



La memoria organizacional como elemento clave para la gestión de crisis reputacionales en una institución gubernamental

MARÍA VICTORIA PABÓN MONTEALEGRE

Magíster en Ciencias de la Información. Directora de la Facultad de Comunicación Social - Periodismo. Investigadora del grupo de investigación Gestión de la Comunicación (GESCOM) de la UPB.

maria.pabon@upb.edu.co

JUAN ESTEBAN VALENCIA REY

Investigador del grupo de investigación Gestión de la Comunicación (GESCOM) de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB).

juanesteban.valencia@upb.edu.co

Resumen

Debido a las exigencias de los públicos y la sociedad, así como al entorno cambiante y vulnerable en que se desenvuelve una organización hoy, si



esta no conoce a sus grupos de interés, si no sabe lo que ellos esperan de la institución y los temas que son riesgosos comunicativamente, podrían vivir una crisis que afecte su reputación y, con ello, su gestión.

En el 2017 se realizó una investigación exploratoria para una alcaldía de Antioquia sobre las situaciones y temas de “riesgo” posibles para esta entidad gubernamental; así, se analizaron los daños que podrían causar, el ruido mediático y la probabilidad de que sucedieran. Este análisis se realizó a partir de entrevistas en profundidad a los líderes de los procesos críticos de la organización y profesionales del área de comunicaciones, por medio de una matriz de riesgos que permitiera dar recomendaciones a cada directivo sobre las posibles situaciones críticas. Se identificó la influencia de elementos políticos, como la elección popular de su líder, la presión que ejercen los opositores, los costes en popularidad de cada decisión, los temas que afectan al sector gobierno y político en el país, el contrapeso de los medios de comunicación, actores sociales y otras entidades, y las percepciones y expectativas del ciudadano frente a las necesidades reales del municipio. A todo esto se suman dos aspectos: la memoria organizacional de una entidad gubernamental es débil, por su naturaleza política, y el cambio de sus directivos cada cierto tiempo, lo que impide darle peso a la documentación de lo sucedido en el pasado. Estos hallazgos permiten concluir sobre la importancia de la memoria organizacional como elemento clave para la gestión de las crisis reputacionales, debido a su alta incidencia en el aprendizaje organizacional, con el fin de tener conciencia de los riesgos comunicacionales para permitir su adecuada gestión.



Palabras clave: memoria organizacional, gestión de crisis, comunicación, reputación.

Introducción

El rol de las organizaciones ha cambiado debido a las exigencias de los públicos y de la sociedad. Varios factores han influido en este cambio, tales como: las personas están más informadas gracias a las tecnologías de información y comunicación, la globalización permite conectar y comparar realidades de diversos contextos y tiempos, las relaciones y estructuras de poder han mutado, las organizaciones dependen más de las percepciones de sus públicos y estas percepciones son cambiantes, los medios de comunicación combinan la información y el entretenimiento para garantizar el rating, y por último, todos ejercen una función veedora, incluso se convierten en jueces implacables al señalar cualquier incumplimiento de sus demandas. Dichos cambios derivan en un entorno cambiante que Ritter (2013) define así:

La única seguridad que tienen las organizaciones hoy día es que ya no hay ningún determinismo forzoso: ni tecnológico, ni económico, ni ideológico. El futuro no está escrito sino que es incierto, en el sentido de que está abierto a todas las contingencias previsibles e imprevisas. Así que la que está por venir es tanto una sociedad de grandes riesgos como de grandes oportunidades, lo que la convierte en una sorprendente sociedad de la incertidumbre. (Ritter, 2013, p. 21)



Todo esto se revierte en un entorno cambiante y vulnerable para las organizaciones, en el que pueden resultar cuestionadas constantemente si fallan en su gestión o ser respaldadas si ellas comparten información, gestionan su conocimiento alcanzado en su trayectoria y trabajan de forma colaborativa con la comunidad.

En la medida en que una organización conoce a sus grupos de interés, lo que ellos esperan de la institución y los temas que son susceptibles de ser críticos, podrá prevenir y evitar que se presenten dichas circunstancias. Y de este modo estará blindada su activo e intangible más valioso: la reputación corporativa.

