

Gestión y estrategia comunicacional en escenarios de conflicto: Dos casos de estudio comparado, la Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales de la XII Región y la Asociación de Abogados de Chile

doi: 10.33264/rpa.201901-05

Edgardo Viereck Salinas
Hugo Cox Morán
Floan Luna Roa

Resumen

En un contexto de relaciones comunicacionales complejas, parte ineludible de la Sociedad del Conocimiento, surge el análisis de dos organizaciones con vocación de servicio público y sin fines de lucro, donde el conflicto entre la organización y sus stakeholders es entendido como el resultado de posiciones de poder antagónicas a lo largo del tiempo y, por su parte, la crisis puede comprenderse como una situación donde dichas posiciones antagónicas ponen en riesgo los valores y la existencia misma de la organización. En dicho contexto se confirmó que era posible encontrar analogías en los estilos de gestión comunicacional de ambas organizaciones, de modo tal que resultó plausible ensayar elementos de un diseño estratégico común para abordar la gestión comunicacional en dichos contextos de crisis. Asimismo, se pudo proponer que dicho diseño estratégico tuviera validez más general para casos o contextos de crisis similares.

Se confirmó, por consecuencia, la factibilidad de desarrollar una metodología que permita abordar el fenómeno en cuestión. El análisis, de carácter comparativo, se basó en una selección de factores con potencial incidencia en el conflicto, lo que permitió precisar rasgos comunes en las audiencias implicadas en cada caso, categorizar sus necesidades, distinguir las expectativas comunicacionales no satisfechas y, a partir de esto, discriminar los posibles daños para priorizar los efectos negativos de estos daños en sus imágenes corporativas.

Palabras clave: analogía, gestión, metodología, conflicto, diálogo.

Abstract

The analysis of two public organizations both nonprofit, which confirmed that it was possible to find out a series of analogies in reference to the irrespective styles of communication management in a crisis context, respectively. The feasibility of

developing a methodology to address the phenomenon in question was confirmed, as a consequence. One of these organizations is the Chilean Bar Association and the another one is the National Goods Ministry of the XII Region. The comparative analysis was based on a selection of actors with a potential impact on the conflict, which allowed us to identify common features in the audiences involved in each case, as well as to categorize their needs, to distinguish human communication expectations and, thus, to discriminate the possible damages in order to prioritize the negative effects of these damages on the corporate image. In this context, it was confirmed that analogies could be found in the communication management styles of both organizations, so that it was plausible to test elements of a common strategic design to address communication management in such crisis contexts. Likewise, it could be proposed that such strategic design have more general validity for similar cases or crisis contexts.

Consequently, the feasibility of developing a methodology that allows addressing the phenomenon in question was confirmed. The analysis, of a comparative nature, was based on a selection of actors with potential incidence in the conflict, which allowed us to specify common features in the audiences involved in each case, categorize their needs, distinguish human communication expectations and, from this, to discriminate the possible damages to prioritize the negative effects of these damages in their corporate images.

Keywords: analogy, management, methodology, conflict, dialogue.

Introducción

Dos organizaciones de distinto ámbito - una pública y otra privada – ambas con vocación de servicio público (sin fines de lucro), enfrentan en la actualidad escenarios de conflicto donde, en ninguno de los dos casos, se visualiza una estrategia de gestión comunicacional para administrar la respectiva crisis, como tampoco para identificar sus riesgos, sus consecuencias negativas para la imagen corporativa ni las oportunidades de aprendizaje que dicha crisis podría ofrecer.

Pregunta central del problema

¿Cuáles son las variables de más alto impacto en la gestión comunicacional de la crisis, que resultan comunes a los dos escenarios de conflicto analizados?

Preguntas periféricas

¿Cuál es y cómo es posible medir el nivel de incidencia de esas variables comunes para cada caso? ¿Cómo se relacionan esas variables comunes en cada caso? ¿De qué forma se pueden agrupar esas variables comunes ya relacionadas, para ensayar una metodología de gestión comunicacional de la crisis en ambos casos? ¿Qué modelo de gestión comunicacional en escenarios de conflicto ya existente, sería más efectivo para gestionar los dos escenarios de crisis analizados y, por extensión, otros casos similares?

