RIESGO Y CRISIS

Construir cultura preventiva mediante comunicación estratégica y gestión del cambio

AMADO FUGUET V.

En un entorno global y local caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la complejidad, donde en la gestión de riesgos y crisis prevalece la actuación reactiva y la improvisación, la estrategia comunicacional de las instituciones y la sociedad tiene como desafío fomentar una cultura preventiva. Para lograrlo, la gestión del cambio para modificar comportamientos e instalar procesos que preparen a la gente y a las organizaciones para evitar, mitigar y afrontar amenazas y superar vulnerabilidades es una responsabilidad ética que los líderes y los encargados de comunicación deben impulsar. No solo se trata de proteger reputación, sino la calidad de vida de las personas y el ambiente.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y sociedades, nacional e internacionalmente, conviven en un entorno compartido cada vez más complejo que afecta su propósito, visión, misión y objetivos estratégicos. Afrontan un panorama de múltiples riesgos que van desde lo económico, político y social, pasando por lo tecnológico, lo regulatorio y lo mediático, hasta llegar a lo ambiental y sanitario.

El Foro Económico Mundial (WEF) utiliza en la *Encuesta anual de percepción de riesgos globales* (GRPS) una metodología de cinco niveles de riesgos como escenarios:

- Tormentoso: se anticipa un periodo con riesgos catastróficos globales de alto impacto y probable ocurrencia.
- Turbulento: describe un escenario de convulsiones y volatilidad, con riesgo elevado de catástrofes globales, aunque no tan extendido como en el nivel "tormentoso".
- Inestable: refleja un mundo con cierta inestabilidad estructural, con posibilidades moderadas de catástrofes globales, con episodios momentáneos o parciales.
- Estable: denota un escenario de relativa cohesión, con perturbaciones o disrupciones aisladas, pero riesgo bajo de catástrofes globales.
- Tranquilo: corresponde a un entorno donde el riesgo de catástrofes globales es prácticamente insignificante, la estabilidad es lo que resalta y la previsibilidad es relativamente clara.

Según esta encuesta realizada por WEF para su última edición (2026), la suma de "Tormentoso" y "Turbulento" supera el 50 % como perspectiva para 2026 y 2027, pero si se agrega la categoría "Inestable", la cifra llega al 90 %. En contraste, los escenarios "Estable" y "Tranquilo", entre ambos, apenas alcanzan el 10 %.

Según Mario Riorda (2022), especialista argentino en comunicación política y gubernamental, la comunicación de riesgos no apunta a clausurar procesos de crisis o a generar valoraciones positivas desde la reputación, sino básicamente a prevenir, concientizar, modificar hábitos o comportamientos.

Destacan los tipos de riesgo más importantes en el marco de dos años: confrontación geoeconómica, desinformación por tecnologías, polarización social, fenómenos meteorológicos, conflictos armados, desigualdad, derechos humanos y políticos, contaminación ambiental y migraciones. A largo plazo (diez años), destacan los riesgos ambientales y los tecnológicos (especialmente relacionados con la inteligencia artificial).

Estos resultados del Foro Económico Mundial sirven como referencia para resaltar cómo el análisis de riesgos es un asunto de preocupación cada vez más creciente en el planeta. Hay que considerar que también se agregan aquellos de carácter regulatorio y de entornos particulares en algunos países donde la inseguridad jurídica e institucional representa altos niveles de riesgo.

Así como existen riesgos como los descritos, que se generan exógenamente, también en las organizaciones (privadas y públicas) están presentes las tormentas internas, tales como los conflictos laborales, el mal clima organizacional, la falta de liderazgo, valores poco sólidos, fuga de talentos, pérdida de productividad, conductas no éticas y graves fallas de comunicación interna.

Cuando las turbulencias externas convergen con las vulnerabilidades internas, se gesta el escenario para "la tormenta perfecta", pues en la medida en que existan estas debilidades endógenas, la probabilidad e impacto de un riesgo exógeno será mayor.

