

EL OBSERVADOR



Andrea Sallé

andreasalle

asalle@observador.com.uy

ECONOMÍA Y EMPRESAS > MANEJO DE CRISIS

"Cuando no tenés conciencia del riesgo, difícilmente hagas algo para prevenirlo"

Mónica Arzuaga, investigadora de la Universidad Católica explica los resultados de un estudio acerca de cómo se afrontó la pandemia desde la comunicación organizacional



La falta de crisis sistémicas, sería una razón por la que muchas organizaciones no tienen planes de prevención de crisis en Uruguay

"En Uruguay nunca pasa nada", es una idea que inconscientemente todos los uruguayos

manejamos. No hay grandes desastres naturales (no hay erupciones volcánicas, ni terremotos, ni ciclones, ni tornados) salvo alguna inundación o incendio forestal; se cuenta con instituciones sólidas, y un sistema político y económico estable en comparación con la región. **Esta falta de "crisis" es lo que explicaría por qué la mayoría de las organizaciones no cuentan con planes de prevención para afrontar eventos extraordinarios**, como la llegada del covid-19 en 2020, según [Mónica Arzuaga](#), profesora e investigadora del departamento de Estudios Organizacionales de la Universidad Católica del Uruguay y una de las responsables del estudio [Latin American Communication Monitor](#).

El estudio, cuyos resultados fueron presentados recientemente, se realiza cada dos años en todo el mundo desde hace 15 años y monitorea la evolución del ejercicio profesional de los comunicadores organizacionales y de su rol dentro de las empresas o instituciones a las que pertenecen.

En la última encuesta se relevó particularmente cómo afrontaron la crisis del covid en 2020 los profesionales de la comunicación en Uruguay, y de allí surgieron dos grandes observaciones relevantes: **la falta de preparación de las organizaciones para afrontar la crisis y la poca importancia que dan los departamentos de Comunicación a los temas de ciberseguridad**.

Demasiado bien

Arzuaga señala que la última crisis económica relevante en Uruguay fue la del sistema financiero en 2002 y que la anterior a esa había sido la de "la Tablita" en 1982, algo que nos diferencia de otros países de la región, como Argentina, que "cada semana tiene un movimiento desconcertante en términos económicos y financieros".

En cuanto a una crisis del sistema político, la investigadora se remonta a la década de 1960 y la posterior dictadura, mientras que en otros países de Latinoamérica, los cimbronazos institucionales y de cambios de poder son más frecuentes. A su vez, para comparar la crisis sanitaria vivida en 2020 con otras pandemias en Uruguay, hay que remontarse al siglo XIX, a los casos de la fiebre amarilla o el cólera.

Dados estos elementos, puede decirse que, en términos generales, Uruguay vive en un contexto de estabilidad, que alimenta indirectamente esa idea y confianza en que a nosotros no nos va a pasar lo malo que le sucede al resto, como si nos cubriera un halo protector, que lleva a una falta de prevención y preparación para afrontar una crisis real.

Otra característica de Uruguay que señala la investigadora es que, **al haber confianza en el sistema político, las personas y organizaciones esperan que éste se haga cargo si hay una crisis**. "No tenemos una preparación muy preventiva, más bien esperamos que el Estado responda o pensamos que no nos va a pasar, hasta que llega el covid y nos encuentra mal parados, como a todo el mundo pero particularmente en este contexto uruguayo".

"Entonces claro, ¿contra qué nos comparamos en el tema de crisis?", se pregunta Arzuaga, en función de que la frecuencia y los contenidos de las crisis sistémicas en el país son muy débiles comparado con lo que sucede en otros. "Nosotros decimos, qué suerte, estamos en un país muy estable, pero eso nos prepara poco para las crisis, porque cuando estamos frente a una no sabemos cómo funcionar", dice Arzuaga en diálogo con Café y Negocios.

La llegada del covid-19 dejó en evidencia esto, en especial en el ámbito de las organizaciones: **solo el 20% de los consultados en el Latin American Communication Monitor dijo que su organización estaba bien preparada para afrontar la pandemia**, el resto, vieron cómo los impactó en la totalidad de sus operaciones.

Un ejemplo de esa falta de preparación es la inexistencia de planes de comunicación de crisis de las organizaciones; no contaban con uno el 43% de las agencias de comunicación, el 40% de las organizaciones públicas, el 35% de las empresas y el 20% de las organizaciones sin fines de lucro.

