



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Opción: Comunicación Organizacional**

Trabajo de Grado

**MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL
MANEJO DE PROCESOS DE NACIONALIZACIÓN
Estudio de casos: EDC y CANTV**

**Presentado por
Lidia Pinto
Para optar al título de
Magíster en Comunicación Social: Opción Comunicación
Organizacional**

**Tutor
Manuela Amat**

Caracas, mayo de 2010

*A mi madre protectora Nuestra Señora de Fátima,
guía de mi camino...*

RECONOCIMIENTO

Un agradecimiento a todas aquellas personas que participaron en esta investigación, sin su colaboración y disposición de tiempo no hubiese sido posible presentar este aporte para el proceso de investigación de la Comunicación en Venezuela.

A PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, empresa consultora que ha sido parte importante del desarrollo profesional de mi carrera en el área de Comunicaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	9
Introducción	10
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1. Planteamiento y formulación del Problema	13
2. Objetivos de la Investigación	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
1. La naturaleza sistémica de las organizaciones	18
1.1 Teorías de los Sistemas	18
1.2 Modelo de Kartz y Kahn	29
1.3 Teoría Situacional	20
2. Comunicación como herramienta estratégica de las organizaciones	21
2.1 Comunicación Corporativa	21
2.2 Funciones de la comunicación en las organizaciones	22
2.3 Formas de Comunicación Corporativa	23
2.4 La estrategia de comunicación / Plan de Comunicaciones	25
2.5 Las relaciones públicas y sus posibilidades comunicacionales	25
3. Riesgos y crisis organizacional	26
3.1 Definición de riesgos	26
3.2 Definición de crisis	30
3.3 Tipologías de crisis	32
3.4 Fases de la crisis	35
3.5 Magnitud de la crisis	36
3.6 Grupos de interés	37
3.7 Cuatro preguntas fundamentales para atender la crisis	37
3.8 Teorías para el manejo de una crisis	38
4. Gestión de Comunicación de Crisis	40
4.1 Programa de Gestión de Crisis	40
4.2 Durante la Crisis	45
4.3 Luego de la Crisis	46
4.4 Elementos de un Programa de Gestión de Crisis	47
5. Modelos para la Gestión de Comunicación de Crisis	48
5.1 Modelo TESTIGO de Gestión de Comunicación en situaciones	

de Crisis de Enrique	48
5.2 Modelo CICLE (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Gestión de Comunicación de Crisis de Saura.	51
5.3 Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman	53
5.4 Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff	54
5.5 Modelo de las Siete Capas de Hurd	56
5.6 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra	56
5.7 Modelo de Crisis Evitables/No Evitables de González Herrero	57
5.8 Modelo de las Cuatro RS de Heath	72
5.9 Modelo de los Objetivos de Comunicación de Lukaszewski	73
5.10 Modelo de las Relaciones Continuas	74
CAPÍTULO III: ESCENARIO DEL ESTUDIO	76
1. Proceso de Nacionalización en Venezuela	76
1.1 Modelo de Propiedad social / Estrategia del Gobierno	78
1.2 Fases de una crisis por concepto de nacionalización	80
1.3 Cronología de nacionalizaciones en Venezuela	81
2. Casos de Nacionalización	84
2.1 Nacionalización de la EDC	84
2.2 Nacionalización de la CANTV	86
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	89
1. Tipo de Investigación	89
2. Diseño de Investigación	90
3. Caracterización de los constructos	92
4. Diseño Muestral	96
4.1 Población	96
4.2 Tipo de Muestreo	96
4.3 Selección de Unidades Muestrales	98
5. Técnica de recolección de Información	98
5.1 Validación del instrumento de investigación	100
6. Técnica de análisis de datos	103
7. Validación del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis propuesto en la investigación	105
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	106
1. Discusión de resultados	106
2. Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de Nacionalización: PPTS	132

Conclusiones y Recomendaciones	144
Bibliografía	149
Anexos	155
ANEXO A: Guía de entrevista Expertos de Comunicación de Crisis	156
ANEXO B: Guía de entrevista Ex Directores/Gerentes de Comunicación de la EDC / CANTV	159
ANEXO C: Matriz de análisis de entrevistas	161
ANEXO D: Transcripción de Entrevistas	223

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. <i>Actividades durante fase de gestión de conflictos potenciales</i> <i>González (1998)</i>	60
Tabla N° 2. <i>Actividades durante fase de Planificación y Prevención</i> <i>González (1998)</i>	61
Tabla N° 3. <i>Actividades durante la fase de crisis</i> González (1998)	65
Tabla N° 4. <i>Actividades durante la fase de Post Crisis</i> (1998)	67
Tabla N° 5. <i>Actividades durante la fase de Planificación-Vigilancia</i> <i>González (1998)</i>	70
Tabla N° 6. <i>Cronología de las nacionalizaciones en Venezuela</i>	83
Tabla N° 7. <i>Operacionalización de constructos</i>	93
Tabla N° 8. <i>Matriz de análisis de contenidos de entrevistas a expertos de comunicación</i>	163
Tabla N° 9. <i>Matriz de análisis de contenidos de entrevistas a Ex Directores/Gerentes de comunicación de la EDC y CANTV</i>	199

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1.</i> Modelo TESTIGO.	51
<i>Figura N° 2.</i> Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman (2003)	54
<i>Figura N° 3.</i> Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992)	55
<i>Figura N° 4.</i> Modelo para la Gestión de Crisis Evitables. González (1998)	59
<i>Figura N° 5.</i> Modelo para la Gestión de Crisis No-Evitables. González (1998)	69
<i>Figura N° 6.</i> Modelo de Las Cuatro Rs de Health (1998; c.p. Saura, 2005)	74
<i>Figura N° 7.</i> Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de nacionalización: PPTS.	134

RESUMEN

La presente Investigación tuvo como propósito determinar cómo, desde el punto de vista comunicacional, las organizaciones pueden prepararse para un escenario de crisis en caso de pasar por un proceso de nacionalización. Se busca mediante una comparación entre los Modelos teóricos de comunicación de crisis existentes y la experiencia comunicacional de los procesos que atravesaron la Electricidad de Caracas (EDC) y la CANTV, desarrollar un Modelo de Gestión de Comunicación en Crisis en caso de un escenario de nacionalización.

Se planteó una investigación cualitativa, donde se pretendió conocer los acontecimientos y describir la situación organizacional, desde el punto de vista comunicacional, para comprender la situación investigada. Para lograr esto se realizaron entrevistas en profundidad a expertos en manejo de comunicación de crisis, así como a los Ex Gerentes/Directores de Comunicación que manejaron el proceso de nacionalización que atravesaron tanto la EDC como la CANTV.

Como hallazgos de esta investigación se destaca que el proceso de comunicación que se maneje en el proceso de nacionalización debe ir en línea con la estrategia de negociación trazada por los accionistas de la empresa, así como garantizar la continuidad operativa del negocio, ya que de verse interrumpida puede afectar el procesos de negociación y repercutir en el valor de los activos. El éxito del Plan de Comunicación diseñado se puede medir en si se logró o no dicha estrategia. En las próximas páginas se expondrá cuáles elementos deben tomarse en cuenta para planificar la comunicación desde la sospecha de un posible anuncio de nacionalización hasta la entrega formal de la empresa al Estado.

PALABRAS CLAVES: Gestión de Comunicación en Crisis, Nacionalización, Riesgo, Crisis organizacional, EDC, CANTV.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en Venezuela se desenvuelven en un entorno bastante dinámico y turbulento, es así como se ha visto desde hace, aproximadamente, tres años el avance del proyecto socialista del actual Gobierno Nacional. Éste ha tenido incidencias importantes sobre la estabilidad de la empresa privada, debido a la decisión de nacionalizarlas por ser consideradas estratégicas, por el Estado, para el funcionamiento de la economía del país.

El paso de una empresa privada a pública conlleva un proceso de cambio e incertidumbre que inevitablemente conduce a una crisis organizacional, la cual es importante manejar no sólo desde el punto de vista operativo de la empresa, sino también desde el punto de vista comunicacional.

El planteamiento del problema de esta investigación de Maestría, parte de las conclusiones derivadas por investigaciones elaboradas en la Universidad Autónoma de Barcelona, las cuales señalan que 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.

Se ha observado que este fenómeno de nacionalizaciones no solamente está presente en Venezuela, sino también de forma incipiente en otros países de Latinoamérica de corriente socialista. En este sentido, por la trascendencia que para el contexto político actual representa el proceso de nacionalizaciones para la empresa privada, se pretende identificar cuáles son los elementos de comunicación a considerar para que aquellas empresas que son de interés para el control gubernamental puedan estar preparadas ante un escenario de nacionalización.

A partir del entendimiento y conocimiento del proceso comunicacional abordado en los casos de nacionalización de La Electricidad de Caracas (EDC) y la Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela (CANTV) durante su período de transición (desde el anuncio de la decisión gubernamental, hasta la toma de control por parte del Estado), y los elementos de comunicación contemplados en diversos modelos teóricos planteados por

varios autores, especialistas en el manejo comunicacional de crisis organizacional, se pretende proponer un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para manejar procesos de Nacionalización, que permita a las empresas la preparación de una comunicación proactiva, controlar los posibles daños derivados de los acontecimientos y la información que se genera en esta situación.