Allí resalta la importancia que tiene la comunicación interna en las organizaciones para afrontar con propiedad la gestión de riesgos y crisis, una consideración que en muchas oportunidades es dejada erróneamente en segundo plano privilegiando la comunicación externa. Mientras mejor esté orientada, informada y preparada la gente que forma parte de las instituciones, mayor capacidad de resiliencia y defensa tendrán estas ante los riesgos y más fortaleza tendrá la estrategia de comunicación externa.

Igual ocurre con las comunidades que pueden ser vulnerables ante un riesgo. Su consideración como actor central participativo es uno de los factores clave dentro de una gestión de riesgo y crisis. A mayor involucración, mejor solidez preventiva tendrá una comunidad para superar vulnerabilidades.

Para que una sociedad o institución asuma las amenazas que pueden erosionar su sostenibilidad, su gente y su reputación, tiene el reto de transformar sus comportamientos y procesos en gestión de riesgo y crisis a través de un programa consciente de gestión del cambio, donde la comunicación juega un rol central para crear una cultura de prevención.

DISTINCIÓN ENTRE RIESGO Y CRISIS

El reto inicial para el desarrollo de una cultura preventiva es distinguir conceptualmente entre el alcance de la gerencia del riesgo y la gerencia de crisis. Como se ha debatido ampliamente en la disciplina comunicacional, confundir estas etapas conduce a una praxis metodológica que puede limitar su efectividad si no se abordan apropiadamente.

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra "riesgo" como la contingencia o la proximidad de un daño con posibilidades de que suceda o no. Su característica principal es que se mantiene en un estado latente y, por ende, es gestionable y atenuable.

Para la institución, el vocablo "crisis" representa un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o situación, o en la manera en que estos son apreciados. Su naturaleza es manifiesta, urgente y a menudo caótica.

En ambos casos la anticipación es estratégica, aunque con enfoques diferenciados. En la gestión de riesgos es fundamental explorar acciones que eviten, en lo posible, que los mismos desemboquen en crisis. Si se identifican y analizan oportunamente, a través de un mapeo que cruce la probabilidad de ocurrencia con el impacto de cada riesgo, una de las iniciativas de mayor valor es generar cambios de comportamientos en la gente, tanto entre quienes les toca gerenciarlos como entre aquellos que participan en procesos que puedan mitigar riesgos y entre quienes pueden ser afectados. En la gestión de riesgos incidir en comportamientos, en este sentido, es generar cultura de prevención.

En la gestión de crisis la anticipación tiene otro objetivo: es estar debidamente preparados con acciones y protocolos de actuación para el momento en que eventualmente sucedan. Pero, además, por lógica, cuando una cultura preventiva se impulsa en la sociedad y/o en las organizaciones, es más sólida esa preparación para atender apropiadamente una crisis.

Un riesgo que no es evaluado, sumado a la negligencia institucional frente a su amenaza, es la antesala de un desastre. Las crisis, en buena medida, son el resultado directo de contingencias que fueron ignoradas. Por tanto, enfocar los esfuerzos corporativos y/o gubernamentales en la fase de riesgo es la vía recomendable para desactivar, en la medida de lo posible, la amenaza antes de que esta pueda aparecer y generar impactos desfavorables.

Según Mario Riorda (2022), especialista argentino en comunicación política y gubernamental, la comunicación de riesgos no apunta a clausurar procesos de crisis o a generar valoraciones positivas desde la reputación, sino básicamente a prevenir, concientizar, modificar hábitos o comportamientos.

Esta diferenciación aplica especialmente cuando se trata de riesgos donde existen vulnerabilidades entre la población, como podría ser el caso de desastres ambientales como inundaciones o incendios; de salud que afectan a una comunidad como ocurre con las epidemias.

Pero es totalmente aplicable a riesgos directos que pueda tener una organización privada o pública, por ejemplo, con situaciones críticas de corte tecnológico como ciberataques, de problemas con la calidad de servicios o productos, de intervenciones político/regulatorias o de conflictos éticos, entre otros.