Covid vs 2002

Arzuaga trabajó como asesora de Comunicación durante la crisis económica del 2002 en Uruguay y al comparar la situación y las reacciones de las organizaciones ante aquella y la crisis del covid en 2020, encuentra varias diferencias.

En primer lugar, señala que **la crisis del 2002 fue concreta y acotada al sistema financiero**, aunque influyó directamente en la economía de miles de hogares, "pero era un riesgo con un alcance definido". Explica que como el riesgo era concreto la estrategia de las organizaciones y del país también fue focalizada.

"Hubo un sistema político que se alineó rápidamente, economistas que lideraron con los actores fundamentales —los grandes stakeholders del sistema financiero— y, además, era un adversario conocido. Se conocían los malos y los buenos, y eso genera bandos. Establece unas reglas de juego conocidas que nos permiten manejarnos en cualquier tipo de crisis y podemos administrar mejor nuestra energía".

Sin embargo, señala Arzuaga, **en la crisis del covid el contenido del riesgo es muy difuso**. "Tiene un alcance desconocido desde el inicio, no sabemos de dónde viene, a quién le va a tocar, cómo funciona, durante cuánto tiempo la vamos a tener. **Las estrategias ya no son las de los políticos o economistas, sino que son estrategias de ensayo y error**. El adversario es desconocido, no hay un bueno y un malo, y eso, a diferencia de la crisis del sistema financiero, une a los colectivos. Estamos todos, la especie humana, enfrentando esta crisis", dice la investigadora.

"Con la pandemia, el protagonismo de la función de la comunicación se destapó. Fueron todos a buscar consejo y asesoría a los departamentos de Comunicación, sin embargo, no todos los comunicadores participaron de los comités de crisis del covid", apunta Arzuaga.

Esto se vio reflejado en el estudio, en el que se muestra la poca incidencia que tienen los departamentos de comunicación en la toma de decisiones.

Solo un 18% de estos participan con voz y voto en el nivel más alto de decisiones en sus organizaciones en Uruguay, y en el sector público, solo un 7% participa en las decisiones de la cúpula.

La amenaza no percibida

Otro de los resultados que llamó la atención de los investigadores es la poca importancia que los profesionales de la comunicación le dan al tema de la ciberseguridad y los ciberataques, que no son percibidos como una amenaza posible: **solo el 20% de los profesionales encuestados tiene el tema presente como fuente de debate**, cuando la prevalencia de ciberataques es prácticamente la misma que en el resto de Latinoamérica (que ronda el 38%).

Para Arzuaga, una de las razones aparentes es que en Uruguay no creemos que podemos sufrir un ciberataque, "pensamos que eso pasa en otros países y si nos pasa algo, confiamos en que nuestras instituciones lo van a resolver. Pero ante un ciberataque lo que va a ser hackeado van a ser los datos de nuestra propia organización y es difícil que venga alguien a ayudarnos".

Hoy, la ciberseguridad es crucial para garantizar la continuidad de un negocio y la forma de entrada a los sistemas de las organizaciones por parte de los ciberdelincuentes suelen ser los usuarios individuales, en especial, en tiempos de teletrabajo en el que las computadoras están en los hogares y muchas veces son compartidas con otros miembros del hogar.

A su vez, hay una idea errónea sobre que la responsabilidad en la prevención de los ciberataques solo recae en los departamentos de Sistemas e Informática, cuando en realidad es un tema que se puede prevenir con la educación de todo el personal, algo en lo que sí pueden intervenir las unidades de Comunicación.

"En Uruguay se hace muy poco con respecto a estos temas", dice Arzuaga, salvo algunas excepciones.

"Estos problemas son transdisciplinarios, por lo que tiene que haber alguien de administración, de comunicación y de sistemas para poder preparar a la gente. Porque un ingeniero no va a hacer una campaña de educación de los empleados para prevenir un ciberataque, eso lo tiene que hacer un comunicador. Pero cuando no tenés conciencia del riesgo, difícilmente vayas a hacer algo para prevenirlo y monitorearlo".

Café y Negocios Crisis manejo de crisis comunicación corporativa

Universidad Católica Member

REPORTAR ERROR