

# GERENCIA DE ASUNTOS CLAVES: HERRAMIENTA BÁSICA PARA LAS RELACIONES PÚBLICAS

Jorge Villalba

En 1977, W. Howard Chase acuñó el término «Issues Management» y lo calificó como una «nueva ciencia», cuya aplicación perseguía dos objetivos básicos para las grandes corporaciones: la identificación temprana de asuntos que pudieran impactar a las empresas y organizar adecuadamente la estrategia y acciones tendientes a mitigar las posibles consecuencias de ese impacto.

Es decir, la «Nueva ciencia» ofrecía a las empresas las herramientas para actuar proactivamente en un ambiente de negocios cada vez más afectado por regulaciones, detectando o anticipando los elementos del entorno que pudieran afectar el negocio y atacarlos mediante las acciones adecuadas, a fin de evitar al máximo los efectos negativos derivados de la antigua concepción «reactiva» que esperaba que los problemas se presentasen para actuar en consecuencia, a un costo evidentemente más elevado en términos económicos y de reputación. Con los años, sin embargo, más que una nueva disciplina científica, los aportes de Chase han emergido como un innovador instrumento para las modernas Relaciones Públicas, que exige dejar de lado los enfoques «Happy face» para requerir experticia en planificación de negocios, y capacidad para llegar a audiencias claves, con el objetivo de influenciar la formulación de políticas públicas.

¿En qué consiste la gerencia de «Issues»? La definición inicial de Chase la describía como «un proceso circular de identificación de asuntos (issues), análisis, planificación-estrategia, acción y evaluación»<sup>1</sup>. Esta definición exige, en primer lugar, tener muy en claro qué se entiende por «asunto clave (issue)» y qué lo diferencia de un problema o situación puntual. Al respecto, la mayoría de los especialistas coincide en definir al «asunto clave» como «una situación del entorno, potencial o emergente, persistente en el tiempo, capaz de afectar de manera significativa los

intereses o valores de la corporación»<sup>2</sup>.

Pero, ¿por qué surge repentinamente la necesidad de gerenciar los «issues» ?

La respuesta a esta interrogante hay que buscarla en el ambiente que rodea a las empresas, el cual ha venido cambiando radicalmente en los últimos años afectándolas decisivamente: los rápidos avances en las comunicaciones ( cada vez somos una aldea global); la creciente preocupación por el ambiente y la calidad de la vida; y la aparición de grupos de activistas, dedicados y profesionales, que han asumido el traslado de sus ocupaciones morales y éticas al mundo de los negocios.

Ello obliga a las empresas, en particular a sus organizaciones de Relaciones Públicas, a seguir con más atención las actividades de estos grupos y las tendencias de opinión que ellas generan; a mantener una reputación basada no en despliegues publicitarios o de «merchandise», sino una relación con los diversos grupos sociales construida a largo plazo; soportada en un diálogo permanente con los líderes y formadores de opinión; y en actuación consciente del impacto público de sus operaciones y actividades y de su responsabilidad como miembro del tejido social en el cual se encuentra inserta.

En consecuencia, la gerencia de asuntos claves está en línea con el monitoreo del entorno societal circundante, para detectar los hechos, circunstancias, inquietudes, expectativas y aspiraciones; las percepciones que los públicos tienen de las empresas, a fin de determinar cuáles aspectos en particular podrían afectar la reputación y las actividades de negocios, definir las estrategias, planes y actividades específicas tendientes a neutralizar los impactos negativos y lograr un clima de opinión pública favorable a los objetivos corporativos, proveyendo además de los mecanismos de evaluación necesarios a fin de sistematizar las experiencias, corregir y evitar los errores, o al menos sacarle el máximo provecho a éstos últimos.