Igual ocurre con las comunidades que pueden ser vulnerables ante un riesgo. Su consideración como actor central participativo es uno de los factores clave dentro de una gestión de riesgo y crisis. A mayor involucración, mejor solidez preventiva tendrá una comunidad para superar vulnerabilidades.

CRISIS COMO LECCIONES PREVENTIVAS

En procesos de planificación de riesgos y crisis, cobra valor el aprendizaje que dejan episodios de crisis propias o ajenas, para entender por qué sucedieron, qué pasó cuando se tomaron o no precauciones, qué funcionó y qué falló, cómo fueron los comportamientos y reacciones de los distintos actores y el impacto que se produjo en las personas, los activos y la reputación, entre otras variables. El llamado análisis *post mortem* es útil para generar un inventario de lecciones que son útiles para anticipar con mayor propiedad situaciones que puedan presentarse en el futuro.

Víctor Guédez, en *Liderar, emprender y gerenciar la crisis* (2019) sugiere que "… para reducir los índices de riesgo y aumentar los dominios de la situación, debe aceptarse que las crisis generan aprendizajes y, en consecuencia, reclaman atención para aprender lo que sea posible". El autor destaca que "… no tiene sentido aspirar que no existan crisis, pero sí se justifica que desarrollemos las capacidades necesarias para afrontar, solventar y sobrevivir a los cambios que ellas conllevan".

Vale la pena recordar la crisis de la DANA en Valencia, España, en 2024, un episodio extremo de lluvias torrenciales que provocó inundaciones catastróficas, más de 230 fallecidos y daños materiales masivos. Natalia Sara (2024), especialista en Gestión de Crisis, planteó en su blog que este caso dejó varias lecciones como fallos en los sistemas de alertas y protocolos, deficiencia en

información a la población, falta de liderazgo y coordinación, vocería sin empatía y ausencia de cultura de emergencias y sistema de protección civil.

"Nos falta cultura de prevención y educación en emergencia, desde que somos niños", comenta Sara, quien se hace la pregunta clave: "¿Sabemos reaccionar si vivimos en zonas inundables ante una emergencia de este tipo, que, además, por el cambio climático, cada vez van a ser más probables y extremas?"

[...] la planificación y la anticipación, junto con un liderazgo proactivo que propicia la interacción, la participación y la escucha, con una narrativa estructurada, ofrecen una claridad que abre las mayores posibilidades para asentar valores y una cultura más sólida.

Nuevamente, parte de la cultura preventiva que proponemos incluye siempre el análisis de experiencias para extraer de ellas patrones de éxito o fracaso. Estas lecciones permiten anticipar y poner en práctica el análisis prospectivo, mediante el cual se proyectan tendencias del futuro tomando en cuenta lo ocurrido en el pasado para adaptar la estrategia en función de mitigar posibles crisis que puedan presentarse en el horizonte.

MADUREZ ESTRATÉGICA COMUNICACIONAL

Para abordar eficazmente la gestión de riesgo y crisis, se requiere un alto Nivel de Madurez Comunicacional, un modelo que en los diagnósticos que nos ha tocado realizar es de especial utilidad.

Muchas organizaciones operan en un estado de "incomunicación", donde solo hay una voz para la cual, generalmente, "dar órdenes" es su concepto de "comunicar". En sí, se priva a los miembros de una organización o comunidad de informarse y orientarse sobre temas que pueden ser de interés como parte del grupo al que pertenece. Allí reina la desinformación y es el caldo de cultivo de rumores y de alarmas con o sin base.

Un segundo nivel es el de "comunicación reactiva", donde se asume la necesidad de ofrecer información solo cuando las circunstancias obligan a generar mensajes que aborden el asunto que inevitablemente deba ser aclarado o explicado. A veces se activa cuando ya la desinformación y el rumor han hecho de las suyas y es más difícil revertir el daño ocasionado.