A lo largo de este trabajo de investigación, se expondrán los postulados teóricos vinculados con riesgos y crisis organizacionales, gestión de la comunicación de crisis y riesgos, así como diez modelos teóricos diseñados para la gestión efectiva de la comunicación en diversas situaciones de crisis. De éstos, se tomarán los elementos de comunicación que se estarán analizando desde el punto de vista del proceso de nacionalización de las empresas seleccionadas.

Con el fin de lograr el objetivo general formulado en este trabajo, se procedió a desarrollar una investigación de campo, de tipo descriptiva que permitió entender el fenómeno en estudio. Con un diseño No Experimental, esta investigación se desarrolló bajo el paradigma de investigación interpretativo o cualitativo, el cual permitió conocer las acciones e intenciones del fenómeno de la comunicación de crisis a partir del análisis inductivo y analítico de los datos obtenidos de la muestra seleccionada.

Para describir el fenómeno desde el punto de vista de la Gestión de la Comunicación de Crisis que se desarrolló durante el proceso de nacionalización de la EDC y CANTV, se realizaron entrevistas en profundidad a los Gerentes/directores de Comunicación que manejaron el proceso de nacionalización; de igual forma se consultó con asesores expertos en el manejo comunicacional de crisis.

Los datos que se recogieron de los procesos de entrevistas fueron interpretados y analizados a través del análisis de contenido, adicionalmente fueron comparados con los elementos esbozados en la teoría. A partir de este análisis se desarrolló el Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis propuesto en este estudio.

El Modelo desarrollado en esta investigación contempla las etapas de comunicación que debe seguir la empresa ante un posible escenario de

nacionalización. Sin embargo, éste se acompaña de una serie de acciones gerenciales necesarias para el manejo de la crisis, esto bajo el entendido que los procesos de comunicación acompañan la estrategia de los procesos del negocio.

Esta investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos. En el primero de ellos, se expone el planteamiento del problema de investigación, justificación y objetivos. En el segundo, se presentan los elementos teóricos sobre los cuales está fundamentado el Modelo desarrollado. En el tercero, se exponen los elementos contextuales que permitieron entender el proceso de nacionalización en Venezuela, así como el proceso particular de la EDC y CANTV. En el cuarto, se presenta el diseño metodológico que se siguió en la investigación para alcanzar el objetivo propuesto. En el quinto, se presenta los resultados obtenidos de los procesos de entrevistas en profundidad ejecutados, así como el Modelo de Comunicación de Crisis para procesos de Nacionalización desarrollado por la investigadora a partir del análisis realizado.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento y formulación del problema de investigación

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.

De lo anterior se desprende, que las organizaciones funcionan inmersas en un ambiente que además presenta condiciones variables y complejas, por lo que todo aquello que ocurra en él, influye directa o indirectamente en ellas.

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.

Para los fines de este trabajo de investigación se parte del contexto político actual de Venezuela como el Macroambiente organizacional sobre el cual partirá el análisis comunicacional que se estará planteando. 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 enfoque doctrinario, 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.

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 de esta investigación, la decisión del Presidente Hugo Chávez de tomar el control de una empresa del sector privado.

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.

Este proceso de nacionalización se inicia en 2005: con la adquisición de Invepal; 2006: Parmalat; 2007: CANTV, EDC, Tropigas, Vengas, Operadores de la Faja Petrolífera; 2008: Los Andes, Lafarge, Cemex y Holcim; 2009: Planta de arroz Cargill, Banco de Venezuela, 60 Empresas de actividades petroleras complementarias del lago de Maracaibo, empresas briqueteras, Las Torrefactoras, Hipermercados Éxito, Molinos Monaca, entre otras.

Bajo 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 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 Pulgar (1999), la crisis en una organización “aparece cuando es preciso enfrentarse a un acontecimiento o una situación que compromete su futuro” (p. 131). El autor sostiene que una de las áreas que puede generar crisis organizacional está vinculada con los “Mercados financieros” (p. 132) dentro de los cuales señala, se encuentran los escenarios de las OPAS y adquisiciones, de ahí que el cambio de propiedad privada a pública de una empresa sea considerado, en esta investigación, como un escenario de crisis.

En entornos tan dinámicos como el de Venezuela, las empresas deben estar preparadas para el cambio, en este caso de propiedad. Esta investigación se centró en determinar cómo desde el punto de vista comunicacional las organizaciones pueden prepararse para este escenario de crisis, es decir, puedan planificar una comunicación proactiva que les permita, de acuerdo a lo planteado por Pulgar (1999), la flexibilidad y el control de la información durante la transición, controlar y encauzar los acontecimientos que se deriven no sólo en la opinión pública sino entre sus empleados, así como minimizar el caos provocado por la decisión gubernamental.

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.

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 representa esta situación para la empresa privada se ha considerado identificar cuáles son los elementos de comunicación a considerar para que las empresas que son de interés para el control gubernamental puedan estar preparadas ante un escenario de nacionalización.

Para el desarrollo del análisis de los elementos comunicacionales, indispensables para la preparación de la comunicación proactiva ante escenarios de nacionalización, que se realizó en este trabajo de investigación, 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 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. A través del análisis de los procesos de comunicación desarrollados durante la transición, se identificó cuáles elementos comunicacionales empleados fueron útiles y cuáles estuvieron ausentes de sus estrategias que hubiesen servido para manejar los acontecimientos.

En resumen, esta investigación parte de la importancia de la comunicación planificada y proactiva para la gestión efectiva de escenarios de crisis

vinculados con nacionalizaciones, de ahí que el problema del presente trabajo de investigación sea el siguiente:

De acuerdo a la experiencia de la EDC y CANTV en el 2007: ¿Cuáles elementos debe contemplar un Modelo de Gestión de Comunicación de crisis que sirva de referencia a las empresas a la hora de planificar una estrategia de comunicación para manejar un escenario de nacionalización?

2. Objetivos de investigación

- **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión de Comunicación en situación de crisis, que sirvan de referencia a las empresas, consideradas estratégicas por el gobierno nacional, a la hora de diseñar una estrategia de comunicación para manejar un escenario de nacionalización.

- **Objetivos específicos**

- Identificar los elementos y acciones de comunicación relevantes y coincidentes de las teorías de gestión de comunicación en crisis.
- Describir de acuerdo a la experiencia y práctica de asesores expertos los elementos y acciones de comunicación que una empresa debe tomar en cuenta durante la gestión de una crisis.
- Determinar los elementos y acciones de comunicación que fueron tomados en cuenta por la CANTV y EDC para manejar la crisis durante su proceso de nacionalización.
- Contrastar los elementos de comunicación recomendados por las teorías de comunicación de crisis con los elementos de comunicación utilizados en la práctica durante los procesos de nacionalización de la CANTV y la EDC.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán los principales conceptos y teorías que explican el proceso de comunicación en las organizaciones. Posteriormente, se explicarán los conceptos de riesgos y crisis organizacional y cómo abordar el proceso de comunicación en estas situaciones.

1. La naturaleza sistémica de las organizaciones

1.1 Teorías de los sistemas

Un sistema se caracteriza por estar compuesto por un conjunto de partes que se interactúan entre sí y que la suma de ellas forma un todo. Autores como Hanna (1990, p. 9) plantea que un sistema es un ordenamiento de partes interrelacionadas; este concepto lo complementa Chiavenato (2004) estableciendo que ellas en conjunto forman un todo unitario.

Bajo estos parámetros se basa la Teoría de los Sistemas, la cual entiende a las organizaciones como sistemas abiertos dinámicos que están en constante intercambio de materia con el exterior, ya que ellas forman parte de un todo integrado.

“El funcionamiento de una organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente” (Chiavenato, 2004, p. 417). De ahí que las organizaciones están en constante reajuste para sobrevivir y adaptarse a su entorno.

a) Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Hanna (1990) plantea una serie de características típicas de los sistemas abiertos, a saber:

- Límite: frontera que diferencia a un sistema de los demás. Éste puede ser físico, temporal, social. Estos a su vez no son cerrados, por el contrario, son semipermeables asegurando de esta forma el intercambio con el ambiente y por ende la supervivencia del sistema.
- Propósito o misión y los objetivos: se entiende por propósito, la finalidad de la organización para satisfacer sus propias necesidades; mientras que los objetivos son las metas internas específicas que el sistema establece para alcanzar el cumplimiento del propósito.
- Material de entrada o insumos del sistema: materiales y recursos del exterior.
- Transformación o el proceso de negocio: transformación del material de entrada en productos o servicios, para luego ser devueltos al medio.
- Tareas: desarrollo de las actividades que permitirán lograr el propósito.
- Individual: se refiere a cómo el individuo concentra su energía en el cumplimiento de las tareas medulares.
- Grupo: es el resultado de la vinculación entre las tareas y los individuos, es decir, la interacción de unos con otros para establecer relaciones de trabajo eficaces que permitan alcanzar el propósito.