## LA METODOLOGIA

La práctica de la Gerencia de Asuntos Claves se basa en una metodología desarrollada por Chase y Barrie Jones y que consta de siete pasos básicos ( figura N°1 ):

- 1.- Monitoreo
- 2.- Identificación de los asuntos
- 3.- Establecimiento de prioridades
- 4.- Análisis
- 5.- Decisión sobre estrategias a seguir
- 6.- Acciones
- 7.- Evaluación.

Estos pasos a veces no pueden separarse o definirse con toda claridad en la praxis cotidiana. En ocasiones, para muchos practicantes de esta metodología resulta difícil determinar si el paso 3 (establecimiento de prioridades) debería ser en realidad posterior al paso 4 (análisis).

En cualquier caso, lo importante aquí es tener claro que estos pasos son una guía, que debe ser permanentemente evaluada y ajustada a las realidades de cada empresa y no a una verdad incuestionable.

#### 1.- Monitoreo ( Revisa que algo queda )

Es una de las fases claves de la metodología. Consiste en la revisión sistemática y exhaustiva del ambiente circundante de la empresa, para detectar qué se está diciendo, escribiendo o haciendo, por parte del público en general, de los medios de comunicación social, de los grupos interesados, del Gobierno o de los líderes de opinión.

Ahora bien, ¿dónde y cómo buscar?

Evidentemente sería prácticamente imposible revisar todo cuanto se dice, escribe y hace que pueda interesar a una corporación. Pero una buena guía para orientar esa revisión pasa necesariamente por la elaboración de un listado de publicaciones (periódicos, revistas, boletines, investigaciones, libros y otras publicaciones periódicas o no); la suscripción a productos de estudios de opinión pública, a redes de datos; la participación en seminarios, foros o conferencias relativas a temas de interés, aunque su organización está a cargo de entidades no involucradas directamente con el negocio.

¿Quién debe realizar el monitoreo ?

En algunas organizaciones el monitoreo es realizado por la alta gerencia, sobre los insumos proporcionados por unidades de apoyo; en otras se constituyen equipos especializados o se contratan servicios externos. Sin embargo, la experiencia parece demostrar hasta ahora que el monitoreo más eficaz es el realizado por redes de empleados de distintos departamentos dentro de la misma empresa, con la participación activa de filiales, las cuales llevan asuntos emergentes a la atención de la casa matriz, y eventualmente con asesoría externa, de ser necesario.

El monitoreo es fundamental para los sucesivos pasos de la metodología, ya que es el mecanismo proveedor de los insumos básicos para identificar los «issues», así como las tendencias de opinión que se van conformando a su alrededor. Sin embargo, existen empresas que se resisten a dedicar los recursos necesarios (humanos, financieros y técnicos) para esta fase, ya que en ocasiones pareciera tratarse de un esfuerzo muy arduo y cuyos resultados no siempre se observan con rapidez o claridad.

## 2. Identificación ( oteando hábilmente en el horizonte )

Es quizás una de las fases vitales. ¿Qué se espera consigamos del monitoreo? Evidentemente que hay aspectos que son obvios. Si trabajamos para una empresa especializada en productos alimenticios, por ejemplo es de esperar que nuestra búsqueda se centre en los cambios en la distribución de la capacidad adquisitiva de la población, pautas y tendencias relacionadas con hábitos de consumo, tecnologías de conservación y empaçado, presentaciones atractivas. etc. Sin embargo, el éxito de la Gerencia de Asuntos Claves será directamente proporcional a nuestra capacidad para identificar aquellos elementos de nuestro interés que apenas despuntan en el horizonte, aparentemente indiferenciados de otros, cuyo potencial desarrollo pueda perfilarse como una futura amenaza.

También debe prestarse particular atención a la emergencia de nuevas ideas, a los cambios políticos y sociales, a las cambiantes tendencias culturales, a los avances tecnológicos y a aquellos eventos que puedan actuar como disparadores («trigger events») de estos cambios. Asimismo, es importante poder distinguir entre quiénes serán beneficiados y quiénes perjudicados con estos cambios o modificaciones en el status quo.