En ambos niveles, la incertidumbre prevalece, por lo que la comunicación no se gestiona apropiadamente, no existe o está oscura, como si se tratara de sótanos sin iluminación, donde los afectados actúan a ciegas en el nivel más bajo de "Incomunicación" o con destellos de luz en el nivel "Reactivo".

El tercer nivel, que denominamos "Divulgativo", brinda mayor claridad, toda vez que existe una gestión que busca que los distintos actores estén debidamente informados. Aunque prevalezca la unidireccionalidad, puede lograr el objetivo de que la gente obtenga dirección y contenidos de interés oportunamente.

El cuarto nivel es el más maduro: "Comunicación integrada a la estrategia". En este caso, la planificación y la anticipación, junto con un liderazgo proactivo que propicia la interacción, la participación y la escucha, con una narrativa estructurada, ofrecen una claridad que abre las mayores posibilidades para asentar valores y una cultura más sólida.

Es en este último caso donde las organizaciones y las sociedades construyen fortalezas para generar una cultura preventiva ante riesgos y crisis, y además se abren más espacios para procesos de gestión del cambio exitosos.

COMUNICAR CON ESTRATEGIA

Tanto los riesgos como las crisis exigen abandonar enfoques básicos para adoptar una comunicación genuinamente "estratégica". Bajo esa premisa, y entendiendo la distinción entre riesgo y crisis, la estrategia adopta un enfoque integrado de ambos procesos, tomando siempre en

consideración que, ante una mejor gestión del riesgo, más posibilidades tiene una apropiada gestión de crisis.

La estrategia comunicacional de gestión de riesgos enfocada en crear cultura preventiva de ninguna manera se contradice con la gestión de crisis, que busca continuidad operativa y proteger la reputación. Al contrario, son dos caras de una misma moneda que deben gerenciarse integralmente.

Tan interdependientes son que, aunque tengan objetivos particulares, los planes de comunicación de riesgos y crisis, si se abordan bajo una estrategia paraguas, resultan más efectivos al conseguir un propósito superior, que es el de proteger a personas, activos, sustentabilidad operativa o funcional y reputación.

El plan comunicacional de crisis persigue cuidar la reputación mediante estrategias, iniciativas y acciones para manejar la repercusión adversa de una situación determinada en medios y redes sociales. Busca mejorar la eficacia de la respuesta a través de procesos claros y coherentes previamente establecidos. Y puede mitigar el impacto en la medida en que se hayan dado pasos de cultura preventiva al identificarse temprano los riesgos y corregido –parcialmente o en gran parte– los asuntos riesgosos de fondo que originarían la crisis.

Dentro de esta visión integradora, la comunicación debe aplicar enfoques metodológicos distintos dependiendo de la etapa en la que se encuentre la amenaza.

La Comunicación de Riesgos tiene un propósito preventivo: su objetivo central no es proteger la reputación institucional –aunque a la postre tiene un impacto en ella–, sino enfocarse en los comportamientos individuales y grupales de una comunidad u organización vulnerable ante la posibilidad de una contingencia.

La Comunicación de Crisis tiene una misión de contención. Cuando el evento estalla, la gestión se concentra especialmente en la gente como epicentro, al tiempo que busca proteger la reputación de los individuos y organizaciones. Y debe orientar actuaciones y comportamientos de emergencia dictados en los protocolos que han también de planificarse durante el desarrollo de los eventos para evitar el agravamiento de la crisis y superarla lo más pronto posible con las menores consecuencias adversas que puedan derivarse. La anticipación, en este caso, consiste en estar debidamente preparados sobre lo que hay que hacer y comunicar cuando una crisis estalle.

Igual ocurre con las comunidades que pueden ser vulnerables ante un riesgo. Su consideración como actor central participativo es uno de los factores clave dentro de una gestión de riesgo y crisis. A mayor involucración, mejor solidez preventiva tendrá una comunidad para superar vulnerabilidades.