Entendiendo, en consecuencia, a las organizaciones como sistemas abiertos, a continuación se expondrá la visión de Katz y Kahn al respecto.

1.2 Modelo de Katz y Kahn

Partiendo de que las organizaciones son sistemas abiertos (con entradas de energía y materia, procesamiento y salida de productos o servicios), Katz y Kahn plantean un modelo que enfatiza dentro de sus características la Entropía negativa, entendiendo por esta “un proceso por el cual todas las organizaciones tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y al final a la muerte” (Chiavenato, 2004, p.417). Para mantenerse las organizaciones tienen que moverse y reabastecerse de energía para alcanzar un estado de equilibrio y homeostasis dinámica, reaccionando “al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía a su estructura” (Chiavenato, 2004, p.418).

Precisamente por estar en un entorno dinámico, cualquier cambio en él puede generar una crisis organizacional. Lo importante es que las organizaciones puedan anticiparse a esos cambios y generar mecanismos que les permitan recuperar su estado de equilibrio.

Las organizaciones que pasan por procesos de nacionalización, evidentemente como sistemas abiertos, sufren las consecuencias de cambios en el entorno; de ahí la importancia de conocer los efectos que pueden generar en ellas y cómo pueden recuperarse de éstos. De igual forma, se hace necesario conocer desde el punto de vista de la Teoría Situacional cómo es el ambiente que rodea a las organizaciones.

1.3 Teoría situacional

Las organizaciones como parte de un sistema se encuentran inmersas en medio de un ambiente, es por eso que deben enfrentar las condiciones externas que pueden provocar cambios dentro de ellas. Lawrence y Lorch (c.p. Chiavenato, 2006) proponen la Teoría Situacional la cual plantea que las organizaciones deben ajustarse a las condiciones ambientales, ya que son de naturaleza sistémica, presentan una constante interacción con el exterior. Parte de que las características ambientales son variables independientes que afectan a las características organizacionales, las cuales actúan como variables dependientes.

a) Ambiente General de las organizaciones

Chiavenato (2006) define al ambiente como “el contexto que involucra externamente a la organización” (p. 442). Este comprende una serie de variables dinámicas y complejas, de ahí que sea necesario el constante monitoreo del ambiente para identificar aquellas variables que pueden afectar a la organización de forma de reducir la incertidumbre y sus efectos; esto es lo que el autor denomina “diseño de espacio ambiental” (p.443), es decir, reciben información del ambiente la procesan e interpretan su posible impacto.

Las organizaciones poseen dos tipos de ambientes, el Ambiente General y el Ambiente de Tarea; para los fines de este trabajo nos centraremos en el primero de ellos. Se entiende por éste el Macroambiente, es decir, “el

ambiente común a todas las organizaciones” (Chiavenato, 2004, p. 444) donde todas las condiciones que en él suceden afectan a las organizaciones directa o indirectamente.

Una de las condiciones señaladas por Chiavenato (2004) se encuentra vinculada con aquellas de origen político, entendiendo por éstas “las decisiones y definiciones políticas tomadas a nivel federal, estatal y municipal que influyen a las organizaciones y que orientan las propias condiciones económicas” (p.444). Para los fines de este trabajo, es importante resaltar las decisiones gubernamentales de nacionalización de empresas del sector privado que se expondrá en próximas páginas.

b) Tipos de ambientes según su dinámica

De acuerdo con su dinámica, los ambientes los podemos clasificar en estables e inestables. Los primeros “se caracterizan por poco o ningún cambio” (Chiavenato, 2006, p. 447) es previsible su comportamiento; los segundos, “por muchos cambios” (Chiavenato, 2006, p. 447), son inestables generando incertidumbre en la organización. El ambiente sobre el cual se centrará esta investigación se caracteriza por ser clasificado dentro de la segunda categoría, tal como se explicará más adelante.

Una vez conocido el entorno en el cual se mueve una organización, que como se observó en el caso de las empresas que se pretende estudiar se caracteriza por ser dinámico, cambiante e inestable, se procederá a conocer cuál es la importancia de la comunicación desde el punto de vista estratégico.

2. Comunicación como herramienta estratégica de las organizaciones

2.1 Comunicación Corporativa

La comunicación ha cobrando importancia dentro de las empresas a tal punto que es considerada, por muchas, como una herramienta de gestión gerencial, dándole cabida dentro de la estructura departamental del organigrama. Bajo este enfoque, se entiende por comunicación organizacional las “situaciones en la que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con

visión global” (Pizzolante, 2006, p. 102), es decir, todo lo que se transmita formal o informalmente sobre la organización.

Van Riel (1997) sostiene que la Comunicación Corporativa busca desarrollar iniciativas para minimizar discrepancias entre la identidad que la organización desea y la imagen que realmente tiene. El autor sostiene que el ser corporativa es una nueva visión de entender a la comunicación, a tal punto que las organizaciones la consideran un departamento.

Siguiendo la propuesta de Van Riel (1997) se entiende por Comunicación Corporativa:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa consciente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente (...) para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p. 26)

A propósito, Fernández (1995) agrega que la comunicación organizacional contempla el total de los mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y sus públicos.

2.2 Funciones de la comunicación en las organizaciones

De acuerdo con Van Riel (1997), la comunicación corporativa desempeña una función de ventana y una de reflejo. Se entiende por la primera aquella que “hace referencia a la preparación y ejecución de las políticas de comunicación cuyos resultados son mensajes que representan a la organización de forma clara e interesante” (p. 1-2). La segunda, “hace referencia a la supervisión de los cambios en el entorno relevantes y a la anticipación de sus consecuencias en las políticas de comunicación de la empresa” (p.2).

Por otro lado, Fernández (1995) plantea que la comunicación tiene una función de producción, orientada a la “eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de los bienes y servicios” (p.25); una función de innovación, enfocada en la novedad; y una función de mantenimiento, dedicadas a la socialización de los miembros que laboran dentro de la organización.

2.3 Formas de comunicación Corporativa

De acuerdo a Van Riel (1997) existen tres formas de comunicación corporativa dentro de la organización: La comunicación de dirección, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing.

La primera de las forma apela a las formas de comunicación entre los directivos de la empresa y sus diversas audiencias tanto internas como externas. La segunda, se refiere a las relaciones públicas, son comunicaciones dirigidas a públicos objetivos. La tercera apela a términos como publicidad, promociones de ventas, el marketing directo, patrocinio, ventas personales, etc.

a) Comunicación Interna

Uno de los públicos más importantes de la organización está conformado por aquellas personas que laboran a lo interno de la empresa. Desde el punto de vista comunicacional, la Comunicación Interna se ha convertido en una poderosa herramienta de gestión que contribuye a la transparencia organizacional. Cervera (2004) comenta que este tipo de comunicación contribuye a la generación de “una imagen positiva y un clima adecuado” (p. 277).

“La comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento” (Becker, 1992; c.p. Cervera, 2004, p.277). Dentro de sus objetivos primordiales se encuentran la transmisión de un mensaje único a todos los miembros de la empresa generando confianza, credibilidad, así como reforzar valores y fomentar el trabajo en equipo.

La Comunicación Interna puede ser descendente, es decir, desde la Dirección hacia el resto de la organización; ascendente, desde la base de la empresa hacia la dirección; y horizontal, entre pares.

Dentro de los procesos de crisis organizacionales, González (1998) considera que para la gestión de las mismas es fundamental contar con un proceso claro y coherente de comunicaciones internas. Como se verá más adelante, el Plan de Gestión de Crisis “debe recoger mecanismos que

coordinen la comunicación dentro de la organización y filtren la información que producen los distintos departamentos de la empresa” (González, 1998, p. 189).

Complementando este planteamiento, Formanchuck (2009) señala que la comunicación interna debe ser considerada como una herramienta para que los líderes de las empresas digan cosas importantes y verdaderas, de forma de que en épocas de crisis se pueda disminuir la incertidumbre entre los empleados.

Los empleados de la organización juegan un papel importante a la hora de defender a la empresa cuando tiene que enfrentar una situación de crisis. En este sentido, es importante considerar a esta audiencia dentro de los planes de gestión de crisis de la empresa. “La peor que se puede hacer en situaciones de crisis es dejar que los empleados, las compañías filiales, los accionistas y otros públicos directos de la empresa se tengan que enterar de lo que ocurre por la televisión y los periódicos” (González, 1998, p.191)

b) Comunicación externa

La Comunicación externa busca el entendimiento entre la organización y sus distintas audiencias clave externas, entre las que destaca: comunidades, medios de comunicación, clientes, proveedores, líderes de opinión, instituciones financieras, etc. Este tipo de comunicación nace de la necesidad de las empresas de estar en constante diálogo con la sociedad.