Es importante tomar en cuenta que los asuntos claves tienen un ciclo de vida cuyas diferentes fases exhiben características bien diferenciadas y cuyo tratamiento es también distinto, dependiendo de la fase del ciclo en que el «Issue» se encuentre (Figura N°2).

Así tenemos la fase potencial/ emergente, en la cual el «issue» suele estar asociado a una idea, una tendencia, un cambio en gestación, que no ha trascendido aún en la opinión pública y cuyo conocimiento está circunscrito a algunos especialistas o públicos restringidos que están en contacto directo con él. El «issue» comenzará a emerger cuando la opinión pública empieza a percatarse de su existencia, lo cual ocurre generalmente a través de los medios de comunicación social.

Una vez que el «issue» ha capturado la atención del público, comienza a transitar la fase del «problema (current stage)». En esta fase el asunto madura y alcanza el máximo potencial de impacto: individualidades influyentes o grupos organizados reconocen su importancia y presionan a las autoridades para que intervengan. La fase

subsiguiente, de «crisis», se produce cuando, debido a estas presiones, las autoridades (gubernamentales, legislativas, o judiciales) intervienen para imponer medidas o acciones que tratan de resolver la situación planteada.

Una vez producida la intervención de la autoridad- generalmente a un alto costo económico y de reputación para la empresa afectada- el «issue» puede estar a una fase que denominaremos «latente», es decir, que ha quedado aparentemente superado, pero como en un estado de animación suspendida», aguardando cualquier acontecimiento que pueda reactivarlo y colocarlo nuevamente en el primer plano de la atención pública. Podemos asegurar que un «issue» difícilmente podrá ser resuelto para siempre<sup>3</sup>.

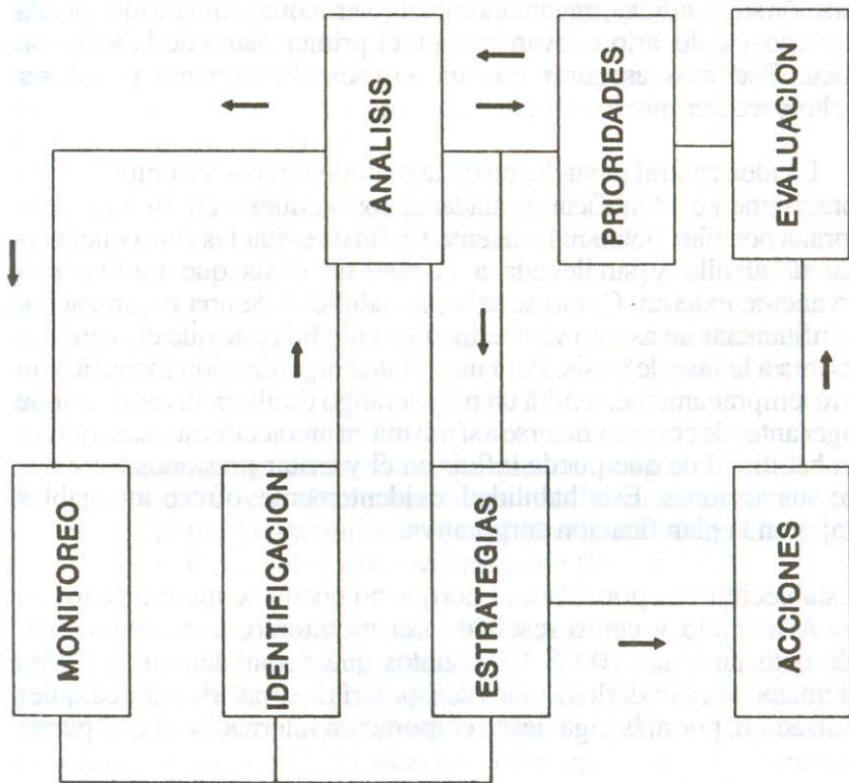
La idea central envuelta en en la metodología de Asuntos Claves es precisamente identificar y atacar a los «issues» en su fase más temprana posible ( potencial o latente ), a fin de evitar las consecuencias de su desarrollo y su llegada a la fase de crisis que motive una intervención externa. Como se sabe, la habilidad de una organización para influenciar un asunto va declinando a medida que que el asunto se aproxima a la fase de crisis. Por tanto, si una organización identifica un asunto tempranamente, tendrá un mayor rango de alternativas de donde escoger antes de comprometerse a sí misma en una acción; así será mayor la probabilidad de que pueda influir en él y evitar presiones formales sobre sus acciones. Esta habilidad, evidentemente, ofrece innegables ventajas en la planificación corporativa.

