

Procesos de nacionalización: Gestionando la comunicación de crisis a través del Modelo PPTS

Lidia Pinto Gomes

Resumen

El Modelo de Gestión de Comunicación en Crisis PPTS (Prevención, Preservación, Transición y Salida) brinda herramientas comunicacionales para que las organizaciones se preparen en el manejo de un escenario de crisis en caso de pasar por un proceso de nacionalización. El gestor de comunicaciones visualizará una serie de elementos que combina acciones gerenciales y de comunicación para contribuir con el funcionamiento operativo de la empresa, así como preservar el valor de los activos negociados.

Palabras clave: Gestión de Comunicación en Crisis; Nacionalización, Riesgo; Crisis organizacional

Abstract

The Model of Crisis Communication Management PPTS (Prevention, Preservation, Transition and Exit) provides the organizations the types of communication tools to face the challenges of a crisis created by the nationalization of the company's assets by the government. The person managing this situation should visualize the key elements that would allow the organization to continue its activities while preserving the value of the business.

Key word: Crisis Communication Management, Nationalization, Risk, Organizational Crisis

Résumé

Le modèle de gestion des communications en situation de crise PPTS (Prévention, Préservation, Transition et Sortie) propose aux organisations qui doivent faire face à un

processus de nationalisation, une batterie d'outils de communication pour gérer d'éventuels scénarios de crise. Le gestionnaire de la communication envisagera le recours à une série d'éléments qui combinent des actions à la fois de gestion et de communication afin de contribuer au fonctionnement opérationnel de l'entreprise et de préserver la valeur des actifs échangés.

Mots Clé : Gestion de la communication en situation de crise. Nationalisation. Risque. Crise de l'organisation.

Recibido: 08/03/2011

Aprobado: 10/10/2011

Una organización es parte de un entorno país cambiante, cuyos efectos pueden repercutir en ella de forma positiva o negativa, generando un impacto directo en el funcionamiento normal del negocio, en la cultura organizacional o incluso en su propia existencia.

El secreto del éxito en la supervivencia de las organizaciones está en la capacidad de sus gestores de prever cambios en el entorno y anticiparse a los efectos que pueden generar sobre ellas. El presente artículo busca brindar claves para que el Gerente de Comunicaciones de una empresa pueda planificar de forma efectiva el manejo de los procesos de comunicación en caso de presentarse una crisis organizacional generada por la decisión gubernamental de nacionalizar a la empresa para la cual trabaja.

1. Cuando la Nacionalización se vuelve una crisis organizacional

Las organizaciones funcionan inmersas en un ambiente que presenta condiciones variables y complejas, por lo que todo aquello que ocurra en él, influye directa o indirectamente en ellas. Chiavenato (2006) plantea que la organización está compuesta por un conjunto de elementos interdependientes que están en constante interacción y que por consiguiente conforman un sistema. La principal característica de éste es que está en constante intercambio de energía con el medio ambiente, llevando a cabo procesos de reajuste que le permite alcanzar el equilibrio para preservar su funcionamiento.

Si se parte de lo propuesto por Chiavenato (2006), quien establece que el entorno organizacional está compuesto por el Ambiente General, el cual no es más que el macroambiente común para todas las organizaciones, encontramos

que en él existe un conjunto de condiciones que pueden afectar en diversa escala a las organizaciones que en él funcionan. Una de ellas está vinculada con la política, entendiendo por ésta las decisiones y definiciones de carácter político tomadas a escala federal o nacional que tienen una repercusión e impacto positivo o negativo en una empresa.

A propósito, tomando como ejemplo el contexto político actual de Venezuela como el Macroambiente organizacional que tiene influencia en el funcionamiento de una organización, es importante pensar en el reto que tienen los planificadores de la comunicación para diseñar una estrategia que permita hacer frente a los impactos que éste tiene sobre la empresa. Actualmente, el país se encuentra bajo el dominio de un gobierno de tendencia de izquierda que está en proceso de implantación de la filosofía bautizada por sus representantes como “Socialismo del Siglo XXI”, la cual es definida de acuerdo con lo expresado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, compilado por Malavé (2007), como:

Sistema de planificación, producción y distribución orientado hacia el socialismo, donde lo relevante es el desarrollo progresivo de la propiedad social sobre los medios de producción, la implementación de sistemas de intercambio justos, equitativos y solidarios contrarios al capitalismo, avanzar hacia la superación de las diferencias y de la discriminación entre el trabajo físico e intelectual y reconocer al trabajo como única actividad que genera valor por tanto, que legitima el derecho de propiedad (p. 9).