Hipótesis

La sociedad civil tiene hoy más acceso a la información que nunca antes en la historia de nuestro país. Esto no significa que Chile sea hoy una comunidad necesariamente mejor integrada, ni comunicada o dialogante. Por el contrario, las nuevas formas de relación de la ciudadanía con las organizaciones están marcadas por la intolerancia y una actitud cada vez más demandante de parte de las comunidades, lo que se traduce en una creciente tensión entre las aspiraciones de los distintos públicos y la capacidad de respuesta de las instituciones solicitadas, tanto públicas como privadas.

En el caso de las dos organizaciones aquí observadas, se constata que ambas exhiben una gestión comunicacional de crisis basada en la reacción y la visión de corto plazo, lo que se traduce en una ausencia de medidas fundamentadas y con carácter de permanentes. Todo lo anterior permite plantear que es posible, a la vez que necesaria, la formulación de herramientas metodológicas para la gestión comunicacional en escenarios de conflicto, que satisfagan necesidades específicas propias de entidades con el perfil señalado y que, por lo mismo, resulten válidas tanto para los dos casos analizados como también, por extensión, para otros casos similares en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro.

Metodología

Para esta investigación de tipo ex post, se aplicó una metodología cualitativa e interpretativa caracterizada por una relación de diálogo a través del instrumento de la entrevista que ofrece flexibilidad para obtener conclusiones finales válidas. En síntesis, se usa el modelo basado en Krause (Krause, M. 1995).

Hallazgos más relevantes

1. En ambos casos se reconocen públicos con suficiente poder, legitimidad y urgencia como para considerarlos influenciadores definitivos.

2. En ambos casos, estos públicos influenciadores hacen uso de su poder, haciendo sentir su legitimidad para hacer oír sus urgencias bajo la forma de una presión que condiciona el accionar de la organización de la cual demandan respuesta.
3. En ambos casos, esta presión es publicitada y se traduce en una dinámica que instala la relación con la organización en una dimensión simbólica, es decir, trascendente a los aspectos materiales y propiamente domésticos o administrativos que dicen relación con las prestaciones demandadas.
4. En ambos casos, esta dimensión simbólica exhibe componentes emocionales que aparecen como prioritarios frente a otros de carácter más intelectual o material, lo que se traduce en una demanda por reconocimiento y visibilidad antes que por mera información “dura” o compensaciones económicas.
5. En ambos casos, este reconocimiento refiere al sustrato valórico y ético que subyace a la respectiva problemática.
6. En ambos casos, este sustrato valórico se asocia a su vez a los valores declarados por la organización como parte de su identidad corporativa.
7. En ambos casos, la organización responde a esta demanda por contenidos intangibles ofreciendo información de importancia administrativa y/o económica.
8. En ambos casos, esta oferta comunicacional de la organización consigue mitigar temporalmente el conflicto, sin resolverlo.
9. En ambos casos, se constata que los públicos que lideran la demanda por visibilidad y reconocimiento, son audiencias cuya posición de prioridad respecto a la entrega de información es la propia de un “solidario”, esto es un público involucrado que se ve como parte de la cadena de colaboración para alcanzar la solución y, en ese sentido, como co-partícipe de las decisiones resolutivas y no un mero receptor de información acerca de lo resuelto por la organización.
10. En ambos casos, sin embargo, se constata que los públicos definitivos adoptan una actitud de espera y observación propia de audiencias más discrecionales u “oportunistas”, que suelen ser más reactivas que proactivas en la búsqueda de soluciones.
11. En ambos casos, esta actitud pasiva de las audiencias más definitivas reconoce como sustrato la convicción de que es la organización la que debe liderar la solución pues, simbólicamente, ocupa un espacio en la mente de las audiencias, propio de un servidor público con imperativo de contención de la demanda comunitaria, y no sólo un administrador del “statu quo”.

12. En ambos casos se constata que, a partir de las conclusiones anteriores, un camino de solución posible es que la propia organización busque una metodología de gestión eficiente de la dimensión simbólica del conflicto, es decir, de su arista comunicacional más profunda para, desde ahí, escalar a los aspectos materiales. Lo anterior implica trascender lo informacional hacia la contención de los componentes emocionales de las respectivas demandas.