### 3.- Establecimiento prioridades ( porque no puedo ocuparme de todo )

A menudo y como resultado del monitoreo, una corporación puede detectar hasta 200 ó 300 asuntos que demandan su atención. Evidentemente, atenderlos a todos desbordaría la capacidad de cualquier organización, por más gigantesca corporación internacional que pueda ser.

Las grandes corporaciones suelen concentrar sus esfuerzos en unos 20 ó 30 «issues»<sup>4</sup>, a fin de concentrar esfuerzos y recursos en lo verdaderamente importante. ¿Cómo definen estas prioridades? Para ello, el gerente de «issues» debe preguntarse: ¿ cuán impactantes serán sus repercusiones para la empresa ?, ¿ qué es lo que está en juego: rentabilidad, reputación, libertad de acción ? Pero además de eso es conveniente preguntarse: ¿ cuál es la probabilidad de que el «issue»

FIGURA N° 1



SIETE PASOS BASICOS PARA LA GERENCIA DE ASUNTOS CLAVES

madure ?, ¿ cuán inmediato es su impacto ?.

Para responder a todas estas interrogantes se recomienda la elaboración de una matriz de prioridades, instrumento que permite graficar los elementos antes mencionados y facilitar el análisis de los mismos. Como lo muestra la figura N° 3, la matriz se construye sobre dos ejes principales: probabilidad e impacto.

#### 4.- Análisis ( entendiendo la sustancia del «issue» )

Es probablemente una de las fases más complejas de la metodología; puede consumir gran cantidad de horas/ hombre y para colmo no ser lo suficientemente asertiva.

En primer lugar, requiere de una definición precisa del tipo de «issue» ( si está asociado, por ejemplo, con valores y estilo de vida, con medio ambiente y calidad de vida, con la economía y la demografía, con el mercado y la competencia, entre otros); igualmente hay que asegurarse sobre cuáles son los públicos asociados y/o afectados por el «issue» ( gobernantes, políticos, sindicatos, consumidores, proveedores, medios de comunicación, asociaciones de vecinos, grupos ambientalistas, etc.) a fin de evaluar la posibilidad de construir coaliciones con algunas de esas audiencias. También es necesaria una apreciación adecuada sobre la capacidad organizativa y de movilización de los públicos involucrados, de los recursos técnicos, económicos y humanos de que disponen, de sus posibilidades prerrogativas o ventajas, de los apoyos con que cuentan a los diferentes niveles, de su capacidad para influir sobre el Gobierno, el Congreso. Finalmente, habría que hacer ejercicios acerca de los posibles escenarios determinados por las diferentes fases del «issue». Como se ve, se trata de un ejercicio predictivo-deductivo muy complejo en la mayoría de los casos y no exento de riesgos.

#### 5.- Decisión sobre estrategias ( qué decir a quién y cómo hacerlo )

Con base a la información complicada en los anteriores pasos de la metodología, corresponde entonces a la alta gerencia adoptar un conjunto de decisiones para generar una respuesta estratégica al «issue», la cual debe tener como telón de fondo educar a los medios de comunicación y líderes y formadores de opinión acerca del impacto del «issue» y sus potenciales soluciones.