Bajo este pensamiento ideológico, que domina al entorno político del país, se desenvuelven muchas empresas del sector privado, un entorno turbulento lleno de cambios en el modelo de producción nacional y que pone en alerta a las estructuras económicas venezolanas.

Es así como en los últimos años, se ha visto un cambio progresivo en el esquema de propiedad de los sectores que impulsan la economía nacional; cambio contemplado en el Plan Socialista de la Nación, donde uno de los objetivos estratégicos que persigue es la reducción del peso relativo de las empresas capitalistas privadas de la economía, mediante distintos mecanismos de control y propiedad, entre ellos la nacionalización/compra de empresas claves pertenecientes a lo que el gobierno denomina sectores estratégicos de la nación, tales como: servicios básicos, alimentos, industrias básicas no energéticas y energía.

Revisando los conceptos sobre el tema, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2006), se entiende por Nacionalización “la confiscación de bienes en el contexto de medidas de reforma social o económica que abarca a todo un sector o incluso a toda la economía” (p.63). Bajo esta definición el Estado asume el control y la administración de la empresa privada.

En este contexto, las decisiones presidenciales vinculadas con el control de empresas consideradas estratégicas, han sido en los últimos dos años elementos que han provocado el pánico en muchas organizaciones que han pasado de ser empresas de capital privado a empresas públicas. Durante su transición (contemplada desde que se da el anuncio gubernamental de nacionalización hasta la adquisición formal de la empresa por parte del Estado), en ellas ha detonado una crisis organizacional, la cual en un principio las ha tomado por sorpresa, pero hoy en día esta posibilidad es tomada en cuenta por muchas de las empresas que están dentro de los sectores estratégicos planteados por el gobierno, considerando que deben estar preparadas para enfrentarla de forma de generar el menor daño posible al funcionamiento de la misma, independientemente del cambio cultural por el cual tendrán que atravesar.

De acuerdo con Fita (1999), en una organización, se pueden presentar diversas tipologías de crisis, siendo una de ellas las derivadas de “un estado de opinión” (p.130), es decir, aquellas ocasionadas por una decisión política; en el caso concreto que se viene describiendo en esta artículo, la decisión del Presidente Hugo Chávez de tomar el control de una empresa del sector privado.

Los procesos de nacionalización constituyen una crisis organizacional debido al cambio que representa el pasar de una administración privada a una pública. Sin embargo, el nivel de intensidad de la crisis varía en función del tipo y contenido del discurso que acompaña el anuncio y el proceso de transición por parte del Gobierno Nacional, así como de la voluntad de los accionistas privados en vender sus activos. De igual forma, el desenvolvimiento de la mesa de negociación entre los representantes del Estado y de los accionistas determina la complejidad de la crisis.

2. Gestionando la comunicación de crisis

La Gestión de Comunicación de Crisis es un complemento de la Gestión de la Crisis en general. Mirolo (2008) sostiene que la comunicación, como factor clave para el éxito en la toma de decisiones en todos los niveles administrativos, debe

ser gestionada separadamente de la gestión de la crisis con el fin de establecer objetivos claros en términos de comunicación.

González (1998) parte de que la Gestión de Crisis es sinónimo de prevención y planificación. “Se trata de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace los objetivos de ésta y/o ponga en peligro la relación con sus públicos” (p.38). Desde el punto de vista de comunicación, el autor entiende por Gestión de Comunicación de Crisis:

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma de que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis pueda provocar sobre su imagen y reputación (p.38).

Ahora bien, una empresa preparada debe iniciar el proceso de comunicación desde la gestión de comunicación de conflictos potenciales, es decir, antes de que suceda la crisis. González (1998) entiende esta gestión desde el punto vista comunicacional como “una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización” (p.122). En este caso, la comunicación supone un elemento para poder influenciar en las decisiones estratégicas de la organización.

Revisando algunas las teorías de manejo de crisis organizacional, Pulgar (1999) sostiene que para la gestión efectiva de una crisis es importante “identificar de antemano las áreas vulnerables de la empresa”, en este caso específico evaluar qué tan estratégico es para el gobierno controlar el sector en el que se desenvuelve la organización, y “prepararse con anticipación” (p.133), y uno de los elementos a tomar en cuenta en esta preparación tiene que ver con la comunicación con las audiencias clave, entre ellas las más importantes el gobierno, los medios de comunicación y los empleados.

La dinámica de las decisiones gubernamentales ha tomado de sorpresa a muchas empresas, generando una serie de situaciones que afectan su comportamiento y por ende su funcionamiento. Fita (1999) sostiene que a pesar de que las crisis pueden pasar en el momento menos esperado y generar

situaciones de urgencia en la empresa, la planificación anticipada de la "comunicación en estado de crisis, es ante todo, ganar tiempo" (p.126).

