

¿RETIRARSE O SUBSISTIR?

EL DILEMA DE LOS GERENTES

José Mayora

Las transiciones son normalmente conflictivas, pero son también oportunidades para intercambiar información que permita acercar posiciones y llegar a acuerdos.

Sin embargo, cuando la incertidumbre se transforma en una forma de vida, los gerentes deben aguzar su capacidad analítica para identificar las oportunidades presentes o futuras en las que puedan sentarse a negociar.

¿CÓMO NEGOCIAR en el ambiente actual de Venezuela? Esta pregunta puede provenir de una empresa, una fundación, una asociación civil, una ONG; en fin, de cualquier organización que tenga su origen en una iniciativa privada. Normalmente, la pregunta parte de una percepción de incertidumbre. La respuesta que mucha gente busca es precisamente la que no existe: una receta, una fórmula para tranquilizar un clamor desesperado por obtener alguna ecuación salvadora. Los que preguntan enfrentan un dilema: continuar operando en este escenario de incertidumbre o retirarse. No importa cuán legítima sea la sensación de incertidumbre; mientras no se pase de ella a la percepción de lo que realmente ocurre en el país, no será tarea fácil dilucidar este dilema. En la búsqueda de una posible respuesta es necesario cambiar el orden de las preocupaciones y preguntar si, ciertamente, existe un ambiente de incertidumbre. Para ello es indispensable examinar el contexto actual, las variables pertinentes para tomar una decisión, los escenarios alternos y el proceso de decisión.

Punto de partida: la incertidumbre no está en el Gobierno

Para quienes conducen el actual proceso no existe incertidumbre alguna, en lo que hacen ni en el destino hacia el cual se dirigen; es decir, cerrar el ciclo de legalización del proyecto revolucionario socialista que es, en el fondo, su meta. Esta apreciación descarta cualquier juicio sobre la ignorancia, insensatez, locura o cualquier otro atributo que se utilice para calificar la conducta oficial. Si este supuesto queda claro, las preguntas serían realmente: ¿es necesario negociar? De ser necesario, ¿con quien negociar? Finalmente, ¿cuál es el momento oportuno? ¡Lo grave es no entender esto!

El contexto

El entorno en el cual los gerentes venezolanos deben tomar decisiones es de transición, desde una sociedad capitalista hacia una sociedad socialista, tal como plantea el proyecto revolucionario que adelanta el Gobierno. Tal proyecto está muy bien descrito en la exposición de motivos de la reforma constitucional del 2 de diciembre de 2007, que explícitamente señalaba el camino y los pasos hacia el destino final. Hecho el anuncio, los pasos dados no pueden sorprender.

Mientras dure la transición el contexto será conflictivo. Sobre ello no hay incertidumbre alguna. En todo caso, la incertidumbre se referirá al significado de ese nuevo modelo de sociedad, un resultado desconocido que, por carecer de antecedentes, crea grandes interrogantes sobre lo que vendrá después de la transición. Esto es así para quien trabaja por la revolución y para quien la adversa.

En este período de transición coexistirán dos modelos de sociedad, una en extinción y otra en formación. En un ambiente así es requisito *sine qua non* entender las variables relevantes para definir una estrategia que permita gerenciar en escenarios adversos. En la medida en que se desconozca hacia dónde se dirigen las decisiones gubernamentales, no sólo es posible hablar de incertidumbre sino que, con seguridad, sorprenderán las decisiones que tomará el Gobierno y las que, de hecho, está tomando.

Es posible que el conflicto se ubique en las visiones maniqueas del país. No parece haber posibilidad de acuerdos negociados entre visiones que no coinciden en cuanto al sistema de gobierno, el modelo de sociedad ni la instrumentación de ambos. Evidentemente, las causas de los conflictos actuales reposan sobre dos propuestas divergentes de país. Entonces, ¿qué se va a negociar?