ACTORES PROTAGONISTAS

Para que este proceso sea articulado, la comunicación estratégica debe orquestar la coordinación de cinco actores clave:

- Los líderes: autoridades y líderes institucionales y empresariales que no solo dirigen la estrategia y toman las decisiones, sino que además modelan el comportamiento y ejercen la vocería principal.
- La gente: los interesados y afectados directos, sean miembros de una organización o una comunidad, quienes deben colaborar y participar activamente siguiendo los lineamientos y generando redes de apoyo.
- Los expertos: aquellos individuos u organizaciones que aportan la metodología y los datos que validan científicamente los escenarios y asumen la vocería técnica orientadora.
- Los reguladores: representan las instancias legales y gubernamentales que, según sea el caso, intervienen en un proceso de crisis.
- Los medios (internos y externos): canales y redes encargados de informar sobre la situación, así como de divulgar y orientar sobre aquellos mensajes que sean de utilidad para los interesados y afectados.

Para cada uno de estos grupos de actores es imprescindible establecer claramente sus roles y responsabilidades, tanto aquellas que les corres-

pondan particularmente, como las que deban ser coordinadas. Por ejemplo, dentro de los líderes debe existir coherencia y organización sobre con quiénes, cuándo y cómo deben comunicarse, especialmente porque tanto en riesgos como en crisis cualquier inconsistencia o contradicción resta eficacia a la credibilidad de quienes se espera ejerzan el liderazgo.

GESTIÓN DEL CAMBIO PARA UNA CULTURA PREVENTIVA

Saber que un riesgo existe no es suficiente si las personas no comprenden la importancia de modificar sus comportamientos y de generar acciones para prevenirlo o saber actuar si se genera una crisis. Y este es un reto de comunicación estratégica que debe estar apalancada en la gestión del cambio.

María Elena Jaén, Rebeca Vidal, Daniel Mogollón y Henry Gómez Samper, investigadores del IESA, en el libro *¿Quieres cambiar tu organización?* (2009) plantean que:

> Un proyecto de gestión del cambio necesita fundamentarse en una visión debidamente concertada, apoyada con estrategias que permitan manejar el proceso de transformación. Esto significa identificar los objetivos específicos a alcanzar, priorizarlos y definir los mecanismos de acción a seguir.

Existen diferentes metodologías, como el *Modelo de ocho fases* de John Kotter (2024), que podemos adaptar a cuatro como estrategia comunicacional:

- Diagnóstico y estrategia: análisis situacional de riesgos y de actores y la formación de una comisión rectora, seleccionando a los voceros y agentes del cambio.
- Crear el sentido de urgencia: diseño de una narrativa persuasiva que despierte el interés genuino por la amenaza latente.
- Movilizar a los agentes de cambio y lograr victorias tempranas: se empodera y forma a líderes internos y externos para implementar las nuevas conductas, buscando y visibilizando éxitos que validen la utilidad del esfuerzo preventivo.
- Consolidar y anclar: refuerzo de los cambios implementados para asegurar su sostenibilidad, logrando una integración profunda de los nuevos comportamientos y procesos preventivos.

Para que la gestión del cambio no fracase ante las resistencias psicológicas o interesadas en bloquearlo, la estrategia debe considerar cuatro factores críticos: la participación activa de la gente es fundamental para lograr nuevos comportamientos; la comunicación pedagógica, coherente y comprensible disminuye las barreras cognitivas para la adopción de nuevas actitudes y comportamientos; la simulación anticipada de riesgos o crisis refuerza la adopción de la nueva cultura; y la empatía del liderazgo, para que se identifiquen, escuchen y procesen los prejuicios, miedos, objeciones y posibles descalificaciones para adaptar los mensajes a la realidad psicosocial de los afectados.

En nuestra práctica de consultoría en comunicación estratégica, hemos desarrollado un modelo (0IIME de Fuguet Comunicación y Cambio) que establece cinco misiones comunicacionales que las organizaciones y el liderazgo deben establecer como marco de actuación, el cual es útil en distintos procesos, especialmente cuando se trata de gestión del cambio: Orientar, Informar, Integrar, Motivar y Escuchar.