En línea con la gestión efectiva de crisis, autores como Mitroff y Pearson (2002) sostienen que para hacer frente a cualquier situación de crisis se requiere una infraestructura organizacional apropiada, incluyendo canales abiertos y efectivos de comunicación entre los diversos niveles y divisiones de la organización, y para desarrollar esos canales es necesario conocer la situación actual de la empresa y cómo puede organizarse en caso de que un factor externo a ella afecte su funcionamiento.

Dentro de las características comunes en los procesos de nacionalización destacan: el factor sorpresa del momento del anuncio, aunque sea previsible la intención de compra por parte del Estado; el generarse un vacío de información e incertidumbre entre las audiencias; el desarrollo de un caos a lo interno de la organización debido a la falta de información sobre el futuro (estabilidad laboral y funcionamiento de la organización); una posible afectación en el funcionamiento operativo de la empresa puesto que el foco de atención de los trabajadores cambia; un impacto en la estructura de la empresa puesto que cambia el accionista, la visión de negocio y la dirección.

No existe un plan único para afrontar la crisis, dependiendo de la situación planteada, la gravedad y el tipo de organización se debe desarrollar un plan ajustado a sus necesidades, de ahí que por la trascendencia que para el contexto político actual en Venezuela representa esta situación para la empresa privada, se ha considerado identificar en este artículo cuáles son los elementos de comunicación a tener en cuenta para que las empresas, que son identificadas como de interés para el control gubernamental, puedan estar preparadas ante un escenario de nacionalización.

Precisamente al juntar todos los elementos de entorno y las teorías de comunicación de crisis organizacional, el autor de este artículo desarrolló una investigación presentada a la Universidad Católica Andrés Bello que buscó la creación de un Modelo de Gestión de Comunicación en Crisis para el manejo de procesos de Nacionalización. Este modelo se fundamentó en un análisis de los elementos comunicacionales, indispensables para la preparación de la comunicación proactiva ante escenarios de nacionalización. Se seleccionaron como elementos de análisis dos casos organizacionales vinculados con el sector de servicios básicos y que dieron inicio al proceso del control de los medios de producción del gobierno nacional presidido por el Presidente Chávez, a saber: la adquisición de la Electricidad de Caracas (EDC), empresa generadora de

electricidad para el área Metropolitana de Caracas, y de la CANTV, empresa de telecomunicaciones fija y móvil así como de servicio de internet.

En resumen, a continuación se presenta una guía de acción que resalta la importancia de la comunicación planificada y proactiva para la gestión efectiva de escenarios de crisis vinculados con nacionalizaciones.

3. Hacia un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de nacionalización....

El hablar de un modelo se refiere a la representación organizada de una serie de elementos que unidos permiten manejar un procesos para lograr un propósito. Una serie de pasos organizados, una guía de acción recomendada que puede ser ajustada a una determinada realidad.

Al respecto, existen muchas teorías que abordan modelos para gestionar la comunicación en crisis dentro de las organizaciones; sin embargo, ante la necesidad del entorno actual el autor de este artículo propone un modelo enfocado en el manejo de las comunicación durante procesos de nacionalización sean de carácter voluntario o no, el cual fue bautizado como: Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de Nacionalización PPTS (Prevención, Preservación, Transición y Salida).

Cada una de las siglas del nombre del modelo resume las cuatro etapas de comunicación que las empresas, que enfrentan un proceso de nacionalización: Prevención, donde la empresa se prepara para enfrentar este tipo de escenario tomando una serie de decisiones claves alineadas a la agenda estratégica trazada; Preservación, donde la empresa toma decisiones claves para iniciar el proceso de negociación y se prepara para controlar y prevenir el posible daño que genera la situación; Transición, cuando se inicia formalmente el proceso de negociación y pone en marcha el plan de crisis previamente preparado; y Salida, cuando se firma el acuerdo entre las partes y el accionista privado hace entrega formal de la empresa al Estado.

Cada una de las etapas anteriores conlleva un proceso de planificación de acciones gerenciales que responden a la estrategia de negociación de la empresa, la cual determina las acciones del plan de comunicación a implementar.

Por otro lado, al momento de desarrollar el Plan de Comunicación de Crisis para atender un proceso de nacionalización, los responsables deben tomar en

cuenta que el mismo debe responder a dos agendas: la primera, la del accionista la cual gira en torno a la estrategia de negociación de los activos de acuerdo al escenario deseado por estos (venta, no venta, conformación de empresa mixta, compra parcial); la segunda, la de la gerencia la cual busca el mantener la continuidad operativa del negocio con el objetivo de preservar el valor de los activos. Esto en el caso de que los accionistas no sean los mismos que dirigen la empresa, caso contrario se habla de una misma agenda con dos focos.