Conclusiones

El presente estudio plantea que, en ambos casos analizados, existen elementos comunes vinculados al plano de lo simbólico. Así, las entrevistas permitieron constatar que el ambiente comunicacional queda definido por la búsqueda de contención de parte de las audiencias consideradas bajo una lógica asistencial, donde el status de la comunicación tiende a ser vertical pues la dinámica esperada por dichas audiencias se basa en la entrega de información y en la demanda de una actitud siempre proactiva de parte de la organización, lo cual implica, dialécticamente, un rol muchas veces pasivo de parte de esas misma audiencias, pues estas esperan recibir más que entregar. En efecto, es una comunicación con componentes altamente emocionales, que requiere estrategias a corto, mediano y largo plazo que reconozcan esta arista comunicacional del conflicto más allá de sus aspectos propiamente materiales. Pues bien, para este estudio es posible afirmar que esta falta de información adecuada es lo que justamente explica la falta de claridad respecto a las consecuencias (efectos negativos) del conflicto.

También afirma que esta desinformación ayuda a entender la falta de expectativas respecto de una solución más definitiva. Siguiendo esta línea de reflexión se sugiere a las instituciones informar con sentido de profundidad y altura de miras lo que está pasando e invitar a las comunidades y audiencias a ser parte de la co-construcción en el plano de la mejora.

En este contexto, este trabajo constata que es el diálogo que se genera entre la organización y sus audiencias, el espacio en el que no solamente se intercambia información, sino que, sobre todo, se comunican pensamientos, sentimientos y deseos, es decir se produce un tráfico de componentes emocionales cuya importancia radica en cómo se construye y deconstruye el conflicto en sus distintas implicancias simbólicas. A partir de lo anterior, el estudio concluye también que el contenido subjetivo emocional ya señalado es efectivamente interpretable. Esto implica que puede aplicarse a su respecto la herramienta hermenéutica basada en el ejercicio de rescate de la heurística detectable en forma de palabras o conceptos

claves en el desarrollo del relato de los distintos agentes participantes del conflicto. Esta hermenéutica permite, a su vez, obtener conclusiones susceptibles de ser categorizadas en base a factores previamente definidos. Estos factores, a su vez, pueden ser asociados a componentes que también han sido previamente definidos.

Estos componentes, detectables en las respuestas de los entrevistados y las entrevistadas, pueden ser ponderados en su incidencia dentro del escenario de conflicto en el que se generan. Su concurrencia mayor o menor determina, finalmente, la prioridad que debe darse al factor al que se encuentran asociados, de manera de aportar una perspectiva donde lo prioritario se distingue de lo que no lo es y, por tanto, no exige atención protagónica.

Todo lo anterior constituye una primera propuesta, susceptible de ser metodologizada para permitir no solamente reaccionar ante el conflicto sino, sobre todo, predecirlo.

Las conclusiones de esta investigación pueden constituirse en un incentivo a la investigación y desarrollo de una herramienta de gestión comunicacional, útil a profesionales de diverso origen, cuya experticia específica en el ámbito de organizaciones sin fines de lucro requiere del abordaje diario de la puesta en valor de diversos intangibles organizacionales, tales como el prestigio, la ética y la confianza pública.

Se sugiere, también la oportunidad de visualizar la co-construcción de políticas públicas y articular conversaciones y un mayor análisis en torno a esta temática, que concierne a la academia, el Estado, la Sociedad Civil y el mundo privado, teniendo como centro de atención la gestión virtuosa de las relaciones e interacciones comunicacionales en escenarios de conflicto, en el contexto de una sociedad que presenta diversos escenarios de crisis donde prevalece la falta confianza y credibilidad.

Referencias

- Argandoña, A. (1999). Business ethics in Spain. *Journal of Business Ethics* 22 (3), 155-173.
- Arribas, A., Herrera, R. & Pérez, R. (2017). *Nueva teoría estratégica: Repensando la estrategia desde las comunicaciones*. Ecuador: Razón y Palabra.
- Barton, L. (1992). *Crisis in Organizations: Managing And Communications In The Heath of Chaos* College. Ohio: College Division South – Western Publishing co. Ohio Ed.