Mediante la Orientación, la gente (interna o externa) puede comprender el por qué y el para qué se gestiona un riesgo determinado o un conjunto de ellos. A través de la Información oportuna de acciones, actividades y decisiones se logra que las personas estén al día generando contrapeso a la desinformación. Con la Integración de equipos e individuos bajo un propósito compartido se logra mayor cohesión. Con la apropiada Motivación a las personas mediante retos y reconocimientos por logros se arraiga el sentido de pertenencia. Y con la Escucha empática se abren espacios de comprensión de diferentes puntos de vista que nutren estos procesos con nuevas ideas y ayudan a identificar obstáculos para superarlos.

LA PERCEPCIÓN DE VULNERABILIDAD

Cuando se realiza un mapa de riesgos, se toman en cuenta dos variables fundamentales: el grado de probabilidad que tiene un riesgo de convertirse en crisis, por un lado, y el nivel de impacto que tendría sobre una organización, comunidad o sociedad. Esta segunda variable está asociada a la vulnerabilidad.

La vulnerabilidad es el conjunto de condiciones internas –organizacionales, operativas, sociales, financieras y comunicacionales– que determinan el grado en que una institución o grupo poblacional puede sufrir daños cuando un riesgo se materializa. Incluye factores como la exposición, la capacidad de respuesta, la disponibilidad de recursos y la coordinación interna y externa. En la medida en que estos factores representan debilidades, la vulnerabilidad es mayor.

Pero hay que considerar especialmente que, en la gestión de riesgos, siempre hay que comprender las emociones humanas. El miedo, el temor y las preocupaciones son respuestas emocionales negativas naturales ante el impacto que un evento podría producir en las personas o grupos.

Un accidente en una fábrica, una quiebra de una empresa, un recorte de personal por caída drástica de ventas, una inundación en una población o una situación social violenta son riesgos que pueden estar presentes, por mencionar algunos de ellos. Y estos pueden incidir en la estabilidad económica y el patrimonio no solo de empresas sino de grupos familiares, pero también en la salud y la vida, según sea el alcance del acontecimiento.

Considerar la vulnerabilidad es relevante, pero desde el punto de vista comunicacional cobra especial importancia la percepción que se tiene sobre ella. La percepción de vulnerabilidad puede disminuir si las personas cuentan con preparación para enfrentar las amenazas. O puede aumentar si no se desarrollan iniciativas pedagógicas para que la gente pueda comprender los riesgos y su real alcance e impacto, si no se han establecido protocolos y si no se han hecho esfuerzos de cultura preventiva.

Por ello, es crítico tomar en consideración que, en la medida en que la gente se implica activamente en acciones de protección y prevención, su percepción de vulnerabilidad frente a la incertidumbre disminuye.

Pero, quien esté a cargo de la estrategia comunicacional, también debe investigar con los expertos del tema que se trate los niveles de peligro real que representa un riesgo, y cruzar esa información con el grado de atención que los actores potencialmente afectados le están prestando.

Cuando se realiza un mapa de riesgos, se toman en cuenta dos variables fundamentales: el grado de probabilidad que tiene un riesgo de convertirse en crisis, por un lado, y el nivel de impacto que tendría sobre una organización, comunidad o sociedad.

Cuando el peligro es alto, pero hay indiferencia (baja percepción del riesgo), el reto es lograr que la gente preste atención y se interese para poder gestionar cambios de comportamiento que permitan prepararse y resguardarse de los efectos. En contraste, si la situación representa un peligro bajo o nulo, pero hay mucha preocupación o temores injustificados, el objetivo es otro: disminuir la elevada atención de aquellos riesgos que no representan un alto peligro real, para evitar alarmismo o parálisis sin razón.

Esta comprensión entre el peligro real y el grado de atención ciudadana o laboral sobre situaciones que representen amenazas es crucial en el proceso de gestión estratégica preventiva de riesgos.