4. PPTS: Una planificación proactiva de comunicación de crisis

El Modelo propuesto en este artículo divide el proceso de comunicación en cuatro etapas: Comunicación para la Prevención, Comunicación para la Preservación, Comunicación para la Transición y Comunicación para la Salida. Esta división parte de los hitos característicos de los procesos de nacionalización señalados por los expertos, y que en este Modelo se mencionan en la línea del tiempo graficada (Ver Figura N°1).

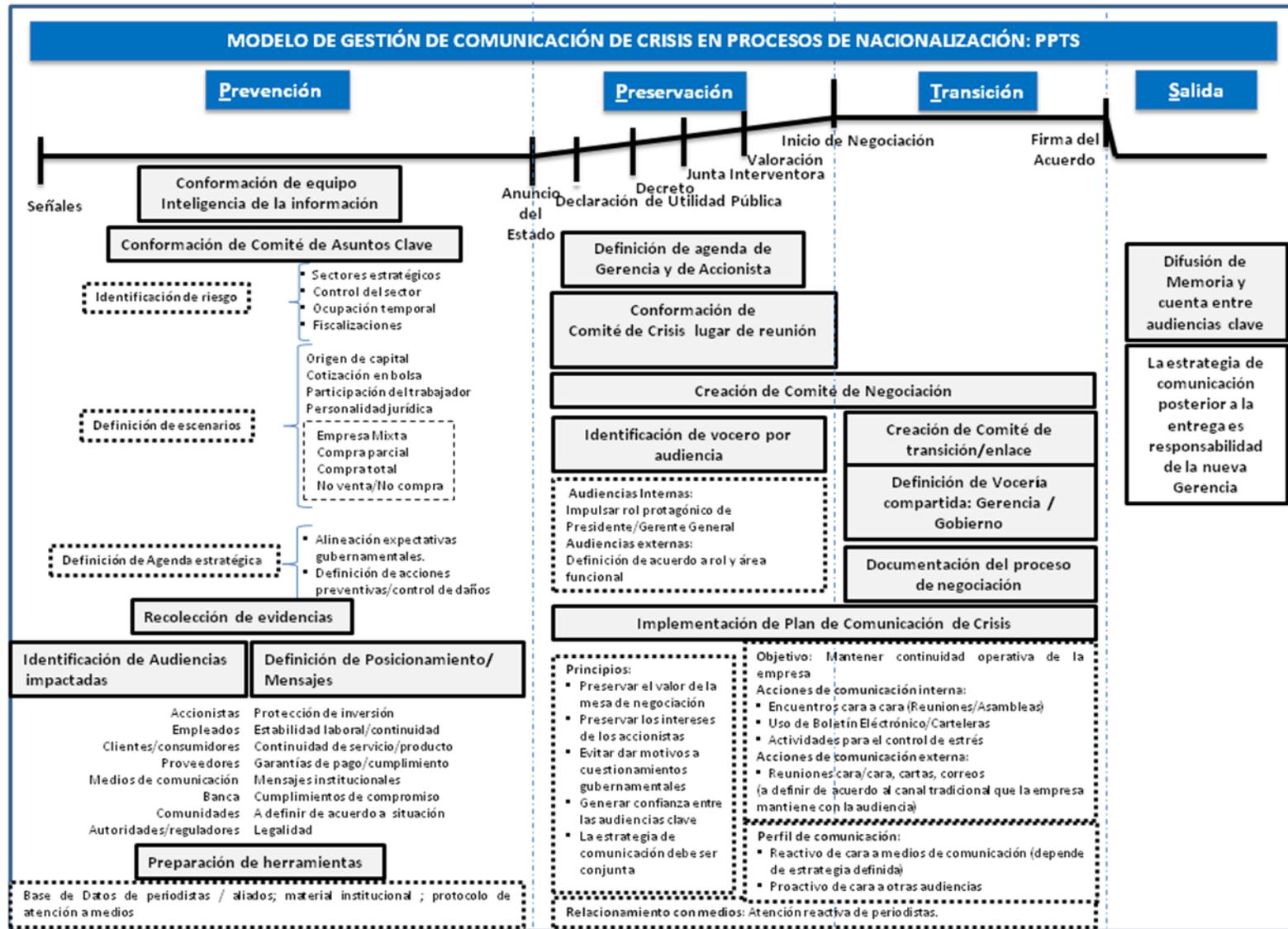


Figura N° 1. Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis procesos de nacionalización PPTS

Fuente: Elaboración Propia

3.1 Etapa 1: Comunicación para la Prevención de daños

Esta etapa corresponde a las acciones de comunicación y gerencia que la empresa debe realizar al detectar las primeras señales de un claro riesgo de nacionalización. Las mismas deben tener como objetivo la prevención de los posibles daños que los activos de los accionistas y la reputación de la empresa pueden sufrir a partir del posible anuncio de nacionalización por parte del Estado.