Lo irrefutable es que una de esas dos visiones es promovida por quien tiene el poder político e institucional del país y trata, por todos los medios, de calificar de ideológico todo lo que le rodea. El hecho de que las decisiones oficiales estén signadas por lo ideológico las desvincula de cualquier plan o programa formal y las hace más circunstanciales y menos controlables. Pero si algo no es negociable es el carácter incluyente del Estado.

La negociación es un proceso para acortar distancias, para acercar posiciones. Sin embargo, en un ambiente de divergencias, ¿cuál será el papel de la negociación? ¿Qué se puede hacer cuando se propugnan dos modelos de sociedad que parecen mutuamente excluyentes? Hasta ahora el sector oficial ha sostenido que la decisión de implantar un modelo socialista es producto de una decisión de la mayoría de los venezolanos que votó por un cambio (legal y legítimo), independientemente de que tuviera clara conciencia de lo que realmente implicaba su decisión electoral. Al menos en apariencia, el proceso de cambio social, político y económico está sustentado en un apoyo popular.

VARIABLES CLAVE PARA TOMAR DECISIONES

Frente a pruebas que no dejan lugar a la incertidumbre, ¿hay alguna manera de negociar? ¿Existe alguna manera de que la negociación ayude a comprender y dilucidar el dilema de subsistir o retirarse? Sin lugar a dudas, la negociación puede ayudar. La historia, la investigación y la teoría aconsejan al negociador dedicar tiempo al diseño de una estrategia de negociación racional. Formular una estrategia requiere un análisis situacional, para lo cual una herramienta útil es el esquema de variables «TRIP»: tiempo, riesgo, información y poder.

¿Con cuánto tiempo se cuenta?

¿Cuánto tiempo durará la transición? De acuerdo con el proyecto revolucionario, la instauración del modelo socialista debe cumplirse para 2013, último año del plan nacional por el cual se rige el proyecto. Adicionalmente, el presidente habla de 2019 como fecha tope del perfeccionamiento de la sociedad socialista.

Las transiciones tienen tiempos variables de duración y no es fácil realizar pronósticos sobre sus límites. En el caso venezolano, la transición se ha caracterizado por una creciente concentración de poder. Los procesos de concentración de poder pueden debilitarse en el tiempo, debido al conflicto que se produce por las expectativas incumplidas por el poder concentrado. Tal acontecimiento es predecible, pero difícil de ubicar en el tiempo.

Un escenario probable es que, producto del debilitamiento del grupo gobernante, se produjera un cambio de timón que diera cabida a un nuevo orden social que, en principio, privilegiara la gobernabilidad y la institucionalidad, atributos ausentes en el período de transición. En este caso, la pregunta es: ¿cuánto tiempo está dispuesta una empresa

Subsistir tiene sentido en cuanto se logre responder adecuadamente la siguiente pregunta: ¿qué hacer para contribuir a construir una sociedad con instituciones fuertes y suficiente gobernabilidad, para no regresar a un esquema tan pernicioso como el actual?

a esperar por ese cambio? Adicionalmente, el tiempo tiene que ver con la preparación para un nuevo orden que será distinto a éste y al que lo precedió. Lo importante es que las empresas, de continuar operando en el ambiente conflictivo, se preparen para esa nueva situación y estén conscientes de que, con sus decisiones gerenciales, para bien o para mal, contribuyen con cualquier orden social. De manera que sus decisiones no son neutras.

¿Cuáles riesgos se corren?

¿A cuáles riesgos está expuesta una organización privada en Venezuela que no sea afecta al régimen? El modelo de sociedad que el Gobierno quiere alcanzar implica establecer que hay un conjunto de sectores y actividades estratégicas para la soberanía nacional, en virtud de lo cual tales actividades deben ser controladas o, más aún, gestionadas por el Estado. Los criterios de selección de tales áreas no resultan muy ortodoxos para la racionalidad gerencial, pero son aceptables según las pautas estratégicas e ideológicas del proyecto revolucionario. El hecho es que las áreas seleccionadas son conocidas. Cualquier organización que se encuentre en el marco de las llamadas áreas estratégicas está expuesta a gran visibilidad pública y a una mayor probabilidad de apropiación por parte del Gobierno.