Esa respuesta pasa por la elaboración de una matriz en la cual se identifican tanto los públicos o audiencias claves sobre los cuales se van a concentrar los mensajes (preferiblemente diferenciados y segmentados por medios de comunicación). Además es necesario definir el momento adecuado para establecer la comunicación, lo cual significa decidir sobre elementos claves tales como: perfil de exposición pública más adecuado, quiénes deben actuar como voceros, cuáles medios de comunicación serán privilegiados (dependiendo si se busca una comunicación más personal o masiva) y los recursos necesarios.

### 6.- Implementación de acciones (manos a la obra)

Una vez definidas las estrategias y plataformas comunicacionales, el siguiente paso en la metodología es su implementación, procurando que la comunicación con los diferentes públicos o audiencias claves se verifiquen de la manera más efectiva y creíble.

Las acciones serán más efectivas en tanto conozcamos mejor a nuestras audiencias: saber qué es lo que ellas piensan, qué es lo que consideran importante, conocer dónde se reúnen, a quién escuchan, qué leen y qué ven en T.V.; qué los impulsa a tomar acciones, cuáles son sus prejuicios y necesidades; qué o quiénes influyen determinantemente sobre ellos.

En base a esta información podemos trabajar con una matriz o modelo de comunicación como el que muestra la figura N°4.

### 7.- Evaluación (los errores enseñan más que los éxitos)

Esta fase es evidentemente la del balance, la que permite un análisis objetivo y desprejuiciado de los resultados. Para ello es necesario hacer una disección de cada fase anterior, y sobre todo, de las fases de decisión e implementación de acciones. Si cabe algún consuelo de los fracasos, es que de los errores suele aprenderse más que de los éxitos.

## La INTEGRACION DE REDES DE TRABAJO

La experiencia en el manejo de «issues» por parte de organizaciones de Relaciones Públicas y «Public Affairs» apuntan hacia resultados más exitosos cuando se utiliza la interacción de redes de trabajo en la cual participan representantes de las distintas unidades operativas de la empresa: Relaciones Públicas, Legal, Planificación Estratégica, Finanzas,

Operaciones, etc. Dichas redes de trabajo no necesariamente tienen que ser permanentes. Pueden constituirse a manera de fuerzas de tareas (task forces) que son convocados dependiendo del «issue» identificado. Algunas empresas asignan a cada asunto clave un «custodio», generalmente la unidad más directamente afectada por el «issue». En esos casos, la responsabilidad de las funciones de Relaciones Públicas o «Public Affairs» se limitan a asesorar o apoyar a ese custodio, conjuntamente con otras unidades.

La formación y el trabajo en redes «networking» permite la integración de equipos multidisciplinarios, con puntos de vista distintos y experiencias complementarias, lo cual permite abordar el análisis y la definición de estrategias desde una perspectiva más integrada. Por ejemplo, la participación de las unidades de Asuntos Públicos permite «sensibilizar» a las unidades operativas acerca del impacto público de las actividades de la empresa, mientras que la participación de finanzas, por ejemplo, orienta respecto de los costos que implica enfrentar el «issue».

Paralelamente a la red de trabajo interna, es importante el desarrollo y mantenimiento de una red externa de contacto con líderes y formadores de opinión, grupos de interés, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales, lo cual permite acceso privilegiado a información y experiencias que pueden ser de utilidad para enfrentar algunos asuntos claves.

## **VENTAJAS DE LA APLICACION DE LA GERENCIA DE ASUNTOS CLAVES**

Entre las principales ventajas de la aplicación de la metodología de Gerencia de Asuntos Claves, figuran las siguientes:

- \* Mejor información sobre las tendencias prevalecientes y los cambios que ocurren en el entorno de los negocios.
- \* Mayor sensibilidad a las implicaciones públicas de las decisiones comerciales.
- \* Permite anticipar regulaciones gubernamentales y legislativas que pueden afectar al negocio.

\* Ayuda a evitar sorpresas costosas en tiempo y dinero y que pueden poner en riesgo a la reputación de la empresa.

