diarios, también para las empresas. Sin duda, es el Estado al que debe acudir el trabajador para lograr su reinserción en el mercado laboral a través de la capacitación o su participación en el proceso productivo. Pero el Estado está incapacitado para dar respuestas en este orden.

Las comunidades piden que las empresas reconozcan su responsabilidad en la red social y ambiental de las zonas que las rodean. La mayoría de los empleados viven en las comunidades en las que trabajan. Se benefician de la infraestructura local. El concepto popular de sustentabilidad propone que las empresas deben, por lo menos, poner tanto como toman de los ambientes físicos y sociales. Las empresas que ignoran el bienestar de sus comunidades locales demuestran una evidente despreocupación por los residentes.

Dentro de este contexto, las empresas tienen una responsabilidad social, y los acontecimientos las están forzando a asumir su papel. Mientras tanto, en la medida en que el Estado se desentiende de su rol tradicional, tanto los gobernantes como los gobernados, miran a las empresas como un sector eficiente con capacidad de responder a las necesidades que surgen.

Por lo tanto, hasta que el Estado no redefina su rol en la Argentina capitalista, las empresas se verán exigidas a cubrir determinadas cuestiones sociales.

El método del Issue Management es justamente eso, un método al cual hay que acostumbrarse en su uso y que no necesariamente resuelve los problemas; nos alerta sobre ellos y permite prepararse para enfrentarlos. *“Las empresas argentinas están poco habituadas a estos programas y más acostumbradas a “apagar incendios” para lo cual han desarrollado un notable instinto de supervivencia”* sostiene Starke.

En la Argentina de nuestros días y por mucho tiempo más, con un Estado en reestructuración, cuyo nuevo rol en la sociedad es aún una asignatura pendiente; la sociedad y los gobiernos exigirán, gradualmente, que las empresas se hagan cargo de responsabilidades sociales cuya tarea primaria estuvo en algún momento en manos del Estado.

Por eso, para evitar sobrecostos económicos e institucionales, lo mejor es prepararse, porque el gobierno ha dejado un espacio vacío que las empresas tendrán necesariamente que llenar.¹⁹

¹⁹ Ver Anexo, Análisis Situacional Argentina 2001.

11- BENEFICIOS DEL ISSUE MANAGEMENT

El Issue Management se refiere al poder. El poder que controla los nuevos resultados de todas las empresas, la rentabilidad óptima y aceptación pública. Es decir que trata de la administración del poder legítimo que tiene una empresa sobre la totalidad de su ambiente, cuando desea utilizarlo o bien sobre la recuperación del poder que se ha fugado o escapado de los directivos debido a acciones (o inacciones) de los agentes internos y externos. Y cabe destacar que muchas veces estos agentes externos (activistas públicos, políticos, competidores, quienes dictan normas y futuros dictadores de normas), planifican el futuro de la empresa conforme a sus términos. De allí la importancia de reconocerlos.

La clave para el desarrollo de tanto el Issue Management como el planeamiento estratégico es una gestión sistémica y consciente, a fin de desarrollar previsiones fundadas en tendencias antiguas y actuales, fuerzas y anticipación a los cambios. Porque una postura positiva de “crear” el futuro y adaptar el emprendimiento al mismo, permite sin duda, alejarnos del enfoque pasivo de esperar y conocer el futuro y de a poco ajustarse a él.

El planeamiento estratégico es investigación, previsión y planeamiento de la empresa. Tanto la Issue Management como el planeamiento estratégico utilizan técnicas similares, comparten investigación y se fortalecen entre sí para apoyar los resultados de la organización.

Entre los muchos beneficios que pueden aportar el Issue Management a fin de ofrecer oportunidades y a su vez protección, podemos mencionar:

1. Brinda a la empresa la capacidad de actuar de conformidad con la sociedad.
2. Inserta problemas relevantes en el proceso de planeamiento estratégico..
3. Permite analizar la confrontación entre 'issue management' y 'reacción ante los problemas'
4. Permite que los directivos seleccionen los problemas que tendrán mayor impacto en la empresa.
5. Proporciona oportunidades para desempeñar papeles de liderazgo.
6. Protege la credibilidad del negocio en la mente del público.

El objetivo del Issue Management es intervenir en forma consciente y efectiva, y participar cuando se inicia el proceso, en lugar de esperar pasivamente hasta el final, cuando la organización ya es una víctima. La empresa busca viabilidad — busca tener más influencia sobre su ambiente que la que el ambiente tiene sobre ella.

Si el Issue Management se bloquea con las dificultades de administrar una crisis, habrá fallado como sistema precrisis y de planeamiento de crisis. Si todo el personal de la empresa está ocupado en sacar el bote a flote o de maniobrar los equipos, nadie se ocupará de llegar al puerto más próximo o a un terreno seguro. La compañía habrá derrochado tiempo y dinero en establecer el sistema de Issue Management, en vez de buscar e identificar oportunidades inherentes a los problemas que generan otros o que la empresa busca generar.

Por otra parte, el planeamiento estratégico puede operar en el futuro a largo plazo, lo que brinda bastante tiempo para analizar y desarrollar planes para los cambios organizacionales complejos que se necesitan para expandir negocios o industrias existentes, o buscar nuevos.

Como anticipamos anteriormente, la responsabilidad del Issue Management es asegurarse de que la empresa se encuentra defendida contra cualquier táctica externa para evitar el "¡Sin sorpresas!".

"La tarea del gerente de la empresa es convertir las necesidades del público en oportunidades para la empresa" (Peter F. Drucker).

Para poder ver los caminos disponibles y recorrerlos, los directivos deben entender que deben decidir crear su propio futuro, en lugar de tratar de conservar embalsamado al presente, que puede funcionar por un tiempo.

12- ETAPAS DEL ISSUE MANAGEMENT

El modelo de Issue Management, desarrollado en 1977 por Chase y un socio, Barrie L. Jones, es el modelo básico sobre el que se construyeron todos los demás. El modelo se basa en la siguiente hipótesis: *"Ninguna empresa puede manejar simultáneamente todos los problemas. Por lo tanto, las empresas necesitan desarrollar procedimientos para identificar y clasificar los problemas más importantes para sus operaciones en ese momento"*. El modelo de Chase tiene cinco pasos:

1. Identificación del problema específico. El primer paso es la creación de un sistema de identificación de issues. Idealmente el sistema es administrado por una fuerza de tareas interna interdepartamental que rastrea no sólo las fuentes tradicionales de prensa sino también en Internet e incluso el feedback de los clientes tras reuniones del personal de marketing y ventas.
2. Análisis del problema; toma de decisiones y establecimiento de prioridades.
3. Alternativas de estrategias para modificar el problema: se desarrolla una política y se crea el plan estratégico para apoyar el cambio.
4. Programación de acciones para el problema: ejecución del plan por parte de la línea y el personal.
5. Evaluación de resultados: se evalúa el grado de éxito; se monitorea el éxito para ver si se está produciendo una metamorfosis que lo transformará en otro problema.