Fernández (1995) plantea que la Comunicación externa busca, entre otras cosas, mejorar las relaciones con las audiencias externas y en consecuencia proyectar una imagen favorable.

La Comunicación externa busca dar a conocer a la empresa, construir su reputación la cual es un valor importante a la hora de gestionar la comunicación en épocas de incertidumbre. Pizzolante (2006) sostiene que las empresas que saben gestionar su reputación en términos de comunicación pueden reducir amenazas y hasta convertir las debilidades corporativas en fortalezas. Para lograr esto es importante que las empresas identifiquen a sus públicos y seleccionen el mejor mensaje a comunicar a

cada uno de ellos en función del objetivo que se quiere alcanzar en cada caso.

Los medios de comunicación son uno de los principales públicos a tomar en cuenta por ser generadores de opinión. Para los medios la “empresa es una de sus fuentes más importantes porque genera noticias baratas, accesibles y recurrentes, cuando no cargadas de interés informativo” (Pulgar, 1999, p.94). De ahí la importancia de mantener una buena relación con los periodistas, lo esencial es procurar que las informaciones que aparezcan en los medios sean beneficiosas y no vayan en contra de los intereses de la empresa.

2.4 La estrategia de comunicación / Plan de comunicaciones

Planificar la comunicación corporativa representa uno de los principales pasos para gestionar la comunicación de forma efectiva. Pizzolante (2006) sostiene que el desarrollo de un buen Plan de Comunicaciones debe contemplar siete preguntas básicas: ¿Por qué? Es decir, que justifica el desarrollo del plan, qué es lo que hay que comunicar; ¿Quién? Conocer realmente con quién se quiere comunicar; ¿Dónde? Analizar el contexto de la empresa para entenderlo; ¿Qué? Definir qué se va a comunicar; ¿Cómo? Seleccionar las acciones que van a permitir comunicar lo que se quiere; ¿Cuándo? Buscar la oportunidad para comunicar; ¿Cuánto cuesta? Determinar los recursos necesarios.

2.5 Las relaciones públicas y sus posibilidades comunicacionales

Una de las herramientas de comunicación más utilizadas por los comunicadores corporativos es las Relaciones Públicas, entendiendo por esta técnica:

Una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantener el día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (Harlow, s./f; c.p. Wilcox, 2000, p.4).

De la definición anterior, se puede concluir que las Relaciones Públicas buscan construir puentes entre la empresa y sus públicos con el fin de mantener relaciones armoniosas y mutuamente beneficiosas entre ellos. A través de esta forma de comunicación, las empresas gestionan la comunicación con sus audiencias clave.

Barquero (2002) plantea que la gestión de las Relaciones Públicas va orientada a conseguir la credibilidad y confianza de las audiencias. Esto es posible gracias al uso de diversos mecanismos de difusión y propagación, al tiempo de prestar información clara y oportuna.

Dentro de las funciones de las Relaciones Públicas destacan según Pulgar (1999) en primer lugar la Representación de la empresa, es decir, promoción de la organización y persuasión de públicos; en segundo, busca el diálogo y la negociación; y tercero, cumple con una función de consultoría, investigación y asesoría a la directiva, ayuda a la toma de decisiones estratégicas.

Una vez entendido la comunicación organizacional, a continuación se explicarán las características de los riesgos y crisis por las que puede atravesar una empresa en función de la dinámica del negocio y del entorno.

3. Riesgos y crisis organizacional

3.1 Definición de riesgos

Por desenvolverse en entornos inestables y cambiantes, las organizaciones siempre están expuestas a situaciones que pueden afectar sus operaciones y reputación. En este sentido, se considera pueden estar sometidas a situaciones de riesgo, es decir, situaciones “latentes, a largo plazo o irreversibles” (Pulgar, 1999, p. 130) que pueden generar una crisis si no se toman las previsiones del caso. A propósito el autor señala:

La sensación de riesgo se incrementa cuando existe menos control sobre los factores potencialmente peligrosos. Por consiguiente, la primera medida es promover una investigación con el fin de identificar situaciones de riesgo, estudiar los factores que generan, comprender las actitudes internas y externas frente a un sujeto u objeto que representa un riesgo, medir la sensibilidad general hacia el riesgo y establecer un adecuado flujo de comunicación evaluando la credibilidad del mensaje y de la fuente. Todo lo cual incluye la estimación del alcance del riesgo, el

cálculo de las probabilidades y el asentamiento de unas pautas de gestión tendentes a limitarlo, reducirlo o minimizarlo. (p. 130)

En este sentido, se entiende por un riesgo aquellas situaciones latentes que pueden detonar en crisis de forma inesperada, si no se toman las acciones necesarias para disminuir su probabilidad de ocurrencia, prevenirla o al menos controlarla si detona.

Xifra (2006) plantea que para que un asunto sea público y se considere un riesgo o un tema potencialmente conflictivo debe formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos de la empresa. En este sentido, el autor considera riesgo a cualquier acontecimiento o desarrollo de una política pública que puede afectar a la organización y que puede tener su origen en el entorno político, social o económico del país.

López-Quezada (2003) sostiene que la clave para el manejo preventivo de situaciones de riesgo consiste en la capacidad de las empresas en saber identificarlos y analizarlos de acuerdo al daño potencial que puede ocasionar a los intereses de la empresa.

a) **Gestión de riesgos o conflictos potenciales**

¿Cómo pueden las empresas tener claro a cuáles riesgos se enfrentan? Existen diversas formas para identificar situaciones que podrían transformarse en una crisis, una de ellas consiste en la Auditoría de Riesgos. Esta técnica parte de la “revisión crítica de todos los procedimientos ya existentes en materia de seguridad, calidad u operaciones, o los Planes de Emergencia Exterior o Interior” (López-Quezada, 2003, p.27) a partir de una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad con actores claves, en las que se analizan puntos vulnerables, experiencias adquiridas en crisis pasadas, sugerencias, etc.

El resultado de esta investigación de auditoría es llamado ‘mapa de riesgos’ de la organización, el cual “indicará con claridad cuáles deben ser las prioridades en prevención de situaciones de crisis detectadas como posible o incluso como probables” (López-Quezada, 2003, p.27), esto le dará a la empresa un línea de acción para prevenir una posible crisis.

Autores como González (1998), denominan la gestión de riesgos como gestión de conflictos potenciales; a propósito, el autor señala que esta es una herramienta cuya función es “vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios” (González, 1998, p. 119). De ahí que éste considere esta acción como la primera parte de cada uno de sus modelos de Gestión de Crisis, los cuales se explicarán más adelante.

Gómez (2009), sostiene que en los últimos años la percepción de riesgo negativo, es decir, que pueden afectar negativamente a la empresa, ha aumentado dado la gran volatilidad de los entornos en los que se desenvuelve la empresa. Dentro de los riesgos negativos más significativos, el autor señala: caídas o aumentos inesperados de consumo, competitividad fortuita de empresas protegidas por el gobierno, expropiaciones, invasiones, confiscaciones, intervención directa y control gubernamental de las operaciones, entre otros.

A propósito de lo anterior, Gómez (2009) señala que las empresas deben realizar un análisis del riesgo específico que las afecta, por lo que deben elaborar una clasificación de sus vulnerabilidades ante probables eventos negativos que pudieran ocurrir. Para lograr esto, el autor plantea que se debe partir primero de una lista de todos los riesgos negativos con efectos relevantes, para lo cual se debe evaluar su probabilidad de ocurrencia y su impacto en términos de costos. El siguiente paso es la evaluación de los disparadores primarios de los riesgos identificados que pueden ser exógenos a la empresa o endógenos. Por último, se hace necesario la evaluación del margen de maniobra que tiene la empresa frente a la naturaleza de los riesgos esto implica evaluar capacidades internas para hacer frente a los riesgos.

La adopción de una política de protección implica entonces tres retos: 1) evaluar las posibilidades de anticipación al riesgo, 2) construir una fuerza de aliados o dolientes que puedan proteger la organización frente a embestidas de terceros y 3) analizar la dinámica política de agresión y protección (Gómez, 2009, p.16).

Detectados los posibles riesgos o conflictos potenciales, desde el punto de vista comunicacional podemos hablar de gerencia de comunicación de riesgos como la:

(...) gestión de comunicación en empresas o instituciones que, por el carácter de sus actividades o la configuración de sus entornos, se encuentran expuestas en mayor medida que otras a provocar o a sufrir cualquier tipo de daños que pueda afectar su rentabilidad, imagen pública y, en definitiva, su supervivencia (Pulgar, 1999, p.129)

Xifra (2004) sostiene que la gestión de conflictos potenciales participa como una de las técnicas de las comunicaciones corporativas para prevenir y ajustarse a los temas políticos y públicos que representan un factor que podría afectar a la organización. Según esta visión, la decisión gubernamental de nacionalización puede convertirse en un tema de origen político que podría cambiar la concepción de la empresa de privada a pública.