Por lo cual, en el último semestre del 2017, se realizó una investigación para una alcaldía de Antioquia, sobre las situaciones y temas de “riesgo” posibles para esta entidad gubernamental, analizando los daños que podrían causar de convertirse en una crisis, el ruido mediático y la probabilidad de que sucedan y proponer lineamientos de comunicación estratégica para gestionar dichos riesgos.

Este estudio permitió realizar un ejercicio riguroso, respetando la información confidencial de la alcaldía, para analizar particularidades del sector gobierno en tema de gestión de riesgos. Dichas especificidades obedecen a las relaciones de poder entre electores y autoridad, el ejercicio político entre partidarios y opositores y las interacciones con el sector privado, las cuales generan un ambiente de veeduría permanente. Además, se adaptaron las matrices y herramientas aplicadas por lo general al sector privado, a los temas estatales y sus equipos de trabajo, por lo que



arrojó una lectura distinta debido a que una alcaldía responde a otros intereses y propósitos de relacionamiento.

También se acota que el aprendizaje y la memoria organizacional en este tipo de organizaciones son mínimas, por la rotación del personal directivo que cambia cada cuatro años. Todo esto permite extrapolar los hallazgos de esta investigación a otras organizaciones que presenten características similares.

Metodología

Para realizar esta investigación descriptiva, se realizaron 25 entrevistas en profundidad a todas las Secretarías de la Alcaldía (9 en total) y a 5 direcciones e institutos. Además de ello, se realizó una entrevista a profundidad a 2 profesionales que conforman el área de comunicaciones. Esta entrevista tuvo como objetivo indagar sobre las actividades de la alcaldía que involucra públicos, conocer los posibles riesgos de esas actividades, las expectativas de los públicos frente a las secretarías y las áreas, y las expectativas de las áreas y secretarías frente a esos públicos, además de posibles voceros de esos públicos. Con ello, se creó un mapa de públicos de la alcaldía y se hizo una lista de los posibles riesgos. Esto se realizó en tres semanas. Posterior a ello, se aplicó la matriz de Luis Ángel Cercera (2004) que establece la gravedad de los riesgos de acuerdo a dos variables: el impacto en la gestión de la alcaldía y el interés que puede generar en la opinión pública y sus grupos de interés.



Existen tres situaciones de emergencia y se establecen en niveles, en función de su grado de gravedad. Nivel verde: accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, pero que podrían generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales... Nivel amarillo: accidentes o incidentes que se limitan al ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica, o la gestión de la compañía; general interés de los periodistas, vecinos y autoridades locales... Nivel rojo: incidentes que van más allá del ámbito local, se traspasa y se convierte en un asunto de gran interés por parte de medios de comunicación, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales (Cervera, 2004, p. 341).

Después de clasificar, todos aquellos riesgos que quedaron en el nivel 2 y 3, se les aplicó la matriz Risk Assessment Management (Olson & Dash Wu, 2015; Sutton, 2015; Goddard Space Flight Center, 2017; Department of Defense of United States of America, 2017), comúnmente utilizada en contextos militares, aeronáuticos y de seguridad nacional tanto en Estados Unidos como en Australia e Inglaterra. Esto implicó la valoración por parte de la alcaldía. Esta matriz determina la frecuencia en que ese riesgo podría convertirse en una crisis a partir de la magnitud del daño que generaría y la probabilidad en que ocurra.

A partir de estas dos matrices se realizaron observaciones y lineamientos que les permitieran a las áreas involucradas como a la administración en general actuar sobre los posibles hechos críticos pre-



ventivamente y evitar que se desencadenen eventos que puedan derivar en crisis mediáticas que impacten la imagen y reputación de la organización. Esto derivó en dos productos puntuales: la conformación del comité de crisis y el manual de funcionamiento del comité ante algún tipo de crisis mediática.

Resultados de la investigación

a. Cuidar la reputación de la Alcaldía

Una entidad de gobierno necesita visibilidad, credibilidad, estar en la agenda de temas mediáticos y legitimidad social. Se debe a la comunidad, ellos eligieron a su líder para gestionar los recursos públicos que garanticen el bien colectivo. Por lo que su reputación, como la de cualquier organización, dependerá de la evaluación que hagan sus públicos de la forma como satisfaga sus expectativas. De ahí que el Alcalde y su equipo de trabajo estarán constantemente sometidos a esa evaluación de su actuación, y deberán trabajar por blindar la imagen y reputación para poder tener un capital relacional que les permita tomar decisiones por la comunidad.