Las bases de datos y servicios de información comercial on line proveen acceso instantáneo a volúmenes de información archivada de fuentes informativas, comerciales y oficiales. Además de rastrear en diarios, revistas, archivos de periódicos comerciales, documentos de asociaciones profesionales, grupos de interés y organismos gubernamentales; existen empresas que proveen actualizaciones diarias específicas de determinado sector industrial e informes especiales, y otros suministran acceso en tiempo real a servicios noticiosos internacionales. Toda esta tecnología necesita ser complementada por buen instinto y pensamiento creativo.

Una vez procesada toda la información, se categoriza por su relevancia y si es a favor, en contra o neutral. Posteriormente se puede establecer un correlato de la información a través de la información demográfica, para detectar quién fue alcanzado para una campaña particular. Luego podemos usar esa información para responder preguntas como cuánto están gastando nuestros competidores en avisos de televisión y en qué mercados, así como qué publicaciones o autores pueden ser más proclives a respaldar un

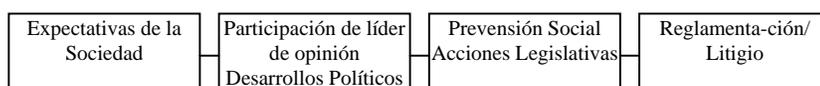
tema. Finalmente podemos unir esta información con las propias bases de datos de nuestros clientes de jurisdicciones o contribuyentes a las compañías que seguramente cooperarán en un tema y se involucrarán en las comunidades en las que podría aparecer cierta publicidad negativa.

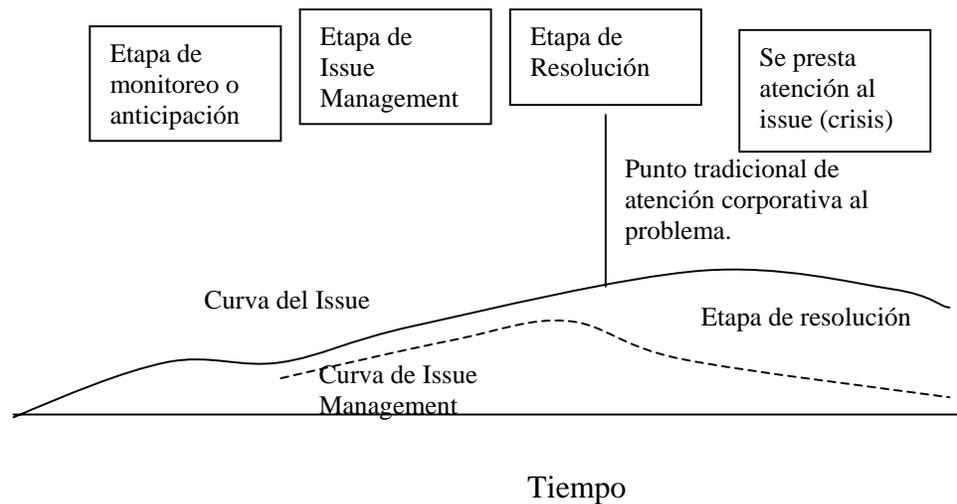
Se considera que los issue atraviesan cuatro etapas distintivas. En la más temprana, la de origen, un tema puede existir sólo como parte de una tendencia emergente más amplia, frecuentemente identificada o articulada en los escritos académicos o intelectuales que se preocupan de determinado problema que estiman ha pasado inadvertido para la sociedad como un todo. En la medida en que crece la conciencia sobre los issue, se los define y se ingresa en una segunda etapa de “mediación y amplificación”, durante la cual varias jurisdicciones se aferran a posiciones enfrentadas.

Esto crea conflicto y el issue se abre camino para llegar a los medios. Con el tiempo el issue alcanza una tercera etapa, la “organización”, en la que grupos competidores claramente identificados buscan una resolución, forzando el tema hacia un proceso de políticas públicas, en el que se busca una solución legislativa. Esto lleva a la cuarta etapa; la “resolución”.

Resumiendo, un problema se desarrolla en:

- La etapa de Expectativas de la Sociedad; señala cambios estructurales de la sociedad, generando el reconocimiento de los medios.
- La etapa de Desarrollos Políticos, que da lugar a la creación de grupos ad hoc y organizaciones formales para avanzar hacia la solución del problema.
- La etapa de Acciones Legislativas que señalan un pico en la atención pública del problema, cuando se encuentra definido en términos y soluciones operativas o legales, que con frecuencia producen la sanción de leyes y la promulgación de reglamentaciones.
- La etapa de Reglamentación/Litigio representa una meseta en la atención pública, cuando la ley es puesta a prueba en los tribunales, el hacer cumplir las leyes se transforma en una rutina, y las sanciones se aplican a los que ignoran o violan el espíritu, letra y/o intención de la ley.





Estrechamiento de opciones / Expansión de responsabilidad

El público tiene su propio ciclo de atención sobre los temas, que toma una cuestión a través de cinco etapas: la etapa pre-problema; el descubrimiento alarmado y el entusiasmo eufórico; la noción del costo de un avance en la solución; la declinación gradual del interés público y finalmente la etapa del post-problema.

Este ciclo de atención del público sobre los issue, no obstante, sólo se aplica si una crisis cumple ciertos criterios.

Desde el punto de vista de la comunicación, es claramente beneficioso interceptar un issue en sus primeras etapas. Esto requiere de un programa altamente sofisticado de monitoreo de temas y una dosis de buena suerte, pero da a la organización la oportunidad de moldear el issue.

“El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor”. (Peter F. Drucker).