A partir de la identificación de los riesgos, la gestión de comunicación de los mismos implica el desarrollo de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis, el cual no es más que una “guía práctica para informar a las diferentes audiencias, ya sean internas o externas” (López-Quezada, 2003, p.29). Este manual debe tener identificado: mensajes, flujo de comunicación, procesos de comunicación con cada audiencia relevante, listado de contactos de medios, argumentos con preguntas y respuestas, procedimientos de contactos, etc.

Las empresas deben identificar los “*issues*” que le pueden afectar, entendiendo por estos “un asunto de conflicto entre la organización y sus públicos” (Hainsworth, 1990; c.p. González, 1998, p.122). En consecuencia un “*issue*” puede ser originado por alguna acción de algún público en específico, desde clientes, proveedores hasta el gobierno. Gestionar los posibles conflictos se caracteriza por el esfuerzo proactivo de la empresa en detectar cualquier asunto político, económico, legislativo o social que pueda afectar el futuro de la misma.

La puesta en marcha de la gestión de conflictos potenciales, involucra no solamente la identificación de los mismos, sino también: la estimación de la probabilidad de ocurrencia, desarrollo de estrategias de actuación, puesta en práctica de dichas estrategias, evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones oportunas. En este sentido, “establecer un adecuado sistema de control de riesgos requiere distinguir, de manera consistente, sus fuentes y consecuencias” (Najul, 2009, p.17), sólo así se puede convertir la gestión

de conflictos en un elemento fundamental para la planificación estratégica de la empresa.

3.2 Definición de crisis

Partiendo de la concepción de la organización como un sistema abierto, González (1998) señala que la crisis “es toda situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma” (p.26). Esto quiere decir que una situación de crisis afecta la estructura simbólica de la empresa y que altera, en consecuencia, su funcionamiento mismo. El autor también señala que una situación de crisis “amenaza los objetivos prioritarios de la organización, altera la relación existente con sus públicos (...)” (p.30).

“La manifestación del momento decisivo, grave y de consecuencias importantes” (Pulgar, 1999, p. 130) en una organización es lo que se conoce como “Crisis”. Ésta se produce en el momento menos esperado, es decir, “existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse el riesgo” (Fita, 1999, p.121).

Cervera (2004) señala que una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa” (p.314).

Varios autores han atribuido una serie de características comunes para todos los tipos de crisis, Pulgar (1999) señala que ellas se caracterizan por generar sorpresa, por haber una ausencia de información, desarrollarse una escalada de acontecimientos, pérdida del control, hay un foco de atención pública y generar pánico. Por su parte, Fita (1999) agrega que las crisis no se pueden predecir, distorsionan el normal funcionamiento de una organización, producen corrientes de noticias negativas que son importantes atender a tiempo. A estas características Cervera (2004) complementa con que la presencia de los medios en estas situaciones es inevitable.

Por otro lado, autores como Smart, Thompson y Vertinsky (cp. Gonzalez, 1998), plantean que el que una organización esté susceptible a sufrir una crisis depende de varias variables: las de entorno o competencia, las

relativas a la dirección; y los propios atributos de la organización. Para los fines del presente trabajo de grado conviene profundizar en las primeras, las cuales contempla el entorno físico de la empresa (comunidades), competitivo (mercado), y agentes externos como por ejemplo las políticas gubernamentales.

Las empresas que tienen una operación en entornos volátiles o dinámicos, o que su entorno sea imprevisible, están más expuestas a sufrir cualquier tipo de crisis que aquellas que tienen operación en entornos estables. De acuerdo al planteamiento de este trabajo de investigación, Venezuela se considera un entorno cambiante y dinámico para las empresas que operan en este mercado. En este sentido, González (1998) considera que “aquellas empresas que operen bajo entornos turbulentos y dinámicos han de prestar atención a la mejora de sus sistemas de inteligencia, es decir, a los sistemas de recogida de información del entorno” (p.27), la idea de este trabajo es que la dirección de la empresa cuente con información precisa y pueda diseñar posibles escenarios y en consecuencia prepararse para una posible crisis.

Finck (c.p. Logan, 2005) sostiene que las crisis no necesariamente impactan negativamente a una organización. Contrario a las creencias una crisis puede representar o una oportunidad o un daño. Dependiendo del grado de impacto y las consecuencias de la crisis ésta puede convertirse en un agente de transformación que a la larga genere beneficios para las empresas.

Complementando la visión de Finck (c.p. Logan, 2005), García (1999) plantea que las crisis imponen “cambios estructurales y de funcionalidad, cuya magnitud depende de sus causas, de su profundidad y de su prolongación en el tiempo” (p.38). De ahí que la capacidad de recuperación de las empresas en crisis depende de su capacidad de respuesta.

García (1999) señala que las empresas son un sistema vivo-dependiente integrado por tres estructuras: el recurso humano, el físico-tangible y el funcional, incluida en este último la cultura empresarial. En este sentido, se entiende por cambio empresarial derivado de una crisis “una transformación estructural” (pp. 38-39). En el caso de la nacionalización, entendiéndola como una crisis derivada del cambio de concepción de la propiedad, se puede hablar de un cambio estructural y muchas veces de recurso humano.

En concordancia con la visión de García (1999), Guzmán (2007) plantea que “las crisis representan el anuncio de un cambio significativo en la dinámica de un sistema (una realidad determinada) que es posible prever” (p.131). Tal como se explicó en la primera parte del Marco Teórico, las organizaciones son sistemas abiertos inmersas en otros macro sistemas cuyos cambios la pueden afectar.

Como la crisis genera un cambio, la comunicación constituye una importante herramienta, Giraldo (2006) sostiene que la clave en los procesos de cambio a través de la comunicación es lograr una nueva realidad con el fin de darle un sentido a ella. En el caso de este trabajo de investigación se habla de un cambio de concepción de empresa privada a pública.

De acuerdo a Mitroff y Pearson (2002), existen cuatro variables o factores críticos que toda organización debe conocer a la hora de abordar una crisis, a saber: Tipología de crisis, Fases de la crisis, Sistema de crisis y Grupos de Interés.

3.3 Tipología de las crisis

Existen diversos tipos de crisis de acuerdo a su origen, duración, características. A propósito Fita (1999) destaca la clasificación de Piñuel y Westphalen, los cuales concluyen que de acuerdo a su origen las crisis pueden ser:

- a) **Objetivos/Subjetivos:** Aquellas provocadas por hechos objetivos tales como un cambio político, guerra, huelga, despido, una nueva legislación, Oferta pública de acciones (OPA) etc. o por un acontecimiento subjetivo tal como un rumor, o un enfrentamiento protagonizado por la competencia.
- b) **Técnicos/Políticos:** Aquellas provocadas por un riesgo técnico tales como una accidente operacional, o por un estado de opinión tal como una decisión política. El primero es más predecible; el segundo “es más sutil, difícil e incluso imposible de prever” (Fita, 1999, p. 130).
- c) **Exógenos/Endógenos:** Aquellas provocadas por acontecimientos externos o internos a la empresa. Las primeras atacan primeramente a la imagen de la empresa ante audiencias externas; las segundas, debilitan la cohesión interna de la empresa.

Piñuel y Westphalen, (c.p. Fita; 1999) señalan que de acuerdo a su duración las crisis pueden clasificarse en:

- a) Fase Preliminar: Aquellas que se presienten por la presencia de ciertos signos, ejemplo: manifestaciones, quejas, etc.
- b) Fase Aguda: Aquellas que cuando la crisis estalla los medios de comunicación se adueñan de la noticia.
- c) Fase crónica: Aquellas que mientras los acontecimientos se suceden, la intervención de distintos actores desencadenan acciones y reacciones.

Por otro lado, Mitroff y Pearson (2002), plantean una clasificación de acuerdo a la “familia de las crisis”, ellas pueden ser:

- Ataques económicos externos (entre las que destaca las OPA): Se caracterizan por ser de tipo técnico/económico y de origen sospechoso.
- Megadaños: De tipo técnico/económico y de origen extremadamente sospechoso e irregular.
- Ataques informáticos externos: De tipo técnico/económico y de origen relativamente cotidiano.
- Averías: De tipo técnico/económico o humano/social y de origen relativamente cotidiano.
- Factores ocupacionales: De tipo técnico/económico o humano/social y de origen poco normal, pero no sospechoso.
- Psicopatología: De tipo humano/social y de origen sospechoso.
- Imagen Corporativa: De tipo humano/social y de origen casi normal
- Recursos Humanos: De tipo humano/social y de origen cotidiano.

Mitroff y Pearson (2002) plantean que las organizaciones deben estar preparadas al menos para una crisis de cada una de las familias, de esta forma disminuirán su vulnerabilidad estas situaciones.

De acuerdo al grado de urgencia, es decir, al tiempo que se dispone para dar una respuesta, González (1998) plantea que las crisis se pueden clasificar en “Emergencias (accidentes, inundaciones, etc.) o no-emergencia (manifestaciones, huelgas, etc.)” (p.32).