Para efectos de esta investigación, es necesario comprender ciertos conceptos que relacionan la reputación con la gestión de riesgos y de crisis. Se entiende el riesgo como “una cuestión potencialmente emergente que puede aparecer en cualquier momento e influir negativamente en el desarrollo de una organización” (Lozada, 2010, p. 54). Se trata de peligros con los que puede toparse una organización en su funcionamiento y relacionamiento con los públicos. El riesgo se distancia de la crisis en



la medida en que la organización puede prever, monitorear y gestionar dichas situaciones de vulnerabilidad para evitar que se den y si llegan a ocurrir, que se disminuya su impacto.

Mientras que la crisis, según Piñuel (2012), es una ruptura del equilibrio de una organización tras un acontecimiento, en la cual se ve amenazada su imagen y la relación habitual con sus públicos. En pocas palabras, es una ruptura de la realidad, de lo cotidiano, por sucesos evitables o no, que exige respuestas inmediatas y efectivas para evitar o mitigar los daños que pueda causar.

En una crisis, lo primero que se afecta de los intangibles corporativos es la imagen, debido a que corresponde a lo que los demás perciben de la organización, lo que proyecta. Y dependiendo de la reacción de la organización y de cómo ha sido su comportamiento a lo largo del tiempo, se puede afectar la reputación. Villafañe (2004) define la reputación como la cristalización de la imagen corporativa cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante los públicos estratégicos.

Por lo cual se sostiene que una crisis es un momento de verdad y en el que se evalúa el capital reputacional de la organización, pues si ha sostenido un buen relacionamiento previo con sus públicos, en la contingencia de la crisis ellos le darán más tiempo para que responda y se explique, e inclusive podrán respaldar con acciones o comunicación a la organización.



De esta manera, se evidencia que la gestión de riesgos es una forma de evaluación permanente de la organización ante sus públicos, para conocer cuáles temas es más débil y trabajarlos para responder a las expectativas de sus grupos de interés.

b. Principales hallazgos de riesgos de una alcaldía

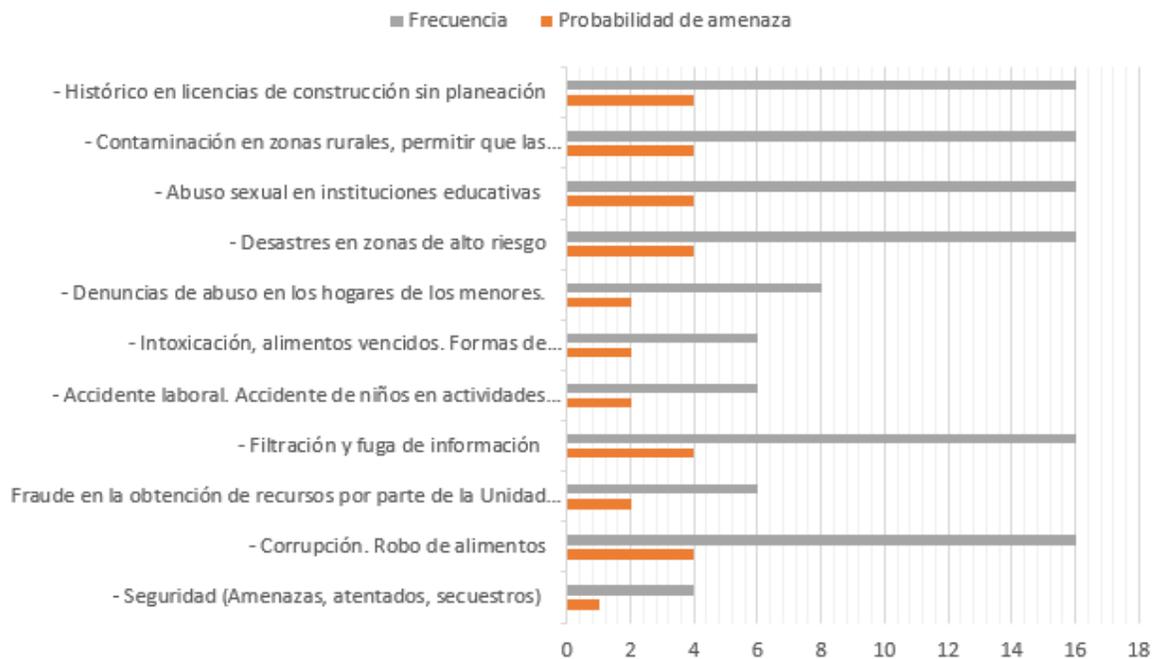
De acuerdo al cruce de temas de riesgos en las dos matrices, a continuación se señalan los temas a los que se les debe hacer mayor monitoreo y control por mostrar una alta probabilidad de que ocurran, así como un probable impacto en la imagen y reputación (Ver gráfico 1):