En 1978, se desarrolló el siguiente sistema de siete pasos:

1. El personal identifica los problemas que aparecen (exploración).

2. Establecimiento de prioridades para los problemas; el presidente del Comité de Issue Management selecciona sólo cuatro o cinco problemas de mayor prioridad para atenderlos en ese momento (el personal continúa monitoreando los cambios en los problemas restantes).
3. El equipo de trabajo selecciona cuidadosamente el problema y comienza una amplia investigación, análisis del impacto en los interesados directos, y desarrollo de opciones de políticas y planes de programas de apoyo relacionados con cada problema de alta prioridad.
4. Selección de políticas con plan de programa de apoyo diseñado por directivos del Comité de Issue Management.
5. Los Departamentos que reportan a los directivos del Comité de Issue Management implementan el programa estratégico para el problema.
6. Comunicación a los interesados directos pertinentes.
7. Líder del Comité de Issue Management evalúa los resultados para determinar si se necesitan ajustes en la política y los programas.

El objetivo del Issue Management es identificar un problema importante precozmente en su ciclo, cuando las opciones de la empresa son amplias y el potencial de opciones es aún mayor.

La principal ventaja de involucrarse en esta etapa temprana es la posibilidad de darle un nombre al tema. *“Si se le pone un nombre, se lo denomina”* y en la mayoría de los casos las empresas esperan a que un issue esté en la primera plana del diario local o en el Congreso para actuar en consecuencia.

***Una de las razones por las cuales las empresas
no previenen los temas antes de que se
conviertan en crisis es simplemente por negarse a verlos.***

Ahora bien, trabajar con consciencia los issue no significa poner un aviso en el diario y decir que somos buenos. Por el contrario, las empresas que con sus comunicaciones contribuyan a profundizar la conciencia acerca de los problemas y muestren su honesta búsqueda de soluciones viables, serán las que realmente se harán confiables frente a sus públicos porque evidenciarán un compromiso auténtico.

13- LA CLAVE: MONITOREO DE LOS PROBLEMAS Y TENDENCIAS

El significado es sencillo: los problemas más importantes que cualquier empresa enfrenta en sus ambientes sociopolíticos y económicos son asuntos de traslado de costos. Un grupo de la sociedad busca trasladar costos de un beneficio que desea a otro grupo, al mundo de los negocios o al gobierno. Como estos grupos de ciudadanos organizados no tienen poder de mercado (riqueza o influencia económica), convierten un tema económico en un asunto sociopolítico apelando a la equidad, a la imparcialidad. De este modo, los temas corporativos dentro del proceso de la política pública siempre se pueden ver como un enfrentamiento entre la *eficiencia* (el objetivo de todos los emprendimientos comerciales) y la *igualdad* (el objetivo de todos los grupos que se centran en los ciudadanos y, presumiblemente, sus representantes electos, el gobierno).

Una de las mejores formas de entender el proceso de la política pública en lo que se refiere a una empresa y a la herramienta de Issue Management es examinar la descripción de Yankelovich, Skelly y White, que Raymond Ewing grafica en su libro “Managing the New Bottom Line”, un modelo simplificado; el Modelo de Proceso de Política Pública (control social de la empresa).

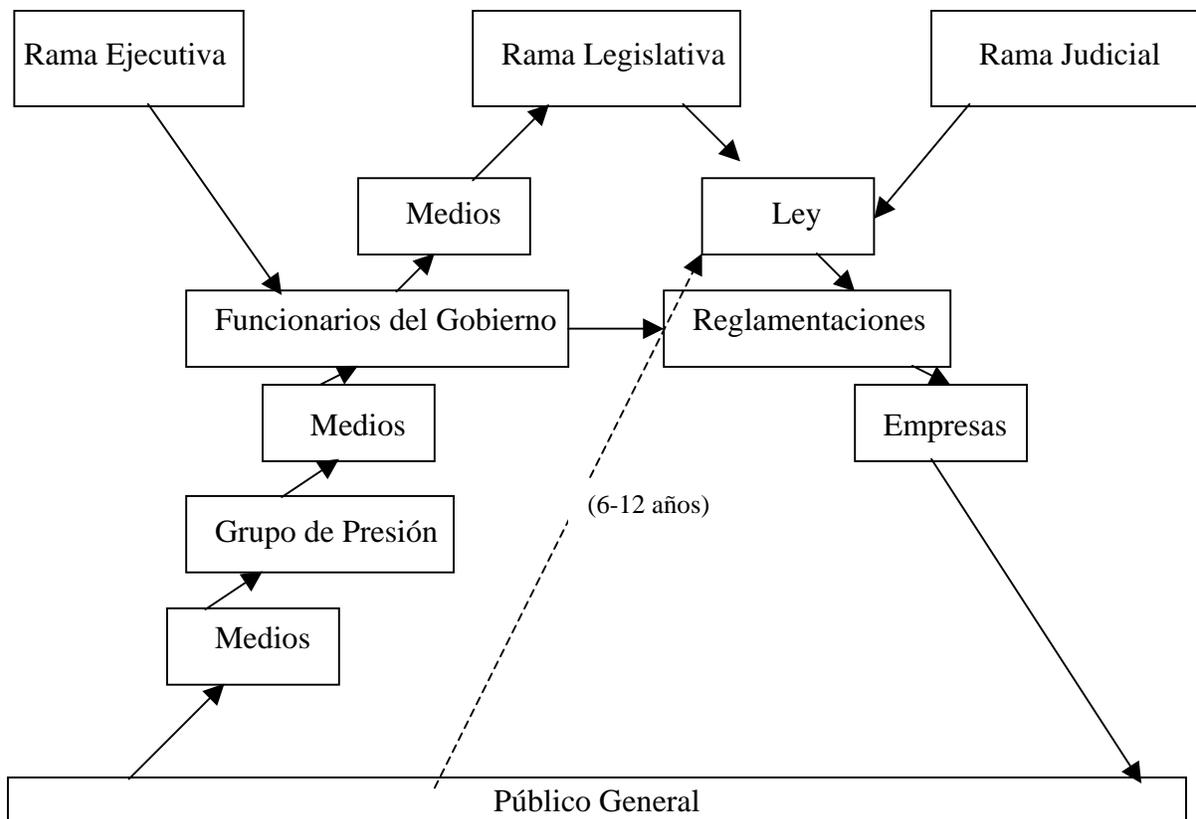
La base de la pirámide indica la insatisfacción pública con el presente. El público expresa un deseo de realización de una aspiración anhelada durante mucho tiempo o recientemente formulada; tal como mejor educación, ser propietario de una vivienda, o seguridad en el trabajo. Dicha insatisfacción puede adquirir una forma de preocupación sobre algo erróneo, real o imaginado, o creer que un derecho es ignorado. No sucede mucho a este nivel hasta que la insatisfacción adquiere un nombre, una etiqueta.