- Bauman, Z. (2003). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica: Buenos Aires
- Bendezú, R. (2018). *El proceso de la investigación científica*. Apunte de clase unidad 2, Métodos de investigación en comunicación, Universidad de artes, Ciencias de la Comunicación, Santiago, Chile.
- Berganza, M. & Ruiz, J. (2005). *Investigación en comunicación: Guía práctica de Métodos y Técnicas de Investigación Social en Comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Berger, P & Luckman, T. (2015). *La Construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Centro de Estudio Públicos. (2018). Estudio nacional de opinión pública N° 82, Octubre-Noviembre 2018. Recuperado de <https://www.cepchile.cl/estudio-nacional-de-opinion-publica-octubre-noviembre-2018/cep/2018-12-07/101838.html>
- Costa, C. (2015). *Comunicación de Crisis, Redes Sociales y Reputación Corporativa*. (Tesis para optar al título de Doctor). Facultad de Sociología de la Información, Universidad Complutense, Madrid, España.
- Cruz, J. (2005). *La crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional*. (Tesis para optar al título de Doctor). Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Curtis, W. J. & Cicchetti, D. (2003). Moving research on resilience in to the 21st century: theoretical and methodological considerations in examining the biological contributors to resilience. *Development and psychopathology* 15(3), 773–810. doi: 10.1017/S0954579403000373
- D'Almeida, N. (2007). La société de jugement. *Études de Communication* 30, 141-144. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2007-1-page-141.htm>
- D'Almeida, N. (2011). Media culture & society. *Études de Communication* 33, 1220-1235
- Fernández-Abascal, E., Martín, M., Jiménez, M. (1997). Estudio sobre la escala de estilos y estrategias de afrontamiento (E³A). Universidad Nacional de Educación a Distancia. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 3 (4). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/agarce4960806100/texto.html>

- Fernández-Abascal, E., Palmero, F., Chóliz, M. & Martínez, F. (1998). *Cuaderno de Prácticas de Motivación y Emoción*. Madrid: Pirámide Editores.
- Forés, A. & Grané, J. (2008). *La resiliencia: Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Fowler, R. (2018). Language in the news: discourse and ideology in the press. *Theory and Practice in Language Studies*, 8(4), 399-403
- Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española de Tercer Sector*, 6, 91-120. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376721>
- Gallego, P. (2015). *Ética y responsabilidad de la comunicación de crisis: El accidente del YAK 42*. (Tesis para optar al título de Doctor). Universidad de Jaime Castellón, España.
- García, D. & Smolack-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías, prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia* 124, 51-57. doi: 10.15178/va.2013.124.51-67
- Gerstlé, J. (2005). *La comunicación política*. Santiago: LOM.
- Goicoechea, M. (2015). *Herramientas de gestión de crisis en la comunicación institucional. Aplicación al análisis de la crisis de Astilleros de Cádiz 1995*. (Tesis para optar al grado de Doctor) Doctorado para la obtención de título de Doctor en Producción Periodística y Estrategia de Comunicación. Departamento de Periodismo II Facultad de Comunicación, Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Gómez, S. (2018). *La Comunicación en la Gestión de Crisis en la ONU. Caso de estudio: Abusos sexuales por parte de los cascos azules en Haití*. (Tesis para optar al Grado de Maestría), Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- González, M. (2010). *Comunicación para la solidaridad: las ONG y el papel de la comunicación social y periodística en la sensibilización de la opinión pública y el desarrollo*. (Tesis de Doctorado para obtención del título de Doctor). Departamento de Periodismo, Universidad Complutense, Madrid, España.
- Han, B. (2017). *La expulsión de lo distinto*. Barcelona: Herder.