1. Otorgar licencias de construcción sin planeación
2. Contaminación en zonas rurales
3. Abuso sexual en instituciones educativas
4. Desastres en zonas de alto riesgo
5. Filtración y fuga de información
6. Corrupción

En estas situaciones hay implicación y daños a terceros, posibles víctimas y se afectan temas muy susceptibles para la opinión pública actual, por lo que se sugirió hacer los procesos y normatización necesaria para obtener mayor control y evitar posibles fallas humanas.



Para los dos últimos temas: filtración de información y corrupción, al tratarse de una entidad de gobierno, se recomendó realizar el debido proceso entre las instancias necesarias, el respeto por los roles, funciones y cargos, y el equilibrio en la gobernanza para evitar cualquiera de esos casos.



Gráfica 1. Riesgos de nivel rojo por frecuencia y probabilidad de amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para los temas que, aun siendo de nivel amarillo de gravedad en la matriz de riesgos reputacionales, una vez evaluados sobre la posibilidad de que sucedan con alta frecuencia, aparecen los siguientes ítems (Ver gráfico 2):

1. Mala socialización de los proyectos



2. Incumplimiento del sector privado
3. Desinformación frente a los certificados o licencias
4. Plan manejo tránsito
5. Estado de cierre o cierre de vías
6. Impacto negativo de las EPS o IPS
7. Impacto negativo de la imagen del Hospital frente a la gestión de la Secretaría de Salud
8. Desinformación
9. Rumores
10. Riesgos fortuitos

Los primeros tres asuntos implican posibles demandas y asuntos legales, los siguientes cuatro se refieren a situaciones que no controla la Alcaldía, pero cuyos efectos se asocian con la gestión de la misma, por lo que es necesario comunicar hasta dónde llega la responsabilidad de la Alcaldía y de terceros.

Los dos últimos temas nuevamente tienen conexión con la estandarización y normalización de procesos, el control de la información y garantizar que los cargos decisorios y de confianza ejerzan la confidencialidad que se requiere.



Para el resto de temas presentes en la matriz, también debe hacerse seguimiento por parte de las áreas involucradas, y con la debida reorientación que será el insumo que tendrá el Comité de Crisis para evaluar cómo está funcionando la respuesta que se está dando a los públicos.

Igualmente se recomendó realizar al menos una vez al año una encuesta de imagen (percepciones) con diferentes públicos de la Alcaldía para conocer la brecha entre lo que se quiere y lo que se proyecta, para atacar los temas donde se den mayores brechas de expectativas entre los públicos y la alcaldía.



Gráfico 2. Riesgos de nivel amarillo por frecuencia y probabilidad de amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.



Discusión

Particularidades de la gestión de riesgos en una alcaldía

En la contextualización del caso de la alcaldía, al ser una organización gubernamental, se determinó su complejidad debido a varios elementos propios del ejercicio de la política: la dependencia de elección popular de su máximo líder y la presión que ejerce sobre la institución pública como la presión política y social que ejercen los opositores de la administración de turno, los costes en popularidad de cada decisión que se toma, los temas que afectan al sector gobierno y político en el país, el contrapeso de los medios de comunicación, actores sociales y otras entidades, y las percepciones y expectativas del ciudadano frente a las necesidades reales del municipio.