Cuando adquiere una denominación (derechos sociales, derechos del consumidor, viviendas dignas, discriminación por viviendas o seguros, prohibiciones nucleares, derechos de la mujer) los medios pueden tomarlo y comenzar el debate. Los medios no generan estos problemas, aunque la mayoría de los directivos erróneamente creen que sí.

Pero los medios sí desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del problema, en su ciclo de vida. Cada vez que los medios gráficos o los medios electrónicos de noticias tratan de generar un problema, siempre fracasan si su descripción no relata una realidad subyacente.

Luego de que los medios de noticias llevan el problema a más público, nada sucede realmente hasta que un grupo de presión se hace eco del problema y decide agregarlo a su agenda. Después de que el grupo activista — grupo de interés público, cámara de comercio, asociación de comercio, institución religiosas, partidos políticos — se hace cargo del asunto y comienza a crear presión, la efectividad final del grupo está determinada por cómo movilizan las fuerzas sociales y políticas fuera del grupo. Los medios, por supuesto, son esenciales en este punto. De este modo, el grupo se transforma en el campeón del problema, en efecto, lo toma como un nuevo miembro.

Modelo de Proceso de Política Pública (control social de la empresa)



Los que establecen las normas reciben quejas y estudios de grupos de ciudadanos, realizan sus propios estudios y celebran sus propias audiencias públicas. Todas estas actividades tienen el potencial de aumentar el valor de las noticias y la atención.

Finalmente, los funcionarios legislativos elegidos se ubican en la cúspide del proceso de las políticas públicas, negociando las demandas de los conflictos, respondiendo a su público clave — si creen que hay suficiente consenso público como para justificar una solución legislativa para el proceso. De este modo, las nuevas leyes y normas promulgadas recaen como una cubierta restrictiva sobre la comunidad empresaria.

Cuando se investigan issues es importante seleccionar de entre aquellas 40 o 50 posibles, las cuatro o cinco que significarán una diferencia destacable a la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. La gestión de temas ayuda a focalizar prioridades para las actividades de comunicación, maximiza recursos y vincula a los comunicadores con los objetivos comerciales de la empresa. Más importante aún, da la oportunidad a la empresa de involucrarse y moldear el consenso sobre lo que debe hacerse en un tema antes de que sean trazadas las líneas de batalla, una oportunidad que el negocio no puede arriesgarse a desaprovechar.

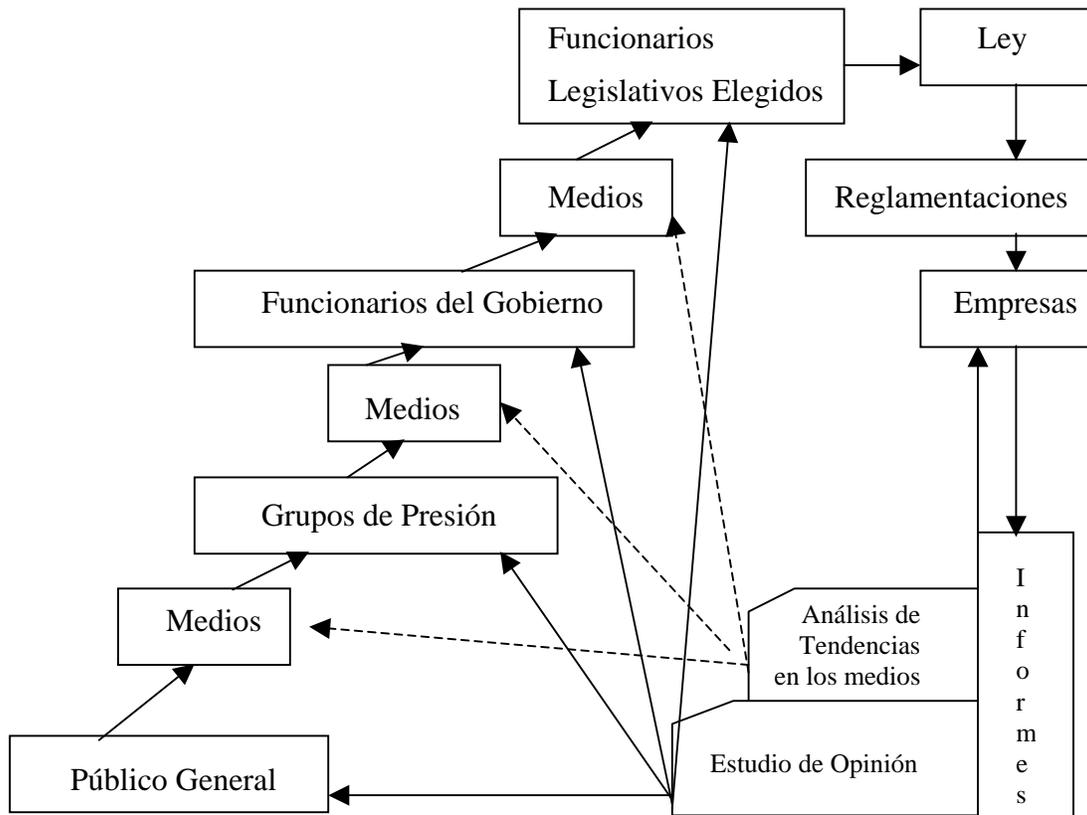
Desafortunadamente, el mundo empresario ha tenido una historia penosa en este proceso. La comunidad empresaria ignora las fuerzas que se desarrollan hasta que es demasiado tarde. Ingresa recién en la etapa de la sanción legislativa, cuando no puede hacer nada más que esperar moderar las consecuencias directas de la legislación.

Los gerentes informados comenzaron a darse cuenta de que debían intervenir en el proceso, dentro de lo posible, mucho antes de la etapa de confrontación con los legisladores. Esta esperanza es posible sólo si trabajan en la identificación precoz de los problemas a nivel local y nacional, a medida que aparecen dichos problemas, y luego deciden participar en el proceso de desarrollo.

Muchos problemas públicos que afectan a las empresas se pueden resolver mucho antes de la etapa legislativa, si la empresa ha estado rastreándolos y analizándolos precozmente en la etapa de desarrollo, y participando con las partes interesadas en la creación voluntaria de soluciones. Uno de los objetivos de el Issue Management es reducir las soluciones legislativas, excepto cuando esa es la única opción posible, o cuando es necesario debido al alcance del problema.