Ha surgido, además, un nuevo tejido de organizaciones sociales cuyas finalidades de control social acrecientan el conflicto. En el pasado reciente existían asociaciones de vecinos que tenían capacidad de negociación en el ámbito municipal. Hoy hay consejos comunales, empresas socialistas, cooperativas, comunas y consejos de trabajadores que tienen gran capacidad de intervención sobre todas las actividades organizadas en su entorno. Las modalidades de intervención son muy variadas y se ejecutan con cierto grado de discre-

Software. Consultoría. Soluciones IT. Formación IT.

softline[®]

Líderes en soluciones confiables

Con **Softline**, su negocio se elevará a nuevas alturas

- Comercialización de Software y Hardware
- Consultoría IT
- Centro de Formación Softline
- Seminarios gratuitos para los clientes
- Suscripción al único catálogo gratuito de soluciones de software, en el mercado

Softline Internacional de Venezuela SLI, S.A.

Torre Europa, Planta Oficina, #26. Campo Alegre, Caracas-Venezuela

Tel.: 0212- 951-61-61; 0212-740-63-22; 0212-740-63-23

E-mail: info.venezuela@softlinegroup.com

www.softline.co.ve

cionalidad, lo que, sin duda, incrementa el riesgo para una empresa; de manera que, en los planes estratégicos organizacionales, tales actores, por su capacidad para obstaculizar o facilitar, no pueden ser eludidos. La discrecionalidad del decisor público está matizada por lo ideológico, variable capaz de inclinar la balanza en una decisión independientemente del escenario legal. De hecho, cualquier conducta incómoda o contraria a los intereses de la revolución puede dar lugar a una ley que la controle o invalide.

¿Hay suficiente información para decidir?

Las decisiones para iniciar una empresa o posicionarla en el mercado dependen de la calidad y la suficiencia de la información que se maneje. Cabe esperar que, en la actualidad, la información producida por los organismos oficiales carezca de confiabilidad pues está dirigida a reforzar o a verificar

En la búsqueda de una posible respuesta es necesario cambiar el orden de las preocupaciones y preguntar si, ciertamente, existe un ambiente de incertidumbre

los logros del proceso de cambio. Los datos están dirigidos a reforzar una aspiración revolucionaria, más que a reflejar una realidad empírica. Además, con la concentración de actividades productivas y comerciales en manos del Gobierno, la información será cada vez menos confiable o, en el mejor de los casos, menos oportuna.

En este contexto se requiere un reenfoque de la información. Por ejemplo, la información debe identificar las características del nuevo mercado, las nuevas organizaciones que lo integran, los nuevos patrones de consumo, las nuevas relaciones entre el que produce y el que consume, el nuevo patrón de distribución, el posicionamiento oficial en cada sector. A juzgar por las restricciones informativas, es posible que la capacidad de gestión oficial no haya logrado totalmente su cometido. No será pues tarea fácil llenar esos vacíos. Lo que hace más riesgosa cualquier decisión es la manera como se presenta la información y, fundamentalmente, los nuevos indicadores de desempeño de sectores y organizaciones, que posiblemente no coincidan con los indicadores convencionales.

¿Quién tiene el poder?

El nuevo esquema de sociedad concentra el poder de decisión en manos del Ejecutivo nacional, en torno al cual gravitan los restantes poderes públicos. La concentración de poder también incluye al sector productivo, comercial y financiero, lo que crea un nuevo esquema de capitalismo de Estado donde el Gobierno no sólo se transforma en un nuevo y poderoso competidor, sino que también establece las reglas de juego. En el ordenamiento que se pretende sustituir, las organizaciones se agrupaban en gremios que constituían poderes en sí mismos, y su consulta por parte de los organismos oficiales formaba parte de las reglas de juego. En la actualidad, tales gremios han sido deslegitimados por el Gobierno y, al existir lenguajes y medios divergentes, no es fácil negociar pues los objetivos no parecen complementarios. En la práctica, aun cuando sea el mismo país, cada visión aspira a alcanzar una organización social distinta.