Reinhardt (1987; c.p. González, 1998), plantea que las crisis pueden ser: inmediatas, es decir, la empresa no tiene tiempo ni para investigar ni desarrollar un plan de acción; en desarrollo, en la que se cuenta con tiempo para la investigación y desarrollo, el ejecutivo sabe que en cualquier momento estalla la crisis; permanentes, pueden durar años y la aparición continua en los medios mantiene viva la situación.

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, la crisis planteada corresponde a un escenario de nacionalización. Llevándola a las clasificaciones anteriores, se concluye que este escenario se ubica:

- Según la clasificación de Piñuel y Westphalen (c.p. Fita, 1999) es una crisis de origen Objetivo, Político y Exógeno; y según su duración podría ser de fase Aguda o Severa de acuerdo a cómo se desencadenan los acontecimientos desde el anuncio de la decisión gubernamental hasta la entrega formal de la empresa al Estado.
- De acuerdo a la tipología planteada por Mitroff y Pearson (2002), este tipo de crisis se enmarca en la familia de Ataques económicos externos, derivada de una decisión política/económica.
- En relación con la clasificación de González (1998), la nacionalización representa una crisis de tipo no-emergencia.
- Y de acuerdo al planteamiento de Reinhardt (1987), pertenece a crisis en desarrollo.

Complementando estas tipologías, García (1999) señala que las causas más frecuentes y con mayores implicaciones en las crisis empresariales son aquellas provocadas por la acción del hombre, ya sean en el entorno de la empresa o en lo interno de ella.

El autor señala que dentro de los actos generados por el hombre se encuentran las decisiones de los gobiernos tales como: leyes, decretos, ordenanzas, resoluciones ya sean a escala regional o nacional. Dentro de este grupo se puede mencionar las decisiones del gobierno para tomar el control de determinadas empresas sea por la expropiación o compra.

3.4 Fases de la crisis

De acuerdo con López-Quezada (2003), toda crisis se compone de cuatro fases características independientemente del tipo que sea. El autor señala que toda crisis se inicia mucho antes de que se presente, por lo que es importante detectar los síntomas a tiempo para poder enfrentarla, de ahí que debe haberse preparado “un sistemas de seguimiento de medios, haber definido procedimientos de actuación, saber cuáles son los puntos vulnerables de la organización y qué audiencias deben tenerse en cuenta ante un incidente grave” (p. 17).

- Fase inicial: aquella en la que ya se han dado indicios de que algo puede ocurrir y dicha situación latente puede tornarse en crítica en cuestión de horas. En esta fase lo importante es leer las señales.
- Fase Aguda: La prioridad es resolver el problema, ponerse en acción. El autor señala que el principal enemigo de esta fase es el “inmovilismo derivado de la presión” (p.18) y el principal aliado es “la perspectiva, la capacidad de analizar los hechos desapasionadamente y con cierta distancia antes de dar los primeros pasos” (p.18).
- Fase Crónica: Si en la fase anterior no se adoptan medidas que permitan la resolución de la crisis se desencadena una situación crónica. Esta se caracteriza porque nadie parece tomar las riendas y los problemas se complican esperando la resolución por parte de una instancia superior.
- Fase Post-traumática: Es el “día después”, donde la principal tarea del gestor de crisis es investigar las causas de lo ocurrido, realizar mejoras en los procedimientos de actuación y establecer un diálogo con las audiencias que pudieron verse afectadas.

Mitroff et al (2002), establecen por su parte que una crisis se compone de cinco fases: Detección de señales, Preparación, Contención/limitación de daños, Recuperación y Aprendizaje. Los autores parten de que las organizaciones deben aprender a detectar y leer las señales indicadoras de una crisis incipiente; deben prepararse a través de una evaluación contante de sus estructuras de gestión y operación; tener la capacidad de contener los daños, es decir, detener los efectos de una crisis; establecer programas de recuperación que les permita recuperar su estatus quo; y reflexionar sobre

las lecciones que puedan sacarse de la crisis, es decir, aprender de la experiencia.

Otros autores, tales como González (1998) asocian el ciclo de vida de la crisis de acuerdo al modelo biológico de los seres vivos, según el cual éstos nacen, crecen, alcanza su estado de madurez y finalmente mueren. En este sentido el autor plantea tres etapas fundamentales: Pre Crisis, Crisis y Post-Crisis.

- a) Pre-Crisis: Esta etapa se caracteriza porque la crisis manifiesta sus primeras señales de vida, “síntomas” de nacimiento. González (1998) plantea que en muchas oportunidades por poseer señales tan difusas, estos avisos pueden pasar desapercibidos.
- b) Crisis: Se caracteriza porque la crisis ya salió a la luz pública, comienza la formación de opinión pública. Flink (1996; c.p. González, 1998) plantea que en esta etapa los avisos iniciales ya han finalizado y la organización ya ha sufrido algún daño, en este sentido la principal función de la directiva es evitar que éste aumente.
- c) Post-Crisis: La organización recupera su normalidad. Se caracteriza por ser una etapa de reflexión, evaluación, corrección, pero sobre todo de recompensar a aquello que han actuado en apoyo a la organización.

3.5 Magnitud de las crisis

García (1999) señala que las crisis pueden ir desde un nivel superficial a uno de gran profundidad. El autor clasifica tres niveles de acuerdo a los resultados económicos adversos producido en la empresa, a saber:

- a) Crisis superficiales: aquellas ocurridas con mayor frecuencia y que son propias de la actividad cotidiana, muchas veces la administración de la empresa no les otorga gran importancia.
- b) Crisis medias: Proviene de la acumulación de crisis superficiales no resueltas. Los efectos económicos negativos son manejables con los propios recursos de la empresa.

- c) Crisis profundas: Suelen producir graves daños hasta llegar incluso a la destrucción de la empresa. Los recursos propios de la empresa son insuficientes y muchas veces no pueden tener acceso al crédito financiero.

3.6 Grupos de interés

A la hora de presentarse una situación de crisis en las organizaciones éstas deben considerar las partes que resultan afectadas por ella, es decir, los *Stakeholders*. Estos individuos o instituciones representan la “diversidad de puntos de vista que una organización debe tener en cuenta al formular políticas de Gestión de Crisis” (Mitroff et al, 2002, p. 27)

Los autores señalan que una organización propensa a la crisis “define a la crisis como algo que le sucede a ella” (p. 28), mientras que aquella que se prepara para enfrentar estas situaciones “ve la crisis como algo que afecta (...) no solamente a la organización sino también a toda su gama de stakeholders” (p.28). Esto quiere decir que estas últimas toman en cuenta la importancia de su relación con el entorno, teniendo la posibilidad de controlar de forma más efectiva a todas sus audiencias en el momento de la crisis ya que conoce sus necesidades y percepciones.

3.7 Cuatro preguntas fundamentales para atender la crisis

Mitroff et al (2002) sostienen que para atender eficazmente una crisis las organizaciones deben considerar cuatro factores principales:

- ¿Qué es la crisis?: Ninguna crisis es igual a otra, de ahí que para solucionarla lo primero es analizarla al menos desde dos perspectivas un escenario de caso peor (culpabilidad) y un escenario de caso mejor (culpabilidad externa).
- ¿Cuándo comenzó? Había señales previas y no se vieron o no se quisieron analizar, por qué no se vieron, etc.
- ¿Por qué ocurrió? Determinar las causas que propiciaron su estallido.
- ¿Quién resulta afectado? Determinar en quienes repercuten las consecuencias de la crisis, a quiénes deben atenderla, a quién debería haber afectado la crisis.

A pesar de tener claro estas cuatro recomendaciones, tal como lo señala Arrieta (2002), en su investigación, lo que “influye en el éxito de cómo ésta (la organización) responde a las crisis, es la madurez alcanzada en sus procesos gerenciales” (p.230), de ahí la importancia de la conformación de un Comité de Crisis capacitado para hacerle frente a ésta.

A continuación se presenta una serie de teoría que permite entender cómo se comportan las crisis organizacionales.

3.8 Teorías para el manejo de una crisis

Conocer qué situación es un riesgo o es una crisis es parte del análisis que debe tener en cuenta una empresa a la hora de prepararse para estos tipos de situaciones. Sin embargo, es imprescindible que también conozca cómo es el comportamiento de estos acontecimientos para poder planificarse y manejarlos con eficacia desde el punto de vista comunicacional, paso indispensable para desarrollar el Modelo que se pretendió en este trabajo de investigación.

a) Teoría del caos

Las diversas teorías del caos buscan caracterizar a los sistemas dinámicos llenos de complejidades. Partiendo de la definición científica de estas teorías y extrapolándolas a las organizaciones como sistemas abiertos cambiantes, Navarro (2000) plantea que éstas son sistemas caóticos ya que están alejadas del equilibrio, son inherentemente inestables, predominan en ellas los procesos no-lineales, el azar cobra importancia en su evaluación, cuentan con desarrollos imprevisibles y se autoorganizan.