\* Permite un manejo más organizado de los asuntos externos y rápida capacidad de respuesta.

\* Ayuda a crear conciencia sobre la necesidad de canales de comunicación permanente con los públicos y audiencias claves.

\* Permite una mayor integración de las organizaciones de Relaciones Públicas y «Public Affairs» con la gerencia de línea.

## PRINCIPALES DIFICULTADES

Pero así como la Gerencia de Asuntos Claves ha demostrado las ventajas mencionadas anteriormente, también ha tropezado y continúa confrontando problemas y dificultades para su aceptación y puesta en práctica.

Las dificultades más usuales pueden sintetizarse de la siguiente forma:

- \* Escepticismo de la gerencia tradicional porque:
  - Puede significar divergencias con sus propias prioridades.
  - No creen la urgencia/ desarrollo de los «issues».
  - Difícil cuantificación de los resultados/ beneficios.
  - Sentimiento de interferencia con el día a día operacional.
  - Sensación de «sobrevaloración» de los elementos externos en las decisiones de negocios.
- \* Compleja conexión (o a muy largo plazo) con el producto final.
- \* Poco desarrollo de las herramientas para su implementación (a excepción quizás del área de las comunicaciones corporativas).
- \* Confusión con «futurismo», debido a la dificultad para visualizar potenciales impactos sobre la corporación.

## LA EXPERIENCIA EN PETROLEOS DE VENEZUELA

La empresa estatal petrolera es una de las pocas corporaciones venezolanas que aplican este enfoque de Gerencia de Asuntos Claves, desde hace poco más de un año.

Inicialmente el esfuerzo se centró en dotar al personal de Relaciones Públicas de las herramientas teóricas e instrumentales acerca de la metodología. Para ello se realizaron seminarios, talleres y contactos de intercambio con empresas que aplican la Gerencia de Asuntos Claves desde hace años, entre ellas Royal Dutch Shell, IBM Corp, Pfizer Inc., Allied-Signal, Citibank y Unilever, Omega Group, entre otras.

Posteriormente se trabajó en la adaptación organizacional y funcional de la Gerencia de Relaciones Públicas hacia el nuevo enfoque, lo cual incluyó, entre otros detalles, el cambio de nombre de la función a «Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos», tanto en PDVSA como en sus empresas filiales.

Finalmente, se pasó a la fase de aplicación de la metodología a asuntos claves para la incorporación y a la integración de redes de trabajo (Networking) con las unidades operacionales más afectadas por el impacto de asuntos del entorno, entre ellas la función de Mercadeo Interno de derivados de hidrocarburos, y la función relacionada con protección ambiental, en el caso de la filial operadora Pequiven. En ambos casos se han logrado significativos avances en el tratamiento de los asuntos que perturban las relaciones entre corporaciones y sus públicos claves y se tienen grandes esperanzas en los resultados futuros de ese esfuerzo.

<sup>1</sup> Barrie L. Jones y W. Howard Case: «Managing Public Policy Issues». *Public Relations Review* (summer, 1979), 3-23.

<sup>2</sup> Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos de Petróleos de Venezuela: «Gerencia de Asuntos Claves», presentación. 1991.

<sup>3</sup> Max Meng: «Early Identification Aids Issues Management». *Public Relation Journal*, Mar. 1992. Pag. 23

<sup>4</sup> «Issues Management en algunas grandes empresas norteamericanas». Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos. PDVSA. Mimeo, 1992.

