

DESAPRENDER LO APRENDIDO

EL MANEJO PÚBLICO

DE LAS CRISIS

Gustavo Romero León

Frente a un entorno frecuentemente hostil y una agenda política que afecta el campo de acción del sector privado se hace necesaria una revisión del «menú» tradicional de recomendaciones de lo que se conoce como gerencia de crisis. Las organizaciones venezolanas encaran el reto de desarrollar nuevas modalidades de actuación pública y prepararse para escenarios de negociación poco convencionales.

EL CRÍTICO MOMENTO QUE ESTÁ VIVIENDO VENEZUELA, en los ámbitos político, económico y social, ha tenido un significativo impacto en el sector productivo y sus organizaciones. Frente a la agresiva estrategia del Gobierno —crecientes intervenciones, nacionalizaciones, ocupaciones temporales, adquisiciones forzosas y expropiaciones— las empresas se han visto en la imperiosa necesidad de negociar en condiciones adversas, muchas veces con un objetivo de «salvataje», ante la posibilidad de pérdida total o cese definitivo de actividades. En este entorno, con la presencia de una nueva agenda político-ideológica que influye con fuerza el campo de acción del sector privado, se hace necesaria una revisión de las estrategias de afrontamiento y respuesta que integran el «menú» tradicional de recomendaciones de lo que se conoce como «gerencia de crisis».

Frente a nuevos desafíos

Manejar enfrentamientos que exponen a la empresa a un grave riesgo de continuidad de sus negocios, así como al escrutinio público, requiere del liderazgo organizacional un profundo conocimiento de la conducta humana y de los procesos políticos y sociales; también exige capacidad para escuchar y entender el lenguaje de la otra parte, manejar dinámicas grupales, resolver conflictos y negociar inteligentemente (Lerbinger, 1997). Los enfrentamientos clásicos tienen un profundo impacto mediático, por lo cual siempre se ha recomendado una conducta activa en el manejo de estas relaciones. El proceso de actuación pública recomendado para empresas «blanco» de enfrentamientos ha incluido tradicionalmente cinco pasos:

- Planificar estratégicamente la respuesta.
- Evaluar críticamente las vulnerabilidades de la organización.
- Gestionar activamente vínculos con todos los grupos razonables involucrados y generar apoyo institucional y sectorial.
- Manejar el proceso legal con flexibilidad y generar opciones.
- Tomar la iniciativa en las relaciones con los medios.

Este conjunto de recomendaciones han tenido como objetivo no solamente enfrentar una crisis inmediata, sino también permitir a la organización sostenerse en una posición de cierta fortaleza frente a lo que puede ser un enfrentamiento prolongado. Los expertos en gerencia de crisis han indicado estas estrategias frente a grupos de activismo y organizaciones sindicales, y en escenarios de solución de conflictos y negociación donde existen mecanismos de regulación que pueden activarse en un marco de institucionalidad, independencia y apego a leyes respetadas.

Un buen ejemplo de este tipo de manejo de crisis ocurrió en el año 2004, cuando la Sidor privatizada enfrentó una violenta huelga y una toma de instalaciones por parte de su poderosa organización sindical, Sutiss. La estrategia de la empresa en aquella oportunidad fue activa en el ma-

Obtener acuerdos en situaciones como la venezolana implica trabajar sin fórmulas únicas y actuar con rapidez y eficiencia frente a cambios de estrategia y, lo que es muy común en el presente, continuos cambios de interlocutores

nejo comunicacional abierto y masivo, el logro de un apoyo institucional y comunitario importante, y el ejercicio de una presión directa sobre el Estado para que ejerciera una acción reguladora indispensable frente a exigencias sindicales que la empresa consideraba desmedidas e injustas. Años más tarde, la empresa se vio enfrentada por un actor diferente: el Gobierno. Las vulnerabilidades de la organización eran otras, las posibilidades de un manejo público de la posición de la empresa se vieron disminuidas y el resultado fue, sin duda, diferente.