Navarro (2000) plantea un diseño especial para gestionar el caos organizacional, este está basado en “cuatro principios como la redundancia de funciones, la variedad interna mínima requerida, las especificaciones mínimas críticas y los grupos autogestionados” (Consultado el 22 de mayo de 2009 de: <http://www.cepade.es>).

Desde el punto de vista de una crisis y su gestión, autores como Guzmán (2007) plantea que “la anticipación de los sucesos futuros es posible si descubrimos en la evolución de la realidad, los patrones que determinan su

dinámica básica” (p.137). En este sentido, señala que el enfoque del caos es útil para prever las dinámicas de una crisis ya que ayuda a descubrir sus patrones de conducta, de ahí la importancia de la gestión de riesgos potenciales.

b) Teoría de las Ondas de Rebote

López-Quezada (2003) sostiene que “Detrás de cada crisis grave parecen sucederse una serie de nuevos incidentes de similares características” (p. 61). El autor señala que esta serie de incidentes son reseñados en los medios de comunicación informativos y generan en la opinión pública la sensación de que los problemas se repiten aunque no tengan ninguna relación entre sí.

Por ejemplo, tras el atentado contra las Torres Gemelas se produjo a los días una catástrofe aérea con un avión de la línea American Airlines en la ciudad de Queens, éste no tuvo relación con los atentados terroristas, sino se debió a un desperfecto mecánico. Sin embargo, esto generó pánico a los usuarios a volar por esta aerolínea.

López-Quezada (2003) señala que este fenómeno que él denomina “ondas de rebote” se debe a cuatro factores: hipersensibilidad en la opinión pública tras un incidente; interés de los medios de comunicación por el sector o actividad afectada por la crisis; sectores de riesgo intrínsecos en sus operaciones que generan tensión entre quienes realizan labores delicadas que suponen mayores posibilidades de error humano; y situaciones de crisis graves que captan la atención de la Administración Pública, quien puede extremar controles e inspecciones detectando otras irregularidades y por ende detonando otras crisis.

Las empresas afectadas por crisis deben tener en cuenta estos factores si quieren evitar mayores repercusiones en la opinión pública. “Porque es muy probable que incidentes similares al que afecta a dicha empresa se repitan (...), haciendo que el foco de la opinión pública se mantenga encendido sobre su sector o actividad” (p. 64).

4. Gestión de Comunicación de Crisis

El siguiente apartado pretende evaluar cuáles son las acciones desde el punto de vista comunicacional que una organización debe planificar y/o ejecutar en caso de presentarse una crisis.

Es importante resaltar que 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.

4.1 Programa de Gestión de Crisis

Lo sorprendente de las crisis hace que el ganar tiempo sea importante para reaccionar oportunamente y hacerle frente, de ahí que autores como Fita (1999) señalan que “ganar la apuesta de comunicación en estado de crisis es, ante todo, ganar tiempo” (p.126) de ahí la importancia de la Gestión de Comunicación de Crisis.

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 sucedan. González (1998) entiende esta gestión desde el punto de 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. Tal como lo señal Alcat (s/f), la comunicación es una herramienta valiosa para resolver o al menos minimizar el impacto de las crisis.

El autor señala que dentro de la gestión de crisis lo importante es el diseño de sistemas de “vigilancia constantes de los cambios que se producen en el entorno e intorno de la empresa de modo que se pueda seguir su evolución y dar señal de alarma en el caso de que dichos cambios se vuelvan incontrolables” (González, 1998, p.149).

Para el establecimiento de un sistema de gestión de crisis, Mitroff et al (2002) plantean que existen cinco componentes de una crisis relacionados con los sistemas: “la tecnología, la infraestructura organizacional, los factores humanos, la cultura organizacional y las emociones” (p. 38), de ahí la importancia de evaluar las capacidades técnicas, organizacionales y humanas de las organizaciones para elaborar un plan preventivo de una crisis.

A propósito de lo anterior, la Gestión de Crisis requiere de una infraestructura organizacional apropiada donde existan canales abiertos de comunicación entre los diversos niveles de la misma. Mitroff et al (2002), establecen que debe existir un equipo permanente de Gestión de Crisis que represente todas las especialidades y funciones necesarias para tratar una crisis importante.

El desarrollo de un efectivo Plan de Gestión de crisis debe contar, según Sánchez (2002), con el cumplimiento de una serie de normas, a saber: “todo plan debe ser comprobado y ensayado” (Consultado Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.rppnet.com.ar>) con el fin de evitar la improvisación; además debe ser actualizado periódicamente, sobre todo las listas de contactos y cargos; por último, el Plan de Crisis debe contar con un análisis del impacto del costo económico que la crisis generaría para la organización.

a) Clasificación de las organizaciones de acuerdo a su nivel de preparación ante una crisis

De acuerdo a la actuación organizacional sobre las variables propuestas por Mitroff et al (2002), reseñadas en apartado anterior (tipos de crisis, fases de la crisis, sistemas y grupos de interés), el autor propone cinco etapas en las que se puede clasificar a una organización de acuerdo a su preparación.

- a) Primera etapa: Dentro de ésta se ubican a aquellas organizaciones que reaccionan de forma reactiva a situaciones de crisis. No reconocen sus puntos débiles de Gestión de Crisis, limitando su preparación ante la crisis con planes genéricos y generalmente hay poco compromiso y esfuerzo por parte de toda la organización.
- b) Segunda etapa: Aquí las organizaciones tienen un programa más amplio de respuesta. Cuentan con un presupuesto y estructura para Gestión de Crisis. Se concentran en factores técnicos ignorando la cultura organizacional y las afectaciones que puede generar la crisis a sus audiencias de interés.
- c) Tercera etapa: En ésta es probable que las organizaciones hayan desarrollado a fondo procedimientos y planes para un número limitado de crisis inducidas por los humanos. Ellas consideran dentro de sus planes el impacto de las mismas sobre grupos de interés externo.
- d) Cuarta etapa: Es probable que las organizaciones que se encuentren en esta etapa hayan integrado planes desarrollados por las divisiones para afrontar crisis.
- e) Quinta etapa: Las organizaciones que se encuentran en esta etapa, demuestran gran preparación para Gestionar una Crisis. Planifican y se preparan al menos para una crisis de cada una de las familiar explicadas por Mitroff et al (2002).

b) Planificación del Plan de comunicación de crisis

Con el desarrollo de un plan de crisis las organizaciones pueden reaccionar de forma proactiva ante el desarrollo de una situación crítica. Pulgar (1999) señala que el desarrollo de un plan de crisis permite a las organizaciones estar preparadas sin sufrir presiones externas, tener mayor flexibilidad y

control de la información durante la crisis, encauzar el curso de los acontecimientos y minimizar el caos.

González (1998) señala que todo plan de crisis debe contemplar el diseño de las actividades a seguir antes, durante y después de una crisis. Pulgar (1999) sostiene además que éste debe tener como objetivos principales: establecer procedimientos de actuación, asignar responsabilidades, establecer lineamientos de comunicación para evitar el desorden y la confusión y proteger la reputación de la compañía o al menos asegurar el menor daño posible.

Por su parte, Piñuel (2002) sostiene que el plan de comunicación de crisis no debe ser un instrumento rígido, más bien debe ser concebido como una herramienta ágil que sirva de guía para la toma de decisiones y se adapte en función de la evolución de la crisis.

González (1998) sostiene que la preparación de un plan de crisis contempla: Identificar los tipos de crisis que pueden ocurrir o hayan ocurrido en el sector al que pertenece la organización; determinar cuál de éstos pueden afectarla; tomar medidas para evitar sus efectos. De este último surge el Plan o Manual de crisis.

Complementando la visión del autor anterior, Pulgar (1999) plantea que “la planificación preventiva se basa en la recogida de información (investigación), la identificación de los recursos humanos (equipo de crisis) y la comunicación eficaz durante la crisis” (p.135).

El estudio o análisis del entorno organizacional es uno de los factores clave para el desarrollo del plan de crisis. González (1998) sostiene que es importante evaluar el entorno para identificar señales que puedan desencadenar una situación de crisis, a partir de ese análisis es conveniente desarrollar los posibles escenarios, establecer políticas de actuación, y el desarrollo concreto del plan. Sobre este último es importante tomar en cuenta los elementos que lo conforman:

- Formación del comité de crisis. Determinación de la responsabilidad de sus miembros.
- Establecer modo y formas de comunicación con las audiencias clave.
- Identificar y entrenar al portavoz de la empresa.

- Familiarizarse con los medios de comunicación antes de la crisis.
- Informar sobre el plan de crisis a todos los miembros de la organización.
- Desarrollo de simulacros; evaluación del plan de crisis.
- Determinar recursos con los que cuenta la organización así como presupuesto.

Por su parte, Piñuel (2002) sostiene que dentro de los procesos de comunicación que las empresas pueden anticiparse para el manejo efectivo de una crisis son:

La identificación de los públicos destinatarios de la comunicación en momentos de crisis, el análisis de los media claves para resolverlas, el preformateado de mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa, y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación (p. 14, Consultado el día 15 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf>)

Es importante tomar en cuenta a quiénes las empresas deben dirigirse ante el estallido de una crisis, de ahí la importancia de la identificación previa de las audiencias clave. A propósito de esto, López-Quesada (2003) señala que la organización debe considerarse desde una doble perspectiva: la interna y externa.