La activación de esta etapa se inicia ante la sospecha de las intenciones del gobierno nacional de compra/adquisición forzosa de la empresa. Finaliza una vez que éste manifiesta públicamente la nacionalización de la misma. Los elementos que forman parte del plan de contingencia ante este riesgo son:

1. Conformación de equipo Inteligencia de la Información: responsable de recopilar y analizar informaciones de entorno publicadas en los medios de comunicación, así como también regulaciones y legislaciones.
2. Conformación de Comité de Asuntos Clave: equipo de atención encargado de procesar la información recolectada y analizada por el equipo de Inteligencia de Información.

Este Comité deberá estar conformado por la alta gerencia de la empresa incluyendo a la Presidencia. Será responsable de:

- a) Identificar riesgo de nacionalización a través de:
 - Vinculación del negocio con los sectores considerados estratégicos por el gobierno nacional.
 - Evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo a partir del análisis del nivel de control que el gobierno desea del sector al cual pertenece la empresa.
 - Evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo a partir hechos como la ocupación temporal que el gobierno puede ejercer o está ejerciendo en la empresa/sector.
 - Evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo a partir de las fiscalizaciones a cuales está siendo sometida la empresa.
- b) Definición de escenarios de nacionalización tomando en cuenta el origen de capital (nacional / transnacional), cotización en bolsa (nacional/internacional) en caso de que la empresa sea de capital abierto, participación del trabajador en la propiedad de la empresa, personalidad jurídica del negocio (única o diversa).

A partir del análisis anterior, el Comité de Asuntos Clave debe diseñar una línea de actuación para los cuatro probables escenarios de nacionalización que se puede presentar, al tiempo de definir cuál es el más deseado por los accionistas, a saber:

- Empresa Mixta: Establecimiento de una sociedad entre el accionista mayoritario de la empresa y el Estado.
 - Compra parcial: El Estado compra las acciones del accionista mayoritario y queda en sociedad con los accionistas minoritarios.
 - Compra total: Compra por parte del Estado del 100% de las acciones del los accionistas privados mayoristas y minoritarios.
 - No venta/No compra: El Estado retira su intención de compra.
- c) Definición de Agenda estratégica: Entendiendo por esta las decisiones/acciones que el Comité de Asuntos Clave toma con el fin de minimizar el impacto, prevenir/controlar el daño que la decisión de nacionalización puede traer a la empresa. Se recomienda que las mismas estén alineadas con las expectativas hacia la empresa privada definidas en la agenda de acción del gobierno nacional de turno.
3. Recolección de evidencias: Partiendo de la evaluación de los posibles cuestionamientos (en caso de haberlos) que el gobierno nacional puede realizar a la empresa y accionistas, se recomienda recolectar todas las pruebas que permitan sustentar la defensa y hacer frente al planteamiento del gobierno.
 4. Identificación de audiencias impactadas por la decisión de nacionalización: Desarrollo de un mapa de audiencias con los Accionistas, Empleados, Clientes/consumidores, Proveedores, Medios de comunicación, Banca, Comunidades, Autoridades/reguladores u otras audiencias de interés.
 5. Definición de posicionamiento y mensajes: A partir de la definición de cómo quiere ser la empresa y los accionistas percibidos, se debe definir el posicionamiento y los mensajes clave a comunicar a cada una de las audiencias impactadas por la decisión de acuerdo con sus necesidades de información.

Los focos de comunicación recomendados por cada una de las audiencias clave identificadas se pueden resumir en lo siguiente:

- Accionistas: Mensajes enfocados en la protección de su inversión.

- Empleados: Mensajes dirigidos a garantizar la estabilidad laboral y la continuidad operativa del negocio.
- Clientes/Consumidores: Mensajes vinculados con la continuidad del servicio o suministro de producto.
- Proveedores: Mensajes asociados a garantizar el pago y cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa.
- Medios de Comunicación: Mensajes institucionales que no comprometan el desarrollo del proceso de la negociación.
- Banca: Mensajes asociales al cumplimiento de compromisos adquiridos.
- Comunidades: La definición de estos mensajes dependerán a la situación del proceso de nacionalización. Ya que dependerá del comprador de la empresa (Estado) la continuidad o no de los proyectos que la empresa emprende con estos.
- Autoridades/Entes Reguladores: Mensajes relacionados con la situación legal de la empresa y el cumplimiento de la legislación y regulaciones.