Es clave para la gestión de los riesgos realizar todo lo que se pueda antes de que estalle o exista la crisis. Por tanto, una alcaldía no debe confiarse en que, por ser la máxima autoridad local, puede dejar todo a su creatividad para enfrentar las crisis. Tal y como lo señalaba el investigador italiano, Giovanni Sartori: “Si uno es pesimista y advierte los peligros, obliga a reflexionar, y tal vez contribuya a que se resuelvan los problemas. Los optimistas, en cambio, dicen que todo es maravilloso, que no hay que hacer nada, y los problemas llegan” (Sartori, 2004). De ahí que el gobernante y su equipo de trabajo deben procurar reuniones y espacios de trabajo de autoevaluación de la gestión lo más realista posible para evidenciar las expectativas de sus públicos no satisfechas. En estos espacios no caben las adulaciones al jefe y a su mandato, sino la confianza para señalar las situaciones que se deben mejorar, así como la



capacidad de gestión de la institución para documentar las situaciones y procedimientos ante los riesgos o crisis para generar aprendizaje organizacional que realimenten las matrices de riesgos, como herramientas fundamentales para el seguimiento a los ítems y a los equipos de trabajo y sus responsables. También esto debe suceder con los protocolos de actuación ante esas situaciones, que a través de la experiencia se genere aprendizaje organizacional. Además de ello, es importante hacer las evaluaciones periódicas con los diferentes públicos buscando comprender las expectativas de los ciudadanos y no sustentarse solo en las encuestas de popularidad del gobernante y la intuición del equipo de trabajo.

Esto se hizo evidente porque, durante las entrevistas, se encontró que la información sobre los riesgos se obtuvo principalmente por medio de profesionales administrativos que están en las áreas y que no son elegidos por elección popular. Asimismo, los secretarios, elegidos por la administración de turno, no manejan al detalle los programas y actividades de sus secretarías, debido principalmente a que se dedican a las nuevas propuestas de la administración, así como a sus funciones directas. En las 9 secretarías, siempre el secretario derivó la entrevista a un profesional o un grupo de profesionales debido al desconocimiento. También se encontró que la información no estaba documentada y que, en la mayoría de los casos, quien tenía la información era contratista lo que implicaba que si la persona se iba por algún motivo, tenía la información clave, sin ninguna documentación. Está ampliamente documentado el fenómeno de dependencia de los contratistas que tiene las entidades gubernamentales.



Además se notó que la memoria en una entidad gubernamental es débil, debido a su naturaleza política en el que los cambios de los directivos cada cierto intervalo de tiempo afecta la memoria organizacional porque generalmente no se conoce ni se da importancia a lo que ha sucedido en el pasado en gran medida por la susceptibilidad ante la posición política del antiguo gobierno y la necesidad de diferenciarse en la actuación. Esto quiere decir que en el caso puntual, por la dinámica propia de la institución gubernamental, la información valiosa muchas veces no es valorada por preconceptos, y si es así, no es almacenada en la organizacional de tal manera que pueda ser utilizada en futuros contextos por otros colaboradores.

Memoria organizacional para gestionar las crisis reputacionales

Esta memoria organizacional es entendida como “el medio por el cual el conocimiento del pasado es traído a las actividades del presente resultando en altos o bajos niveles de efectividad organizacional” (Schein, 1995, p. 22). Esas actividades se pueden traducir por procesos como la toma de decisiones, la organización, el liderazgo, el diseño, el control, la comunicación, la planeación, la motivación, etc. Su principal objetivo radica en que “la información valiosa que posee una organización sea recuperada por quien la necesite” (Calderón Díaz, Del Carmen & Lobo, 2015, p. 273). Esto no asegura ciertamente el buen uso de la información, pero al menos está presente para ser gestionada. Reconociendo que el aprendizaje organizacional sólo se dará ante una adecuada gestión del conocimiento, implica como primer paso la memoria organizacional, por-



que no se trata del almacenaje, sino en la capacidad clave de recurrir a buscar la información en la historia de la organización en documentos, experiencias y buenas prácticas en el pasado.

Es interesante anotar que la gestión del conocimiento, que utiliza la memoria organizacional, “requiere una dinámica relacional satisfactoria con las personas y la organización” (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2016, p.15), pero por las dinámicas propias de la política, la alta rotación de las directivas, y la cantidad de contratación de servicios externos, generan ciertas dinámicas relaciones que no son lo suficiente estables para la gestión del conocimiento y la conformación de la memoria organizacional.