Los especialistas en manejo de crisis alertaban sobre cuándo evitar un manejo directo de enfrentamientos y asumir una estrategia de menor perfil, más reactiva y negociadora (Jackson, 1990). Recomendaban evitar la respuesta pública directa en los siguientes casos:

- Los asuntos en disputa son muy complejos y difíciles de explicar brevemente.
- La organización va a ser desviada de objetivos más importantes.
- El adversario está en una posición inusualmente fuerte y la organización no quiere ser percibida como opositora.
- Los grupos enfrentados necesitan una exposición pública que no tienen.
- Los escenarios de negociación existen y son favorables.

El factor que marca la diferencia en el caso venezolano es el poder del adversario actual. Muchas veces la empresa

enfrenta al Gobierno o a grupos que actúan con su apoyo explícito o supuesto —sus órganos y actores políticos— para activar agendas de presión no vistas en el pasado, al menos con la contundencia y los desencadenamientos del presente.

Las actuaciones empresariales, como respuesta a un nuevo tipo de presión, han obedecido a estrategias muy variadas que van desde la clásica respuesta abierta hasta la negociación discreta y de muy bajo perfil. Ejemplo de la primera forma de actuación, apegada a una práctica reconocida de gestión de crisis, es la de Empresas Polar frente a diferentes conflictos en que se ha visto envuelta en los últimos años. Destaca especialmente la estrategia asumida por este grupo empresarial a finales de 2005, cuando la gobernación del estado Barinas anunció un decreto de expropiación de los silos arroceros de su División de Alimentos. La máxima autoridad de la organización asumió una vocería directa frente a la opinión pública nacional, en defensa de los intereses de la organización y en reclamo de actuaciones apegadas al Estado de derecho. La medida de expropiación no fue ejecutada, aunque el grupo ha sido sometido a otras presiones, como la más reciente intervención de plantas arroceras (frente a la cual la empresa dio también respuestas contundentes, en boca de voceros de alto nivel) y críticas públicas por parte del jefe del Estado.

Otros grupos empresariales, fundamentalmente transnacionales, como las empresas cementeras, la banca y el sector de alimentos, han escogido la segunda vía —la negociación— complementada con discretas apariciones en medios para resaltar su posición y su voluntad de llegar a acuerdos con el Estado venezolano. Se han observado reacciones variadas en otras áreas: desde la pública manifestación de no negociar con el Gobierno, como fue el caso de Exxon-Mobil, hasta estrategias de negociación y continuidad de relaciones como las aplicadas por transnacionales norteamericanas, latinoamericanas y europeas (Verizon, AES, Santander, Holcim, Lafarge, Ternium, Vincler, Statoil, Repsol, Total) o la venezolana Suelopetrol, por mencionar algunas, en la búsqueda de arreglos compensatorios adecuados o fórmulas de operación mixta revisadas para aceptar la presencia mayoritaria del Estado.

Otro frente relevante en los últimos años ha sido el laboral. Nuevas organizaciones sindicales de base, que responden a lineamientos oficialistas, han ganado espacio de control creciente en numerosas empresas. En este proceso se han desatado conflictos y luchas de poder no vistos en el pasado, numerosas veces generados dentro de los grupos afectos al Gobierno, que se han traducido en parálisis laboral, escaladas de violencia y cierres prolongados de operaciones. Las estrategias clásicas de negociación laboral se han desvanecido en estos conflictos. Las mediaciones de organismos oficiales se han tornado lentas o inexistentes, y en todo caso han estado teñidas de valoraciones político-ideológicas difíciles de «gerenciar» con la mentalidad obrero-patronal del pasado.

Las fortalezas y debilidades de las empresas, nacionales o transnacionales, varían. El poder del Estado y sus grupos de acción política, con su presencia creciente en el ámbito comunicacional, tienden a hacerse presentes con la misma contundencia en todos los escenarios. ¿Cuáles son, entonces, las posibilidades de actuación y de respuesta?