FIGURA N° 2

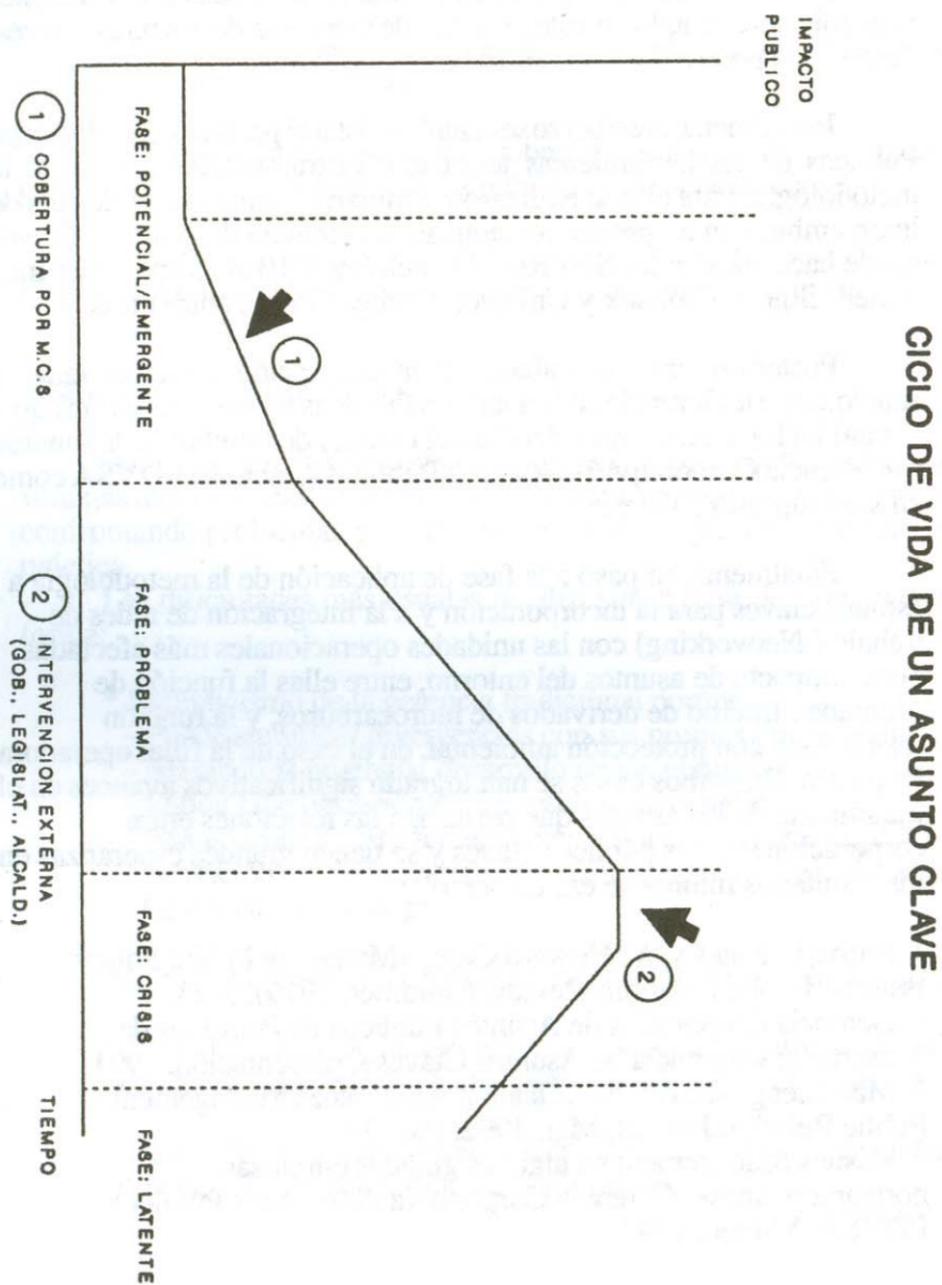


FIGURA Nº 3

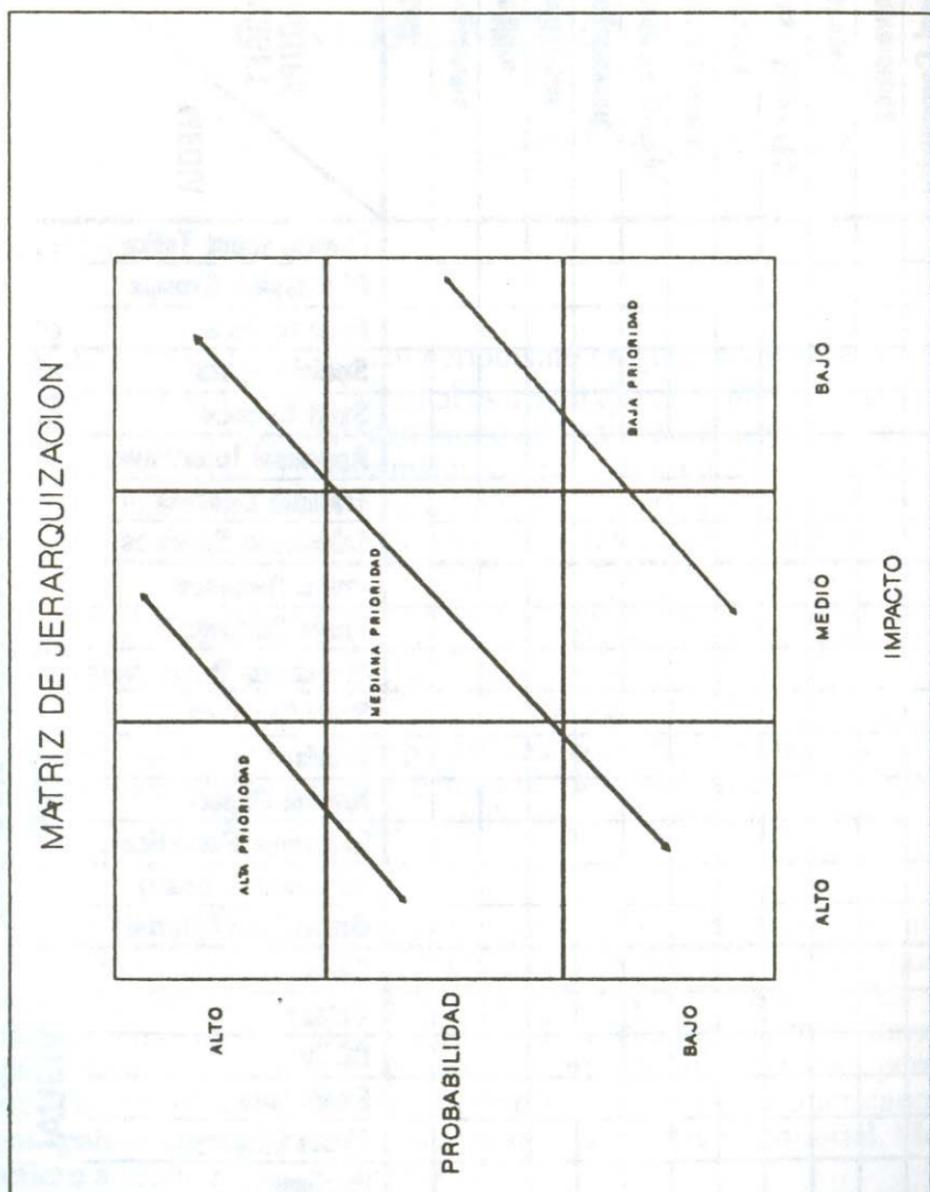


FIGURA N° 4

TARGET GROUPS	MEDIA	
	SPOKEN	WRITTEN
Staff	Management Talks	Press Releases
Customers	Discussion Groups	Press Cuttings
Dealers	Face to Face	Questions & Answers
Politicians	Social Events	Staff Circulars
Government	Staff Council	Briefs
Pressure Groups	Appraisal Interviews	Annual Report
Trade Unions	Training Courses	Employee Periodicals
Industry	Telephone Services	Information Board
Press/Radio/TV		Group PA Material
Schools		Films
Universities		Videos
Local Community		CCTV
General Public		Exhibitions
		Photo Displays
		Pesters
		Worksite Visits

Communications Model

SPOKEN

WRITTEN

VISUAL