Actualmente es necesario que todas las empresas o emprendimientos comerciales deseen participar en el proceso de política pública en ciertas etapas de su desarrollo, tanto en forma individual o en un grupo organizado por su asociación de comercio.

Modelo de Proceso de Política Pública



"Todas las empresas en una democracia comienzan con el permiso del público y existen por la aprobación del público" (Arthur W. Page, ex ejecutivo de AT&T).

13.1- CÓMO IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS

Para identificar los problemas relevantes para el universo de la empresa, se deberían responder las siguientes preguntas para comenzar con un análisis preliminar:

- 1- El tema es interno o externo?
- 2- Es un tema legislativo y de regulación, o se trata de un problema económico-social?
- 3- En qué estado se encuentra: en desarrollo o apenas emergente?
- 4- Podría tener impacto directo en la corporación?
- 5- La corporación puede influir en el desarrollo del issue y obtener un resultado favorable? Pueden las entidades empresarias organizarse para influir?
- 6- El tema amenaza las ganancias? Puede el issue afectar al mercado en general?
- 7-Cuál es el impacto estructural en la región?
- 8- Quiénes son los principales movilizados del tema? Qué posiciones tomaron o podrían llegar a tomar?

"Los problemas sociales de ayer se transformaron en los problemas políticos de hoy, los requerimientos legislados del mañana, y las sanciones que serán debatidas en juicio pasado mañana". Ex diseñador de General Electric, Ian H. Wilson

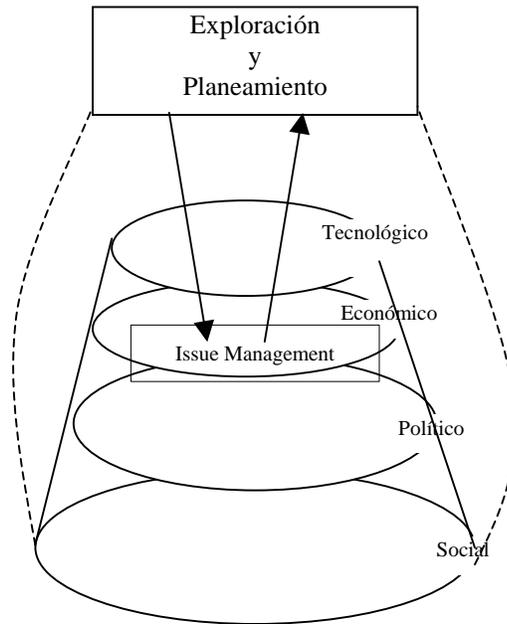
Después de que el personal de Issue Management completa este análisis preliminar de los problemas emergentes, a cada problema se le hace un análisis de prioridad inicial. Los gerentes de problemas a veces utilizan matrices de 4, 6, 12 ó 16 cuadros.

Evaluación de Amenazas

Impacto dañino sobre la empresa	Catastrófico	II		I		
	Severo	II		I		
	Moderado	II		I		
	Leve	IV		III		
	Ninguno	IV		III		
		0%	25%	50%	75%	100%
		Probabilidad de que se produzca el evento o condición amenazante				

Esta primera tarea responde a la fase de exploración que funciona como la fase de barrido de radar; buscando la primera señal de un misil de problemas.

Ambientes más importantes de la empresa



Esta exploración se lleva a cabo monitoreando las publicaciones periódicas, libros, informes de simposios e informes de noticias actualizados, y participando en reuniones de la industria y otras, conferencias donde oradores y paneles debaten nuevos desarrollos y tendencias.

En la Argentina, por ejemplo, la empresa auditora de medios Management Press realiza un informe denominado Impacto Mediático del Conflicto, que mide el nivel de exposición de los conflictos²⁰ comunes en la sociedad en los principales diarios nacionales. Esta es una herramienta más que se suma a la cantidad de recursos que existen para monitorear la realidad coyuntural.

13.1.1 Informes de Impacto mediático desarrollado por Management Press: Ejemplos de herramientas de monitoreos

“En la actualidad,” sostiene Cecilia Mosto, Directora del Area de Investigación de Management Press, “el escenario de los multimedios se ha transformado en una suerte de sujeto colectivo con vida privada. Allí se generan, se desarrollan, se instalan y también se extinguen una multiplicidad de fenómenos que afectan, de alguna manera, al conjunto de la sociedad”.

En este sentido se pueden vislumbrar que los diarios nacionales conforman una red de soportes y portadores de información y documentación que marcan, en el término y en el espacio, lo que está ocurriendo. Su lectura pormenorizada y con técnicas adecuadas facilita, en parte, la interpretación del curso de los acontecimientos.

En la sociedad argentina se pueden detectar y agrupar hoy (marzo 2000) y a modo de ejemplo tres importantes preocupaciones:

²⁰ *Definición del concepto “Conflicto”*

El Conflicto queda directamente relacionado con la capacidad de contención o resolución por parte del gobierno de situaciones que, por su naturaleza, podrían derivar en la afectación de la percepción de niveles aceptables de gobernabilidad en la población. Las situaciones que se miden son aquellas vinculadas con las tres grandes demandas sociales: transparencia, seguridad y ocupación e ingreso. De esta manera el concepto “conflicto” queda definido por las siguientes demandas sin resolución:

- 1- Todas aquellas gestiones/ acciones provenientes de sectores gremiales, empresarios, políticos o sociales destinados a demandar, reclamar u oponer de manera individual o colectiva medidas gubernamentales, nacionales, provinciales o municipales relacionadas con la distribución del ingreso o la ocupación.
- 2- Todos los hechos delictivos de diferente gravedad padecidos directamente por la población
- 3- Todos los hechos de corrupción identificados en el período.

- La distribución del ingreso y la ocupación. Por ello la expresión de los diversos grupos sociales que irrumpen en la escena social con sus múltiples manifestaciones.
- La seguridad pública y privada en los distintos niveles del entramado social. En este sentido la cuestión delictiva en un síntoma que se destaca.
- La transparencia en los actos que afectan al bien común. En esta dimensión los datos sobre la corrupción marcan el perfil social en el que se halla el vínculo entre las instituciones y las personas.

Los tres puntos señalados muestran ciertos impactos a los que se puede calificar de conflictividad mediática y que aparecen publicados en los diarios nacionales.