Una nueva manera de interactuar y negociar

Desde una perspectiva ideal, como las que muchas veces se plantean en la formación que han recibido hasta ahora los



Si te interesa este número, abre una **cuenta corriente con intereses Inveramigo B.O.D.** y disfruta de nuestra **magnética tasa de interés adicional de hasta 16 %^(*)** al incrementar tu saldo promedio mensual.

Sólo con cheques de otros bancos.

Además disfrutarás de:

- 2 Chequeras semestrales gratis.
- 15 transacciones electrónicas gratis.
(Incluye retiros y consultas de saldo realizados en un (1) mes)
- Emisión de tarjeta de débito Maestro B.O.D. sin costo.
- Acceso a más de 260 oficinas en todo el país.
- Centro de atención telefónica Contacto Amigo B.O.D.
- Acceso a la red de cajeros automáticos y puntos de venta.
- Acceso a www.bodinternet.com.
- Acceso a BODMóvil.

Más información en www.bodinternet.com / 0500 920 0000 / 0261 740 2600 / *263 (desde cualquier celular)



gerentes, las partes en conflicto que intentan negociar acuerdos provechosos se orientan hacia la obtención de máximos beneficios mutuos, respetan reglas de valoración nacionales o internacionales reconocidas y acordadas, incluyen mecanismos transparentes para dirimir diferencias futuras, aceptan marcos normativos aplicables, respetan las realidades de los negocios y piensan en términos de rentabilidad, ganan-

Una crisis probablemente no sea el momento de dirimir enfrentamientos de cara a la opinión pública, pero sí de utilizar el poder de la comunicación estratégica para que los actores relevantes conozcan lo que hace la organización y sus aportes tangibles

cias y futuro. Hoy, lo cual no significa que en el pasado no han ocurrido situaciones parecidas, resolver conflictos y negociar acuerdos con el Gobierno implica enfrentar procesos signados por la sorpresa, la incertidumbre y hasta la imprevisión, todo ello dentro de un contexto político e ideológico aparentemente inmanejable para muchos gerentes.

La abogada venezolana Martha Aceituno de Polanco propuso, en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review América Latina* (marzo 2009), el desarrollo de cuatro destrezas esenciales para sobrevivir y continuar operando en un ambiente como el actual, con el objetivo de buscar soluciones negociadas frente a agendas de poder asimétricas que imposibilitan estrategias abiertas y defensivas.

1. Entender el lenguaje político. Esto se refiere a comprender el nuevo lenguaje del poder —su narrativa esencial, sus signos, frases emblemas y discursos— y de ser posible aprender a manejarlo para lograr un *rapport* mínimo al conversar y buscar acuerdos que en la mayoría de los casos tendrán más de político que de técnico, pero que serán acuerdos al fin.
2. Reaccionar rápidamente y con creatividad ante lo impredecible e inexplicable. Obtener acuerdos en situaciones como la venezolana implica trabajar sin fórmulas únicas y actuar con rapidez y eficiencia frente a cambios de estrategia y, lo que es muy común en el presente, continuos cambios de interlocutores. Ello requiere la actuación de negociadores con competencias y facultad para alterar el rumbo frente a lo imprevisto.
3. Encontrar puntos de interés común. El reto consiste en alcanzar compromisos partiendo de premisas como la primacía de lo social sobre lo económico, la nueva preponderancia de los temas ambientales y la integración latinoamericana, entre otros. El examen de posibles áreas de confluencia podría pavimentar el camino hacia los acuerdos.
4. Pensar a largo plazo. Esto implica comprender los ciclos y los vaivenes de la política, en el contexto tanto nacional como latinoamericano, y «visionar» a la organización en el futuro, para decidir si se desea o no mantener un espacio de maniobra aceptable, de cara al corto y mediano plazo, que permita reiniciar actividades cuando las condiciones lo permitan y no volver a comenzar desde cero.