Es importante destacar que las audiencias y focos de mensajes pueden variar de acuerdo con la circunstancia y desarrollo de los acontecimientos.

6. Preparación de herramientas: Consiste en el desarrollo y preparación de determinados materiales o documentos que pueden apoyar el plan de comunicación de crisis a implementar luego del anuncio de nacionalización.
- Levantamiento de base de datos con periodistas claves aliados y críticos a la empresa.
 - Levantamiento de base de datos con aliados estratégicos (líderes de opinión, expertos, asesores, etc.).
 - Preparación de material de comunicación institucional que permita comunicar mensajes clave sobre el proceso de negocio y trayectoria de la empresa: folletos, Informe anual, hoja factual, imágenes audiovisuales de archivo, etc. Estos pueden servir de material de apoyo para la prensa, por ejemplo.
 - Preparación de un protocolo de atención de visitas y/o llamadas de periodistas, donde se le indique al personal de vigilancia y de recepción quién es el responsable de atender estas solicitudes y qué responder ante esta situación.

3.2 Etapa 2: Comunicación para la Preservación del valor de los activos

Esta etapa se inicia, inmediatamente, luego del anuncio público de la intención del gobierno de nacionalizar a la empresa, y finaliza con la instalación de la mesa de negociación entre los representantes de los accionistas y del Estado.

Entre el anuncio público y la instalación de la mesa de negociación ocurren en paralelo a la activación del Plan de Gestión de Crisis de la empresa cuatro hitos: declaración de utilidad Pública de la Empresa, publicación del decreto de nacionalización, conformación de la junta interventora del gobierno (quienes posteriormente negociarán con los accionistas) e inicio del proceso de valoración de los activos de la empresa por parte de los representantes del gobierno.

Durante esta etapa es importante que la empresa no genere alguna acción que afecte el valor de sus activos. De igual forma, es importante que tenga el control de los procesos de comunicación con sus audiencias clave, especialmente la audiencia interna, para evitar rumores que afecten el proceso de negociación.

Las claves de esta etapa son: en primer lugar, garantizar el funcionamiento normal del proceso operativo de la empresa; en segundo lugar, tener definida la estrategia de negociación a partir del escenario deseado identificado en la Etapa 1. Sobre estos dos elementos debe sustentarse el proceso de comunicación.

Dentro de las acciones que la empresa debe ejecutar una vez manifestada la intención del gobierno de nacionalizarla, destacan:

- a) Definición de la agenda de Gerencia y de Accionista: En caso de que la empresa sea transnacional es importante tener en cuenta que la gerencia que la opera no necesariamente tiene acciones en la empresa, ni es el accionista mayoritario. Si por el contrario la empresa es de capital nacional por lo general la gerencia está conformada por el propio accionista.

En cualquier caso es importante definir cuál es el objetivo de los accionistas de acuerdo a los escenarios de nacionalización planteados en la Etapa 1 y cuál es el objetivo de la gerencia. El de éste último siempre debe estar asociado a la continuidad operativa del negocio para garantizar, en primer lugar, que el proceso de transición sea lo menos traumático posible; y en segundo, no afectar el valor de los activos.

Independientemente, que la agenda del accionista sea vender el 100% de los activos, no vender o conformar una empresa mixta con el Estado, la estrategia de comunicación y de negociación deben ir alineadas a ésta.

- b) Conformación de Comité de Crisis: equipo de atención responsable de mantener la operación de la empresa y tomar decisiones estratégicas que apoyen el proceso de negociación.

No necesariamente debe estar compuesto por los mismos miembros del Comité de Asuntos Clave de la Etapa 1, al contrario mientras que en éste se busca minimizar el impacto, en el Comité de Crisis lo que se busca es mantener el normal desenvolvimiento del negocio de ahí que se deben incluir otras áreas.

Las áreas sugeridas para formar parte del comité de crisis varían de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Sin embargo, las más importantes pueden ser: Legal/Consultoría Jurídica, Finanzas, Operaciones/logística, Comunicaciones, Recursos Humanos/Capital Humano, Regiones (en caso de que la empresa tenga operaciones en varios Estados), de ser necesario consultores externos (abogados, comunicadores), Representante del accionista en caso de ser distinto a la Gerencia, Presidente y Vicepresidente de la empresa.