Atributos sujetos a medición:

El índice de Exposición del Conflicto queda incluido dentro de la categoría “Indicadores de impacto” y su nivel queda impulsado por la medición de las notas vinculadas a la temática definida según los temas: Corrupción; demandas de grupos de presión y delitos comunes. Y es analizada de acuerdo a:

- 1- Espacio (centímetros)
- 2- Posición (primera plana, cuerpo central o suplemento)
- 3- Tipo de nota (entrevista, editorial, crónica, etc.)
- 4- Cantidad de ejemplares vendidos de la publicación donde apareció la misma.

El campo de relevamiento incluye todos los diarios de tirada nacional: La Nación, Clarín, Página 12, El Cronista, Ambito Financiero, Diario Popular, Crónica, La Prensa y BAE.

Técnica de medición adaptada:

El nivel de exposición de conflicto se mide en base a las ponderaciones definidas en la metodología IMA. En ella se considera el espacio mediático en tres dimensiones:

- a) Valoraciones
- b) Jerarquía
- c) Impacto

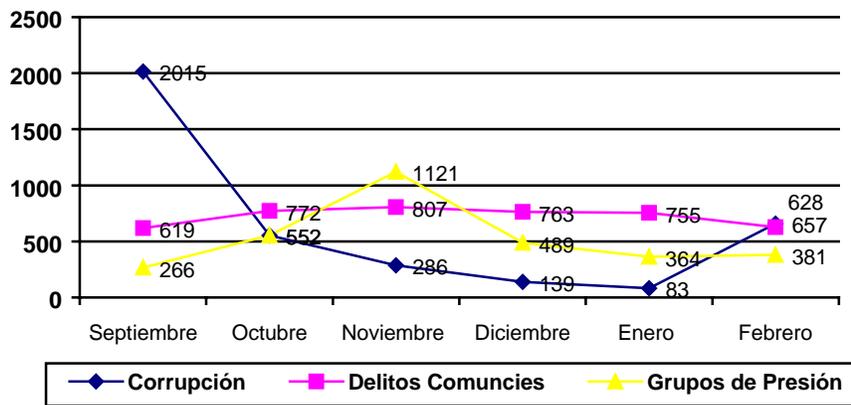
La metodología establece como unidad de análisis a las notas relacionadas con la temática central “conflicto social”. Cada una de las notas es clasificada de acuerdo a una

batería de atributos que le otorgan o le restan puntajes, según la calidad y cantidad de espacios que ocupa y la gente a la que llegó. Para esto Management Press realiza un acuerdo con Ibope de manera de contar con estudios de readership.

EJEMPLO:

Podemos citar la repercusión en medios durante el mes de febrero de 2001. Durante ese mes se publicaron 1.666 notas relacionadas con el tema de la corrupción (39%), delitos comunes (38%) y conflictos con grupos de presión (23%). Las notas relevadas representan un incremento del 28% con respecto a enero.

- Dentro de la temática “corrupción” el 56% de las notas estuvo relacionadas con diferentes sucesos vinculados a las investigaciones sobre el lavado de dinero. El 37% correspondió a diversos aspectos ligados a la Crisis del Senado, desatados en Agosto del año pasado luego de una denuncia sobre el presunto soborno de senadores para lograr la aprobación de la ley de reforma laboral.
- Otro de los temas que agravan y preocupan a la sociedad es la creciente ola de delitos comunes y violencia. El 50% de las notas relacionadas a este punto quedan referidas a crímenes y robos seguidos de muerte. El resto corresponde a robo con armas, robos en general y robos con toma de rehenes, delito en boga en estos momento.
- En las demandas referidas a grupos de presión, resaltan las convocatorias de paro en repudio las medidas económicas y a la situación política en general, y reclamos (mayoritariamente manifestados con cortes de ruta y movilizaciones en distintos puntos del territorio nacional). Este es un punto importante para resaltar: el 16% de las notas correspondió a la extensión de reclamos de diversos grupos de desempleados, el 21% correspondió a la participación de la CGT, las negociaciones entre funcionarios, empresarios y sindicalistas. Asimismo se registró un 9% de reclamos realizados por los habitantes del barrio de Belgrano debido a las pérdidas ocasionadas por las tormentas e inundaciones que afectaron a la ciudad de Buenos Aires. Los datos de desempleo en la economía argentina son desalentadores y el clima social ha puesto al issue “trabajo” al tope de todas las preocupaciones.



Evolución de las dimensiones del indicador: Estudio de la realidad social argentina

Al contrario de lo que sucede con las modas, que aparecen y desaparecen, temas como los arriba mencionados o los relacionados a temas ambientales, culturales o religiosos, por mencionar algunos, logran sencibilizar a la opinión pública y pasan a ser atributos claves a la hora de valorar la imagen de una empresa.

Las preocupaciones han ido evolucionando; así como los issue han ido consecuentemente cambiando siguiendo esta evolución. En los años '80 la democracia y la defensa de los derechos humanos eran "el issue", luego fueron apareciendo otros como la hiperinflación; la estabilidad económica; la corrupción, y los arriba mencionados que siguen vigentes hasta hoy. En muchos casos, las empresas se vieron involucradas debido a la responsabilidad social que les recae en tanto y en cuanto el Estado Nacional no asuma este rol que le es inherente y hoy ha desentendido.

Otra de las razones a contemplar es la acción de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que convocan a socios y adherentes y realizan campañas publicitarias en los medios de comunicación y llamativos operativos. Hoy son decenas de miles las organizaciones no gubernamentales en todo el mundo que contribuyen a generar conciencia comunitaria y a poner límites a los desatinos y desmesuras del desarrollo.

13.2- OTRAS TECNICAS DE MONITOREO

Entre otras técnicas de monitoreo, podemos destacar el siguiente sistema, que es útil como guía para seleccionar artículos sobre los cuales analizar el entorno:

1. ¿El artículo representa eventos, ideas, tendencias o problemas nuevos que parecen encubrir cambios?
2. ¿El artículo contradice conocimientos convencionales, hipótesis de la industria o su empresa, o sus propias creencias sobre lo que parece estar sucediendo?
3. ¿El artículo es de una fuente sorprendente en términos de autor de la publicación?
4. ¿El artículo brinda nueva luz sobre investigación ya realizada?
5. ¿El artículo contiene implicancias de importante magnitud que podrían tener impactos implícitos o explícitos sobre las preocupaciones a largo plazo de su empresa y sus interesados directos?