Estas recomendaciones provienen de una experiencia negociadora relevante y parecieran más aplicables al caso de

una empresa transnacional, que evalúa escenarios de actuación y respuesta en Venezuela desde la perspectiva global de sus negocios. Pero pueden ser muy útiles también para organizaciones nacionales que enfrentan problemas similares.

Todavía queda espacio para las mejores prácticas

Gestionar crisis reales y potenciales en este entorno implica, en muy buena medida, desaprender estrategias útiles en ambientes de mayor estabilidad y adoptar otras que posibiliten soluciones factibles en un ambiente político cargado y volátil. Las nuevas exigencias no contradicen las prácticas esenciales en toda gerencia que busque anticiparse a problemas que ponen en riesgo la viabilidad de la organización, y reaccionar con flexibilidad y recursos ante la materialización de escenarios de crisis. Entre las más importantes destacan las siguientes.

- Gerenciar los «asuntos clave» de la empresa de manera sistemática. Ésta es la conocida práctica de identificar, vigilar y responder a los problemas más relevantes para la organización. Implica la adecuada articulación de los recursos organizacionales para dar respuesta temprana a situaciones que al desencadenarse (lo cual puede ser inevitable) amenacen su continuidad. La gerencia por asuntos clave garantiza foco y disciplina interna en el abordaje de prioridades reales, y permite alinear con mayor eficacia los recursos disponibles.
- Mantener relaciones estratégicas con actores relevantes. Ello incluye al actor más importante en la actualidad: el Gobierno y su intrincada maraña de funcionarios en permanente cambio. Engloba también el necesario campo de las coordinaciones sectoriales, en el ámbito de actividad de cada empresa. Estas vinculaciones han demostrado su utilidad en estos tiempos, como revelan las experiencias de los laboratorios farmacéuticos y la agroindustria nacional. La concertación institucional brinda fortaleza en un ambiente donde tienen pocas posibilidades de triunfo los «jugadores» solitarios, independientemente de sus dimensiones.
- Redimensionar los programas de responsabilidad social para «acercarlos» a las prioridades y áreas de interés del liderazgo político actual. La responsabilidad social activa es una herramienta estratégica de proyección de la identidad y la gestión empresarial, en su compromiso con la sociedad y sus apremiantes necesidades. Apartarse de concepciones meramente altruistas, asegurar la participación de toda la organización y gestionar alianzas con programas sociales públicos son agendas de acercamiento o «cohabitación» sumamente útiles.
- Mantener un perfil público adecuado. Probablemente no sea el momento de dirimir enfrentamientos de cara a la opinión pública, pero sí de utilizar el poder de la comunicación estratégica para que los actores relevantes conozcan lo que hace la organización y sus aportes tangibles. Una gestión en este sentido, con recursos propios o con el apoyo de empresas especializadas, promueve una reputación que nunca estará de más en momentos de crisis.
- Identificar, reducir o eliminar riesgos. Dicho en otras palabras, es necesario trabajar en la gestión de crisis desde su gestación. No todos los riesgos pueden eliminarse, pero sí disminuirse, incluyendo riesgos de enfrentamiento que tienen una gran probabilidad de ocurrencia y graves impactos potenciales.

- Disponer de adecuados planes de crisis que posibiliten una respuesta operacional y comunicacional oportuna a las contingencias y emergencias más relevantes. Un incidente operacional mal manejado, una actuación que se desvíe de parámetros esperados, un rumor no controlado a tiempo o la transgresión de normas vigentes, pueden tener un impacto grave, sobre todo si desencadenan actuaciones reguladoras de organismos públicos que conduzcan a otros tipos de problemas. Una empresa con adecuados planes para el manejo de crisis no está en capacidad de prevenirlas todas, pero sí de recuperarse dos o tres veces más rápidamente que otra que no los tenga.