Así, la memoria organizacional es una capacidad clave para la gestión de crisis reputacionales debido a su alta incidencia en el aprendizaje organizacional para la conciencia de sus riesgos comunicacionales que permitan su adecuada gestión. En las organizaciones gubernamentales, por su naturaleza y misión pública, tienen a sus grupos de interés no sólo pendientes de sus acciones, sino vigilantes de las consecuencias de ellas. Además, por su cambio de administración pública cada cierto intervalo de tiempo, las organizaciones tienden a ignorar, desaprovechar o no gestionar la memoria organizacional en sus directivas lo que ocasiona cierta vulnerabilidad en la gestión de los riesgos y en otros procesos internos. Esta vulnerabilidad afecta conseguir los recursos para una adecuada gestión de crisis que radica principalmente en información valiosa alrededor de los riesgos y las situaciones que los envuelven, generando que haya desconocimiento de algunos riesgos y desinformación alrededor de otros.



Conclusiones

Las alcaldías, al igual que toda organización, requieren de una buena reputación, que le permita contar con la legitimidad social para su actuación. Por eso, debe gestionar situaciones de riesgo que afecten sus intangibles y sus buenas relaciones con sus públicos. Entendiendo que dicha gestión de riesgos comprende una evaluación constante con sus públicos para analizar lo que ellos esperan de la alcaldía y lo que ella realiza.

Dadas las confrontaciones políticas y de relaciones de poder de una entidad gubernamental, dentro de los equipos de trabajo puede darse desconfianza o fuga de información que incrementen los riesgos reputacionales.

La información y documentación, que se recopila con los temas de prevención y gestión de riesgos, permiten a los equipos de trabajo saber cómo actuar en caso de que se presente una crisis. En una alcaldía, con alta rotación del personal directivo, se pierde esta memoria organizacional y cada periodo de gobierno se inicia de cero, con desconocimiento de los riesgos que se pueden heredar del mandato anterior.

Ante la carencia de memoria organizacional, no se da peso a la información y a los datos de la trayectoria de la alcaldía, por lo que resulta difícil construir discursos y narrativas que permitan presentar la actuación del organismo en el tiempo y que le confiera un blindaje ante una crisis. Lo recomendable es, en cada situación de crisis, hablar desde un capital relacional y reputacional que antecede al periodo actual.



Por último, se concluye que, es necesario que las personas que trabajan en una entidad de gobierno, lo hagan en pro de la reputación de dicha organización y no solo por la popularidad de la autoridad de turno.

Referencias

- Calderón Díaz, Z.; Del Carmen, A. & Lobo, A. J. (2015) La memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. En: *Visión Gerencial*. No. 2. Julio-diciembre. Pp. 269-286.
- Cervera, Á. L. (2004). *Comunicación total*. Madrid, ESIC, p. 341.
- Department of Defense of the United States of America (2017) *Risk, issue and Oportunity Management Guide for Defense Acquisition Programs*. Washington: Deputy Assistant Secretary of Defense.
- Goddard Space Flight Center (2017) *Guideline for performing risk assessments*. En: *Goddard Technical Hadbook*. Greenbelt: NASA.
- López, M. (2004). Entrevista: Giovanni Sartori. *Diario El País*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2004/07/11/domingo/1089517957_850215.html
- Lozada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona, UOC.
- Olson, D. L. & Dash Wu, D. (2015) *Financial Engineering and Risk Management*. Vol. 3. *Enterprise Risk Management*. Singapore: World Scientific Publishing. 230p.
- Raigada, J. L., & Luis, J. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Teoria de La comunicación y gestion de las organizaciones*. Madrid, Sintesis.



- Ritter, M. (2013). El valor del capital reputacional : por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico . 1a ed. Argentina, Olivos : Ritter & Partners,
- Suárez, P. & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías ICONO14, Año 8, Vol.2 pp. 42-56, Madrid.
- Schein, E. W. (1995) Organizational Memory: Review of concepts and recommendations form management. En: International Journal of Information Management. Vol. 15, No. 2, pp. 17-32.
- Sutton, I. (2015) Process Risk and Reliability Management. Oxford: Elsevier. 783p.
- Valencia Rey, J. E. & Muñoz Zapata, D. (2016) Vínculos sociales en la empresa, desde la comunicación y la gestión del conocimiento, para una cultura auténticamente responsable. En: III Congreso internacional y XXXII Simposio de Ciencias Sociales. Memorias. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, pp. 9-18.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor itangible de las empresas. Madrid, Pirámide.