Los puntos de referencia (benchmark) que utilizan los exploradores para decidir si el resumen de los artículos está en orden incluyen:

Contexto: ¿Un problema ha saltado de una industria a otra?
 ¿Un líder público ha adoptado un nuevo problema?
 ¿Los argumentos de un campo se han aplicado a otro nuevo?
 ¿Han surgido nuevas frases o jerga con el nuevo problema de un viejo problema, reflejando un cambio de estrategia?

Organización: ¿Una organización que antes era fuerte comenzó a perder poder, miembros, etc.?
 ¿Se ha formado un nuevo grupo cívico, político, social o profesional?
 ¿Ha surgido un nuevo liderazgo para grupos viejos o nuevos?

Como sostuvimos anteriormente, es importante hacer un escaneo general en todo momento y detectar los temas en boga, así como también los que se encuentran

subyacentes. Cualquier sistema sirve para ponernos en guardia y dejar de pensar en el: “*si todo está bien porque me voy a preocupar*”.

13.3- TÉCNICAS DE PRONÓSTICOS PARA ISSUE MANAGEMENT

Las técnicas de pronósticos son herramientas esenciales en cualquier sistema del Issue Management, que se aplican tanto formal como informalmente. La importancia de estas herramientas es aparente cuando se considera la definición más amplia del Issue Management: la previsión de las políticas públicas y el planeamiento.

Existen tres tipos de pronósticos:

- *Pronósticos primarios*, que son predicciones condicionales basadas en nuestro conocimiento de las condiciones presentes en cuanto a lo que va a suceder en un período de tiempo, si no existen intervenciones conscientes y si se permite que se desarrollen las tendencias de ese momento. Los pronósticos primarios lidian con los desafíos del ambiente del momento, que tienen el poder de afectar la calidad de vida del observador o su organización. Son invariablemente lo que se denomina "profecías contraproducentes", porque tienen el propósito, además de ser verdaderas respuestas de lo que los pronósticos creen que han descubierto, de estimular la acción para evitar el resultado pronosticado.
- *Pronósticos secundarios*, que son predicciones condicionales basadas en lo que ocurriría si ciertas acciones interpuestas se ejecutaran para modificar el curso de los eventos proyectados en los pronósticos primarios. En lugar de lidiar con los desafíos, se centran en las posibilidades que se podrían lograr mediante planes de acciones interpuestas. Se denominó a los pronósticos secundarios "profecías de realización de los propios deseos", ya que uno de sus propósitos es estimular una acción deseada de interposición para minimizar o resolver el desafío o problema .
- *Pronósticos terciarios*, que son predicciones condicionales basadas en la conducta supuesta de campeones de problemas (por ejemplo grupos de activistas y de intereses especiales) o autoridades con facultades para actuar en escenarios legislativos, reglamentarios, económicos, tecnológicos o sociales. Los pronósticos terciarios son históricos, una hipótesis de lo que los pronosticadores creen que harán las

autoridades, ya que los otros dos tipos de pronósticos son estimados de lo que podría suceder en ciertas situaciones.

"Elaborar pronósticos consiste en pasar del conocimiento de las condiciones presentes a estimados de condiciones futuras".

Esto implica dos actividades separadas: inducción (indagación de hechos) relativa a la situación actual, y deducción (el propio pronóstico) relativo a las condiciones futuras posibles a las que se llega lógicamente por medio de la aplicación de nuestro conocimiento de las causas y sus consecuencias, según nuestro conocimiento de los hechos actuales.

13.4- TÉCNICAS DE INDAGACIÓN DE HECHOS

Es probable que las técnicas de indagación de hechos más ampliamente utilizadas sean la exploración, el monitoreo y el eslabonamiento.

La *exploración* es una técnica que se utiliza para identificar precozmente un problema, tendencia o desarrollo que surgen y que son potencialmente importantes. Esta técnica se debería llamar más correctamente "exploración de los medios", ya que distintos medios — prensa escrita, medios electrónicos, películas — son los que se exploran.

Los fundamentos de una *exploración* sistemática de los medios son que los problemas importantes no son generados en forma espontánea, sino que comienzan como ideas expresadas primero en libros, revistas, boletines de noticias u otros medios escritos desconocidos, a veces como comentarios sobre los eventos actuales, a veces como propuestas. Más tarde, estas ideas de problemas son tomados por grupos de intereses especiales y llevados a foros públicos. Los medios en los que en primer lugar se informa un problema, generalmente detallan el avance que ha tenido el problema en su ciclo de vida.

El *monitoreo* es el proceso de rastreo de tendencias y problemas identificados mediante la exploración o algún otro proceso. Es un proceso de seguimiento sistemático del desarrollo de un problema o tendencia, utilizando medios más selectivos y métodos de reunión de información. Puede incluir viajes al campo, muestreo de opiniones, investigaciones técnicas, y eslabonamiento con otras partes igualmente interesadas en el problema.

Se considera que la exploración es un barrido de radar de 360 grados para investigar las advertencias más tempranas de un desafío no conocido; el monitoreo se considera el proceso de identificar un desafío, y rastrear su alcance y la naturaleza de su desarrollo. El proceso de monitorear un problema también puede dar como resultado la identificación de un problema nuevo, o un problema antiguo transformado en otra clase de desafío.

El *eslabonamiento* es compartir de modo formal o informal información de problemas entre los gerentes y planificadores de problemas por medio de sus asociaciones profesionales y de comercio.

Estas y otras técnicas similares de indagación de hechos son previas al desarrollo de pronósticos.

14- TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS

Existen diferentes técnicas de elaboración de pronósticos; solo para nombrar algunas:

La *extrapolación de tendencias* es la técnica de elaboración de pronósticos más ampliamente utilizada debido a su simplicidad. Esta técnica comprende la preparación de cuadros de un factor o variable en el tiempo hasta el presente, y luego la proyección de la línea hacia el futuro como continuación de la dirección indicada por su punto de inflexión más reciente.

El *análisis de impacto de la tendencia* (TIA, Trend Impact Analysis) es un proceso analítico desarrollado para superar las limitaciones de la extrapolación de tendencias directas. Este análisis divide la tarea de la extrapolación de tendencias entre humanos y computadoras. En primer lugar, la computadora extrapola la historia de una tendencia, luego un experto o grupo de expertos prepara una lista de los eventos futuros que ejercerían un impacto en la extrapolación. La computadora aplica estas opiniones sobre los impactos para modificar la tendencia extrapolada hasta que se llega a un pronóstico satisfactorio.