En la medida en que alguna actividad gremial o empresarial represente o se perciba como un poder capaz de obstaculizar el logro de una sociedad socialista, el Gobierno tratará de limitar ese poder. En tanto y en cuanto el Gobierno

perciba a un actor con poder e influencia social, en esa medida tratará de neutralizarlo, cuando no hacerlo desaparecer del escenario público.

Lo que llegó para quedarse y la construcción de un escenario alterno

La opción de subsistencia supone un escenario alterno de retorno a lo que muchos llaman la normalidad. La resistencia se justifica por la apuesta a un escenario distinto al actual y, muy posiblemente, al que lo precedió, es decir, a una «normalidad» que desconocemos. Todo lo que hagan las empresas para mantenerse se ajusta al nuevo escenario. Las decisiones alternas implican desarrollar fortalezas para regresar en mejores condiciones. Una sociedad politizada no puede dejar de lado este rasgo y, quiéralo o no, tendrá que considerar las variables políticas en sus decisiones, particularmente las de contenido social.

Subsistir tiene sentido en cuanto se logre responder adecuadamente la siguiente pregunta: ¿qué hacer para contribuir a construir una sociedad con instituciones fuertes y suficiente gobernabilidad, para no regresar a un esquema tan pernicioso como el actual? La superación de la actual situación será el resultado de una combinación de factores, entre los cuales deben incluirse los siguientes: 1) actores emergentes que no desaparecerán, 2) bienes en discusión cuando hayan sido afectados, 3) principios de democracia, justicia, equidad y participación, 4) espacios logrados por algunos grupos que no están dispuestos a abandonarlos, 5) nuevos esquemas organizativos y 6) compromisos nacionales y extranacionales. Estos y muchos otros factores obligan a entender muy bien lo que llegó para quedarse.

¿Qué hacer: quedarse o retirarse?

El análisis situacional no deja lugar a dudas en cuanto a lo que significa continuar o retirarse. La motivación para decidir está representada por el costo para una organización de encontrarse dentro o fuera de este mercado en un eventual cambio de escenario, resultante de un nuevo orden de orientación democrática, con reconstrucción de la institucionalidad y con gobernabilidad; es decir, una sociedad negociable.

La disyuntiva que enfrentan las organizaciones consiste en seleccionar su mejor alternativa entre el costo de una estrategia de subsistencia y el de una estrategia de retirada. La alternativa de subsistencia implica acompañar al resto de la sociedad en un proceso de mucha adversidad. Requiere, antes de tomar una decisión, que cada persona responda las siguientes preguntas: ¿quiere continuar en este mercado? ¿Está dispuesta a integrar esquemas operativos con el sector público? ¿Está dispuesta a aceptar críticas y percepciones erróneas por asumir el costo de la subsistencia? ¿Ha evaluado el tiempo probable que perdurará esta situación? ¿Cuál es la figura organizativa que garantizará la subsistencia? En caso de bienes expropiados, ¿cuál es la probabilidad de reversión de tales bienes? ¿Qué contribución hará la organización para construir un nuevo orden social? ¿Cuánto tiempo está dispuesta a soportar esta situación?

En última instancia, el espacio al que concurrimos con nuestras iniciativas cuenta con condiciones naturalmente predeterminadas y situaciones deliberadas por parte de sus ocupantes. Un escenario nuevo y distinto pasa por emprender iniciativas de calidad, confeccionadas con mira de largo alcance, con conciencia de sus impactos y con asunción de compromisos. ¡He allí el detalle! 

José Mayora
Profesor del IESA