- Heath, R. & O'Hair, H. (2008). *Handbook of risk and risk Communication*. doi: 10.4324/9780203891629
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Igartua, J. (2009). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. *Cuaderno Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* 28, 155-161.
- James, J. (1987). *Caos: la creación de una ciencia*. Barcelona: Seix Barral.
- Jordán, J. & Peña J. (2015). Gestión de Crisis Internacionales. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* (35), 53-63.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Measuring The strategic readiness of intangible assets. *Norton Harvard Business Review* 82(2), 52-63.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación* 7, 19-39.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. Northern Illinois University: Longman.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing Chaos in a Crisis Strategies For Prevention Control, And Damage Limitation*. Berkshire, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Lagasnerie, G. (2012). *La última lección de Michel Foucault: sobre el neoliberalismo, la teoría y la política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lerbinger O. (1997). *The crisis manager facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Liebert, R. & Schwartzberg, N, (1977). Effects of mass media. *Annual Review of Psychology* 28(1), 141-173.
- Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero*. Barcelona: Anagrama.
- Llorente, J. (2017). La era de la Posverdad: realidad vs. percepción. *Revista Uno* 27, 8-10
- Lozada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

- Marra, F. (1998). Crisis Communications Plans: Poor Predictors Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review* 24, 461- 474.
- Maseland, R. (2013). Parasitical cultures? The cultural origins of institutions and development. *Journal of Economic Growth* 18, 109-136. doi: 10.1007/s10887-013-9089-x
- Medina, A. (1994). *Relaciones humanas y comunidad. Primera parte: aspectos teóricos*. Santiago: Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE).
- Melillo, A. & Ojeda, E. (2004). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación* 5(8). Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17426>
- Moreno, L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una comunicación compartida. *Cultura Científica y Tecnológica* 32, 5-19.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis
- Pontificia Universidad Católica de Chile - GfK ADIMARK. (2017). *Encuesta Bicentenario 2017*. Recuperado de <https://encuestabicentenario.uc.cl/resultados/#2017>
- Ramírez, A. (2010). Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. *Revista ICETEX*. Recuperado de https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf
- Riquelme, M., Tapia R. & Póo, X. (2010). *Crisis Comunicacionales en la Universidad de Chile Análisis de casos entre 1998 y 2006*. (Tesis para optar al título de Doctor). Instituto de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Romero, M. (2014). Factores de empoderamiento en la ciudadanía magallánica: el conflicto del gas que vence al Gobierno Central el 2011. *Revista Búsquedas Políticas* 3(1), 89-113
- McQuail, D. (2000). *Mass communication theory*. England: Sage.

- Sandman P. (2003). Four kinds of risk communication. *The Synergist (American Industrial Hygiene Association)* April, 26-27.
- Saura, P. & García, F. (2010). Comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Icono 14 A8/2*, 42-56.
- Shiller, R. (2009). *El estallido de la burbuja: Cómo se llegó a la crisis y cómo salir de ella*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Stella, H. (2009). La comunicación de crisis. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* N° 28, 155-160.
- Sungur, I., Ordóñez, F. & Dessouky, M. (2008). A robust optimization approach for the capacitated vehicle routing problem with demand uncertainty. *IIE Transactions*, 40(5), 509-523. doi: 10.1080/07408170701745378
- Taylor, M. & Kent, M. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review* 33, 140-146. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.11.017
- Uriarte, E. (2011). La crisis de la imagen política y de los políticos y la responsabilidad de los medios de comunicación. *Revista de Estudios Política (Nueva Época)* 1: 45-64
- Vattimo, G. (1992). *Ética de la Interpretación*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Wigdosky, T. (2015). *Sobre el oportunismo en los negocios: del legítimo beneficio a la kairospatía*. Santiago: Juan Carlos Sáez Editor.

Edgardo Viereck Salinas

Es director, guionista y productor de Cine y TV. Titulado como Abogado por la PUC de Chile. Desarrolla en paralelo películas, programas de TV, tareas docentes, gremiales y asesorías en Comunicación Estratégica para diversos clientes del ámbito corporativo, con especialidad en instituciones sin fines de lucro.

Hugo Cox Morán

Profesor de Historia y Geografía, docente de Universidad Academia de Humanismo Cristiano y articulista del diario digital www.elpensador.io.

Floan Luna Roa

Es periodista, analista de comunicaciones del Ministerio de Bienes Nacionales en Magallanes y founder del proyecto de contenidos digitales PatagoniaGo.