En todo caso, las personas que deben formar parte de este Comité deben tener poder de decisión, experiencia en el negocio, capacidad para trabajar en equipo y sobre todo en situaciones de alto nivel de estrés.

El lugar de reunión puede ser dentro o fuera de la empresa. La selección dependerá de las condiciones y disponibilidad del mismo para entablar una reunión en cualquier momento, cada vez que sea necesario.

- c) Creación de Comité de Negociación: De acuerdo a los lineamientos de la agenda del accionista y de la gerencia, se sugiere la identificación de los perfiles que representarán a la empresa en la mesa de negociación.
- d) Identificación del vocero por audiencia: Para manejar el proceso de comunicación es indispensable identificar a los voceros encargados de colocar los mensajes de la empresa en cada audiencia.

En los procesos de nacionalización la incertidumbre laboral es una de las características que impera en las audiencias internas, en este sentido el liderazgo interno y el rol protagónico del Presidente o Gerente General es de gran importancia para generar confianza y tranquilidad entre los empleados y en consecuencia credibilidad en el mensaje.

En referencia a las audiencias externas, de acuerdo a la estructura de la empresa y/o complejidad de la situación, se recomienda identificar el vocero de acuerdo a rol y área funcional del mensaje a comunicar.

e) Implementación del Plan de Comunicación de Crisis:

Partiendo de la identificación de audiencias y focos de mensajes previamente preparados, inmediatamente luego del anuncio de nacionalización es importante la puesta en marcha de las acciones de comunicación.

Como se señaló previamente, el objetivo de comunicación del Plan de Comunicación de Crisis en caso de nacionalización de la empresa debe centrarse en mantener la continuidad operativa del negocio, esto con el fin de preservar el valor de los activos de la empresa y evitar cuestionamientos por parte del gobierno.

El Plan de Comunicación de Crisis para manejar procesos de comunicación debe partir de una serie de principios tales como: Preservar el valor de la mesa de negociación; Preservar los intereses de los accionistas; Evitar dar motivos a cuestionamientos gubernamentales; Generar confianza entre las audiencias clave; Desarrollar una estrategia de comunicación conjunta entre la nueva gerencia y la actual para generar tranquilidad de continuidad.

El perfil de comunicación recomendado para manejar la comunicación en estos procesos debe ser reactivo de cara a medios de comunicación (para no generar ruido en la mesa de negociación) y proactivo de cara a otras audiencias (con el objetivo de generar confianza en la continuidad operativa del negocio).

Dentro de las acciones de comunicación a ejecutar con las audiencias internas, la comunicación cara a cara es de sumo valor para generar confianza y tranquilidad en los empleados, esto con el fin de garantizar la continuidad del negocio. Las Reuniones y Asambleas son los principales medios para llegar a los empleados.

Los mensajes comunicados a través de las acciones cara a cara con los empleados pueden reforzarse a través de los medios internos que disponga la empresa: boletín electrónico, carteleras, intranet, entre otros.

Otro elemento a considerar dentro de las acciones de comunicación interna es el desarrollo de actividades para el control del estrés, las cuales se pueden trabajar en conjunto con el departamento de Recursos Humanos. Esto se justifica dado el nivel de incertidumbre sobre la continuidad laboral que genera en esta audiencia el cambio de propietario.

En relación con las audiencias externas, de igual forma la comunicación cara a cara cobra importancia y valor. Sin embargo, el canal de comunicación más adecuado para dirigir los mensajes será aquel con el que tradicionalmente la empresa mantiene contacto con la audiencia, la idea es generar tranquilidad y confianza.

En cuanto a la relación con los medios, es importante estar preparados para la atención reactiva de los mismos, así sea para comunicarles que no hay información. Lo ideal es identificar un área controlada en la empresa para recibirlos en caso de que se acerquen a las instalaciones a solicitar información. Para esto, es indispensable diseñar un protocolo de atención de visitas / llamadas a periodistas donde se indique quién es la persona que los va atender. Por lo general este rol lo asume el responsable de comunicaciones.

Es importante que la información que se suministre a los medios no afecte el proceso de negociación. Por otro lado, en muchos casos los medios pueden servir de aliados a la hora de filtrar información en beneficio de la empresa, todo dependerá de la estrategia que se esté manejando en el momento de la negociación.

3.3 Etapa 3: Comunicación para la Transición

Esta se inicia cuando se instala la mesa de negociación entre las partes y finaliza el día de la firma del acuerdo alcanzado, lo que representa la entrega formal de la empresa al Estado.