EL MANUAL DE CRISIS

El instrumento de anticipación más útil dentro de un plan es el manual de gestión reputacional de riesgos y crisis. Para cada riesgo identificado se describen en él la caracterización eventual de las situaciones de crisis, las acciones organizacionales y comunicacionales de prevención, el protocolo de actuación, la narrativa y mensajes clave, la política de vocería, los actores involucrados e impactados, los canales de divulgación

e intercambio de contenidos, el monitoreo y seguimiento. El manual debe incluir todos los riesgos y situaciones de crisis con los componentes mencionados para que se use como guía antes y durante un hecho determinado.

En este manual se contempla la gobernanza de gestión de crisis, toda vez que debe establecerse un comité especial que, preferiblemente, sea el que ha ido desarrollando la estrategia de gestión de riesgos. Este grupo estratégico-táctico debe contar con la participación activa del responsable de comunicaciones de la organización, así como de otras áreas relacionadas con la operación, finanzas, tecnología, recursos humanos y asuntos legales, entre otros.

En ocasiones, cuando se trate de riesgos que vayan más allá de una organización –como es el caso de riesgos y crisis ambientales y de salud–, este comité debe conformarse con actores decisorios de los sectores público, privado y de la comunidad, con el apoyo técnico relacionado con el asunto.

Es primordial que se establezcan procesos de inducción sobre el manual que sean reforzados con simulacros situacionales en los cuales deben participar los actores internos cuando se trate de una organización, o de diferentes instituciones cuando se trate de riesgos que afectan a comunidades.

LO COMPLEJO REQUIERE ESTRATEGIA

Luce imprescindible concluir que la complejidad de un entorno donde abundan los riesgos no permite a las organizaciones privadas y públicas y a la sociedad darse el lujo de operar desde la improvisación. Éticamente, constituye una responsabilidad de primer orden, dado el impacto que los riesgos y las crisis tienen sobre las personas y su calidad de vida. Lo plantea con claridad la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres:

> Para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es esencial realizar la transición de una gestión reactiva de los desastres a la gestión proactiva de riesgos existentes y emergentes. Se deben recalibrar los sistemas para prevenir y reducir el riesgo y fomentar la resiliencia a través de una mejora de la comunicación de riesgos y de enfoques de gobernanza integrales que incorporen las lecciones aprendidas durante la pandemia de COVID-19.

En este sentido, la comunicación estratégica de riesgos y crisis que tenga como uno de sus componentes clave la gestión del cambio para crear una cultura preventiva puede movilizar voluntades en organizaciones y comunidades, reducir la vulnerabilidad y propiciar comportamientos y procesos adecuados antes de que las amenazas se hagan realidad.

AMADO FUGUET V.

Periodista venezolano, consultor y profesor universitario, especializado en Comunicación Estratégica y Gestión del Cambio. Actualmente, se desempeña como director de la firma consultora Fuguet Comunicación y Cambio. Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Central de Venezuela (UCV) y egresado de programas gerenciales del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Fue jefe de información del diario *El Nacional* y corresponsal de la revista *América Economía*. Ha desempeñado la docencia en instituciones como la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Universidad Metropolitana (Unimet).

Referencias

GUÉDEZ, Víctor (2019): *Liderar, emprender y gerenciar la crisis*. **ab**ediciones.

JAÉN, M., VIDAL, R., MOGOLLÓN, D., y GÓMEZ, H. (2009): *¿Quieres cambiar tu organización?* Ediciones IESA.

KOTTER, John (2004): *El líder del cambio*. México: Mc GRAW-Hill.

RIORDA, Mario (2020): "Antes de comunicar el riesgo o la crisis, hay que diferenciarlos". En: revista *Más Poder Local*. ISSN: 2172-0223. Número 41c.

SARA, Natalia (5 de noviembre de 2024): Catástrofe en Valencia: la gestión y comunicación de crisis en la emergencia

WORLD ECONOMIC FORUM. (2026): The Global Risks Report 2026 (21.ª ed.). https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2022) Informe "Hacia una aplicación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible que tenga en cuenta los riesgos". https://www.undrr.org/media/88126