Más allá de estas prácticas, quizá lo más importante es mantener «la casa en orden». Es un imperativo hacer todos los esfuerzos para que exista un clima sano dentro de las organizaciones. Ello implica una gestión marcada por el respeto, la justicia, la solidaridad, la promoción del talento, el reconocimiento a los esfuerzos de personas y equipos, el cumplimiento de compromisos, la aceptación del diálogo con todos los interlocutores legítimos, nuevos y viejos, la apertura de amplios canales de comunicación en todos los niveles, la actuación ética, la humildad y una infinita capacidad para escuchar a los colaboradores.

¿Es esta actuación gerencial suficiente coraza protectora frente a determinadas agendas? No hay garantías. Pero sí se ha podido evidenciar cómo muchos de los conflictos más virulentos y dañinos han crecido sobre un «piso» de graves fallas y miopías pasadas en el terreno laboral. A la inversa, también se han observado escenas de trabajadores con franjelas y boinas de diferentes colores, apostados en portones, dispuestos a defender a «su empresa», frente a acciones que ponen en riesgo su fuente principal de ingreso y estabilidad. Detrás de esta última respuesta hay posiblemente una relación que ha marcado la diferencia.

Los gerentes venezolanos, al evaluar y comparar su manejo de conflictos con sus pares de otras latitudes, han estado más orientados a las soluciones «transadas», que ofrecen arreglos efectivos y a corto plazo frente a problemas complejos que muchas veces exigen esfuerzos más consistentes para la búsqueda de soluciones colaborativas e integradoras. Lo que puede haberse visto como una debilidad en entornos más estables, quizá constituya una fortaleza nada desdeñable para moverse en las arenas movedizas del presente. 

REFERENCIAS

- Aceituno, M. (2009): «Cuatro destrezas para negociar en países políticamente complejos». *Harvard Business Review-América Latina*, marzo.
- Jackson, P. (1990): «Tactics of confrontation». J. Nagelschmidt (ed.): *The public affairs handbook*. Nueva York: Amacom.
- Lerbinger, O. (1997): *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.



DIPLOMADOS

Diplomado en habilidades de *coaching* organizacional

Caracas, 19 de marzo al 7 agosto

Coordinación académica:

Gustavo Romero

Coach de Equipos, Escuela Europea de Coaching. Coach Ontológico Senior, Newfield Consulting. Especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB

Diplomado en mercadeo farmacéutico

Valencia, 12 de marzo al 17 de julio

Coordinación académica:

Ricardo Vallenilla

Master en Gerencia, Universidad de Tulane. Master en Administración, IESA

PROGRAMAS

Programa de comunicación organizacional para gerentes

Caracas, 1 al 17 de marzo

Coordinación académica:

Gustavo Romero

Coach de Equipos, Escuela Europea de Coaching. Coach Ontológico Senior, Newfield Consulting. Especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB

Programa de formación gerencial

Caracas, 8 de febrero al 14 de mayo

Coordinación académica:

Rosa María Rey

Master en Administración, IESA

Programa de gerencia de proyectos

Caracas, 4 al 20 de febrero

Coordinación académica:

Rafael Fermín

PMP, Instituto de Gerencia de Proyectos de Filadelfia

Programa de gestión de empresas familiares

Maracaibo, 1 de marzo al 7 de abril

Coordinación académica:

Patricia Monteferrante

Master en Políticas Públicas, IESA. Especialización en Economía Empresarial, UCAB

Programa de planificación estratégica

Caracas, 8 de febrero al 12 de marzo

Coordinación académica:

Ernesto Blanco

Doctorado en negocios (Organizational Behavior), Universidad de Tulane

Programa de técnicas básicas de supervisión y gerencia

Caracas, 8 de marzo al 16 de abril

Coordinación académica:

Marcel Antonorsi

Diplomado en Ciencias Sociales, Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París

Estas actividades pueden ser reconocidas como inversión en ciencia, tecnología e innovación, según la LOCTI, para lo cual deberán incluirse dentro del plan de formación del personal de su organización

Más información:
(0212) 555 4236 / 4224 / 4459 / 4461.
cdg@iesa.edu.ve