Durante esta etapa, el Comité de Negociación y la Implementación del Plan de Comunicación de Crisis sigue su curso iniciado en la Etapa 2. Pero ahora se incorpora un elemento clave, el cual consiste en manejar la transición organizacional de una empresa privada a pública.

- a) Creación de Comité de Enlace o/transición: El Comité de Crisis conformado en la Etapa 2 evoluciona a un Comité de Enlace o Transición que va a contar con sus pares del lado del Gobierno. Éste Comité debe manejar la transición de los procesos del negocio con el objetivo de generar el menos trauma posible con el cambio. Cada área funcional de la empresa debe contar con un representante y su par.

En el seno de este comité, por lo general se discuten los perfiles que deben continuar en la empresa, así como los planes que la nueva gerencia tiene para ella. De igual forma, un elemento a discutir en el seno de este comité es el manejo comunicacional del acto de la firma del acuerdo, el cual debe ser diseñado en conjunto.

- b) Definición de vocería Compartida: Con la inminente entrega de la empresa y la instalación del Comité de Enlace/Transición, es recomendable el manejo conjunto de mensajes entre la Gerencia entrante y saliente.

En el caso de las audiencias internas, el rol de la Gerencia entrante juega un valor fundamental para comunicar mensajes de estabilidad y continuidad laboral, ya que ellos son los que pueden hablar de los próximos planes que tienen para el

negocio. De igual forma ocurre con audiencias externas clave como clientes o banca.

En el caso de la Gerencia saliente, el rol de comunicación que debe asumir es continuar con la comunicación sobre el desenvolvimiento de la mesa de negociación y del proceso operativo de la empresa, así como de las condiciones en las que están entregando a la misma.

- c) Documentación del proceso de negociación: Es importante tomar la previsión de documentar el desarrollo de la mesa de negociación y evolución de los acuerdos alcanzados o de las diferencias discutidas. Esto tiene como objetivo garantizar la transparencia del proceso al tiempo de contar con los argumentos legales necesarios en caso de que la decisión de nacionalización que tomó el gobierno evolucione a un arbitraje ya sea nacional o internacional.

3.4 Etapa 4: Comunicación para la Salida de los accionistas

Esta etapa se inicia una vez firmado el acuerdo de entrega de la empresa al Estado, donde legalmente ya es un hecho el cambio de propiedad. En este caso, los accionistas salientes pueden comunicar a sus audiencias clave la memoria y cuenta de la gestión y la trayectoria de la empresa privada que acaba de ser nacionalizada. Esto con el fin de dar a conocer el estado en el que están entregando a la empresa y evitar posibles cuestionamientos a futuro.

En lo que respecta al proceso de comunicación de la empresa pública, queda de manos de la nueva gerencia asumir la responsabilidad de la planificación de las comunicaciones de acuerdo a los lineamientos del gobierno nacional.

5. Consideraciones sobre Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de nacionalización PPTS

Este modelo no pretende ser una receta a seguir en procesos de nacionalización, simplemente refleja unas recomendaciones que pueden variar en función de la realidad de cada empresa y las circunstancias del entorno.

Por otro lado, a pesar de que el fundamento de este Modelo esté basado en los acontecimientos de la realidad venezolana, su enfoque está concebido para que sea útil en situaciones similares que se puedan presentar en otros países.

Por último, es importante resaltar que no todos los procesos de nacionalización pueden ser considerados como crisis organizacionales. Existen casos donde la venta de las acciones de la empresa al estado se hace forma voluntaria sin

necesidad de que la decisión sea anunciada públicamente por el gobierno. Sin embargo, es importante el adecuado manejo de las comunicaciones sobre todo a lo interno de la empresa para evitar que esto pueda desembocar en una crisis que afecte el normal funcionamiento de la empresa.

Referencias Bibliográficas:

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma). México D.F., México: McGrawHill.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2006). *Glosario de términos y conceptos fundamentales de los AII*. New York, EEUU: United Nations Publications
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de Crisis*. (1ra) Barcelona, España: Gestión 2000.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. (1ra) Barcelona, España: Bosch Comunicación.
- Malavé, D. (2007). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación*. Venezuela, Caracas.
- Mirolo, T. (2008). Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos. Master On- Line en Comunicación Organizacional - Segunda Edición. Consultado el 5 de enero de 2010 en la Word Wide Web:
http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_22MIROLO.pdf
- Mitroff, I. y Pearson, C. (2002) *Cómo gestionar una crisis*. (2da) Barcelona, España: Gestión 2000.
- Pinto, L (2010). *Modelo de Gestión de Comunicación en Crisis para procesos de nacionalización*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, Caracas.
- Pulgar, L. (1999) *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. (1ra) Madrid, España: Esic