Las *simulaciones de computadoras* son modelos matemáticos de algún sistema, tal como la economía nacional o la de una empresa. Se pueden inducir para elaborar pronósticos cuando se las alimenta con datos sobre las tendencias y eventos actuales.

La *evaluación de tecnología* es una técnica de elaboración de pronósticos que desarrolla predicciones cuantificadas y lógicas en cuanto a la periodicidad y carácter de los cambios de los parámetros técnicos en un campo o industria específicos.

CAPITULO VI

15- CONCLUSIÓN

El problema de la imprevisión o falta de prevención es difícil de comprender hoy tanto para comunicadores como para la opinión pública en general. Si bien es cierto que el **Issues Management** no evita las situaciones de crisis, sí permite “ponernos en guardia” y estar en mejores condiciones para hacerles frente.

Si la empresa piensa a largo plazo debería tener en cuenta que las regulaciones y obligaciones actuales pueden quedar anacrónicas en un futuro cercano; y que como organismo vivo que se desempeña dentro de un entorno no debe ser ajeno a todo los cambios que se generan a su alrededor. Por ende, la buena imagen de hoy podría convertirse en un problema mañana.

La clave es advertir los temas conforme van surgiendo, idealmente antes de que todos sus actores hayan formalmente delimitado posiciones. Cuanto antes uno se involucre, más opciones tendrá, o bien para sacar provecho de la situación; o bien para anticiparse y buscar soluciones que no dañen la imagen y reputación de la empresa.

Hacer un escaneo de lo que está pasando en la sociedad, es fundamental a la hora de establecer los issues más importantes para analizar y trabajar para tal fin, identificar oportunidades y amenazas y por sobre todo estar preparados.

El escaneo es el proceso de adquirir información creando conocimiento acerca del entorno de negocios. Es importante en este caso, no tomar solo lo político y económico. Las influencias en lo cultural, modas, tendencias, tecnología, ecología, sociales, etc., deben ser trabajadas con la misma importancia.

Las empresas viven y se desarrollan en determinado ambiente político y social del cual no pueden escabullirse. El conocer y analizar el ambiente es parte de la tarea gerencial cotidiana de los empresarios.

Hoy la sociedad está atravesando problemas muy graves que, tal como lo anticipamos anteriormente, si el Estado hace oídos sordos, las instituciones deben asumir como rol social. La voluntad de anticiparse a estos desbordes puede llevar a diseñar el marco adecuado para enfrentar soluciones.

La ausencia del Estado en lo social, el exceso de información y la ruptura entre lo interno y lo externo de las empresas, se conjugan para que la imagen corporativa no se

vincule solamente con sus productos o servicios. La comunidad, que antes recurría más al Estado, hoy acude a las empresas. Además son más vulnerables a la información porque todo trasciende.

BIBLIOGRAFÍA:

Andrade, Horacio. *El proceso de cambio cultural en la organización*. Management Today en Español, Marzo, 1992.

Bell, Judith. *Doing your research project*. Open University Press. Buckingham, Philadelphia, 1992. Third Edition.

Borrini, Alberto. *El Silencio no es negocio*. Ediciones El Cronista Comercial, 1982.

Borrini, Alberto. *La empresa transparente*. Editorial Atlántida. Buenos Aires-México, 1997.

Borrini, Alberto. *El mercado de la opinión pública*. Editorial Atlántida, 1992.

Caponigro, Jeffrey R. *The Crisis Counselor –The executive's guide to avoiding, managing and thriving on crises that occur in all businesses*. Barker Business Books, USA, 1998.

Casasús, Josep M., Luis Nuñez Ladevéze. *Estilos y Géneros Periodísticos*. Ariel Comunicaciones SA, Barcelona, 1991.

Chaves, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Gustavo Gili, Barcelona, 1994, 3era. Edición.

Clarín. *Manual de Estilo*. Clarín, Buenos Aires, 1997.

Cohn, Robin. *The PR crisis bible. How to take charge of the media when all hell breaks loose*. Truman Talley Books, New York, St. Martin's Press.

Costa, Joan. *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1999.

Costa, Joan. *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco, Madrid, 1992.

Elías, Joan y Mascaray, José. *Más allá de la comunicación Interna. La Intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.

Ewing, Raymond P. *Managing the new bottom line*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1987.

Fombrun, Charles J. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1996.

Homs Quiroga, Ricardo. *La Comunicación de la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

Maristany, Jaime, De Dios, Horario, González Baños, Manuel y Lagos, Ovidio. *Manejando la Crisis –La relación entre los medios y la empresa-*. Layetana Ediciones, Argentina, 1998.

Monzón Cándido. *Opinión Pública, comunicación y política. La formación del espacio público*. Tecnós, Madrid, 1996.

Revista Idea de Noviembre 2000, entrevista realizada al consultor Horacio Diez.

Ries, Al y Trout Jack. *Positioning: The battle for your Mind* (Mc Graw Hill, Nueva York). Traducción castellano: *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. McGraw Hill, México, 1986, 2da. Edición.

Sartori, Giovanni. *Homovidens* (Gius, Roma, 1997). Traducción castellano: *Homovidens. La sociedad teledirigida*. Taurus, Madrid, 1998.

Scheinson, Daniel. *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Editorial Macchi, Buenos Aires, 1996.

Scheinson, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa*. Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997.

Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*. Título Original: *The Fifth Discipline*. Traducción Carlos Gardini. Ediciones Juan Garnica SA, Barcelo, España, 1998.

Sibila Camps y Luis Pazos. *Así se hace periodismo*. Editorial Paidós, Argentina, 1996, 1era. Edición Paidós, corregida, aumentada y actualizada.

Suárez, Adriana Amado, Carlos Castro. *Comunicaciones Públicas –El modelo de la comunicación integrada-*. Temas Grupo Editorial SRL, Argentina, 1999.

Van Riel, Cees B. M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall, Madrid, 1997.

Villafañe, Justo. *Imagen Positiva –Gestión Estratégica de la Imagen de Empresa.* Piramide, Madrid, 1993.

Weil, Pascale. *La Comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión.* Paidós, Barcelona, 1992, 2da. Edición.

Wolf, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas –Crítica y Perspectiva-.* Editorial Paidós, Buenos Aires, 1996, 3era. reimpresión.