El autor anterior sostiene que las relaciones con los empleados, accionistas o filiales debe ser importante tanto en condiciones normales como en el momento de una crisis. Muchas veces las empresas ante estas situaciones se ven dominadas por las presiones de las audiencias externas descuidando su comunicación con las audiencias internas lo que genera un clima de incertidumbre laboral e incluso molestias internas.

“La comunicación interna en una crisis debe ser gestionada con todos los recursos disponibles” (López-Quesada, 2003, p. 41). Lo más recomendable, sostiene el autor, es que el primer ejecutivo se dirija a la plantilla o al menos mantenga una reunión con los principales directivos para que se comuniquen en cascada con el resto del equipo. “Cuanto más informado esté el personal a todos los niveles, sobre la situación y sobre el plan, mejores resultados se obtendrán por aquello del sentido de dirección compartido” (Tripier, s/f,

Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web <http://www.rrppnet.com.ar>)

Szlezinger (2004) plantea por su parte que dentro de un proceso de crisis se debe identificar los grupos de interés afectados con el fin de plantear estrategias orientadas a cada uno de ellos y construir mensajes apropiados y adaptados a sus necesidades de información. La autora propone que para el diseño de tales estrategias es recomendable guiarse por las 5 Wh de la noticia, a saber: *What* (¿Qué?), *Where?* (¿Dónde?), *Who?* (¿Quién?), *When?* (¿Cuándo?) y *Why?* (¿Por qué?).

La priorización de las audiencias a la hora de entablar una comunicación en caso de crisis puede realizarse a través del desarrollo de un mapa de audiencias. Esta herramienta permite clasificar a cada público de acuerdo al nivel de interacción y actividad con la empresa (pasivos-activos) y posiciones (aliados-hostiles). De acuerdo a esto, López-Quesada (2003) plantea que la prioridad para el abordaje comunicacional se va a dar en aquellas audiencias más activas que mantienen posiciones más afines a la organización. Mientras que aquellas audiencias más hostiles y activas serán la última prioridad “puesto que tendremos que destinar una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a la tarea casi imposible de explicarles nuestra posición” (p.43).

4.2 Durante la crisis

Estalla la crisis, ¿qué hacer? Tal como se ha explicado anteriormente las crisis se presentan sin previo aviso en el momento menos esperado. Poner en marcha el Plan de Crisis, organizarse y no perder la calma es lo más adecuado para hacer frente a estas situaciones.

Las primeras horas son fundamentales al momento de estallido de una crisis. Es en este momento donde “las responsabilidades críticas de los gerentes serán la recogida de datos, análisis, control de daños y comunicación” (Mitroff et al, 2002, p.107).

López-Quezada (2003) plantea que la organización inicial es fundamental. El autor señala que lo más recomendable es que un miembro del Comité de Crisis centralice todas las informaciones entrantes y otras las salientes.

Adicionalmente, es necesario contar con el mapa de audiencias de forma que quede claro qué tipo de comunicación se tiene y se haya realizado con cada una de ellas; se recomienda que todas las comunicaciones que el Comité de Crisis dirija a cada una de sus audiencias clave sean documentadas y coordinadas por una sola persona.

La crisis per se es noticia por lo novedoso que puede resultar para la opinión pública, de ahí que sea fundamental tener claro los mensajes, identificado el vocero y sobre todo ser diligentes para atender los requerimientos de los medios de comunicación.

González (1998) plantea que la función del responsable de la comunicación durante el proceso de crisis debe centrarse en mantener informados a los medios de comunicación bajo el principio de la honestidad y veracidad, de esta forma se podrá obtener una cobertura favorable.

En lugar de relaciones cordiales con periodistas perfectamente conocidos y «bien informados» a las que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacer frente a una multitud de periodistas impacientes, y a menudo menos especializados y poco disponibles. Y todo en medio de la precipitación: los periodistas quieren noticias «calientes», hechos brutos, nada de análisis en profundidad. (...) En momentos de crisis, no solamente los términos, sino también las formas de comunicación se hallan radicalmente modificados. (Piñuel, 2002, Consultado el día 15 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf>)

De igual forma, el mantener informada a la audiencia interna se vuelve vital para garantizar la operatividad de la organización. Es importante que los responsables del Comité de Crisis mantengan informados a los empleados sobre las medidas que está adoptando la organización y a su vez sensibilizarlos de que su cooperación como miembro de la organización es vital para superar la situación.

4.3 Luego de la crisis

Al finalizar una crisis es importante que “la escenificación final de la crisis sea protagonizada por el máximo responsable de la organización, quien puede aprovechar el momento para hacer un balance de lo ocurrido e incluso anunciar las medidas correctoras” (López-Quezada, 2003, p.79).

Luego de superado el inconveniente, lo más recomendable es hacer un análisis y evaluación sobre el grado de acierto o de error de las decisiones adoptadas, esto permitirá obtener conclusiones que ayuden a la organización a dimensionar o rediseñar sus Sistema de Gestión de Crisis.

Por otro lado, González (1998) sostiene que es importante que la organización evalúe el estado de sus relaciones con sus diferentes públicos, agradecer el apoyo a las instituciones o individuos que lo prestaron, supervisar la atención prestada a las posibles víctimas, llevar a cabo una crítica interna sobre la respuesta de la empresa, revisar procedimientos, actualizar plan de crisis, elaborar informes de resultados.

“Aprender de la experiencia constituye una de las reglas de oro de recuperación de crisis” (González, 1998, p.195).

4.4 Elementos de un Programa de Gestión de Crisis

Mitroff et al (2002), plantea que un programa de Gestión de Crisis ideal debe contemplar:

- Acciones estratégicas: Integración de la Gestión de Crisis a la planificación estratégica de la empresa, simulaciones, cambio de la filosofía corporativa.
- Acciones técnicas y estructurales: Creación de un equipo de atención a crisis, creación de un presupuesto destinado a manejo de crisis, desarrollo de manuales y políticas de emergencias, uso de expertos y servicios externos de Gestión de crisis.
- Evaluación y acciones diagnósticas: auditorías legales, financieras y de impacto ambiental, priorización de actividades críticas para la operación de la empresa, detección de señales de advertencia temprana, seguimiento crítico de crisis pasadas.
- Acciones de comunicación: entrenamiento de los medios para la Gestión de Crisis, esfuerzos de relaciones públicas, aumento de información a la población local, aumento de relaciones con públicos clave, uso de tecnologías y canales de comunicación.

- Acciones psicológicas y culturales: aumento de relaciones con grupos activistas, apoyo psicológico a los empleados, gestión de tensión y ansiedad, aumento de la transparencia de los impactos humanos y emocionales de las crisis.

Una vez presentado las características de las crisis organizacionales y cómo gestionarlas, a continuación se presenta una serie de modelos desarrollados para abordar los procesos de comunicación en las empresas durante este tipo de situaciones.

5. Modelos para la Gestión de Comunicación de Crisis

Serrano (1982), plantea que un modelo es “la representación de algún tipo de organización de alguna cosa” (c.p. Saura, 2005, p. 30). En este sentido, para el desarrollo de esta investigación es importante entender cuáles son los componentes necesarios para la gestión de la crisis en caso de nacionalización y cómo se relacionan cada uno de ellos.

Partiendo del concepto anterior y teniendo claro el significado de riesgo y crisis en la organización, así como la gestión de comunicación de ambos, a continuación se explicará brevemente algunos modelos referenciales que se han desarrollado para la gestión de comunicación de crisis. La mayoría de estos modelos son genéricos y no aluden a un tipo de crisis en particular. De ellos se extraerán elementos que pueden ser de utilidad para el desarrollo del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis propuesto en este trabajo.

5.1 Modelo TESTIGO de Gestión de Comunicación en situaciones de Crisis de Enrique.

Enrique (2007) plantea que la gestión de las comunicaciones conduce a que la organización pueda resolver de forma efectiva una situación de crisis. Ante esta afirmación, la autora propone el modelo TESTIGO para gestionar la comunicación en caso de estar en esta situación.

Este modelo se fundamenta a partir de un caso real histórico, en este caso concreto la Crisis la Fontaneda en España, donde se desarrolló una serie de entrevistas a individuos que vivieron en persona el conflicto y fueron testigo del mismo.

El Modelo TESTIGO propone tres etapas para cualquier situación de crisis: Prevención, Reacción y Recuperación. En la primera, se plantea una serie de actividades que pueden si no evitar la ocurrencia de la crisis al menos contrarrestar sus efectos, estas pueden ser: Identificación de riesgos, análisis de antecedentes y presentación diagnóstico, determinación de escenarios hipotéticos, definición de estrategia y plan de comunicación, identificación de públicos implicados, ideación de argumentos, especificaciones de canales de comunicación, fijación de calendario de acción, establecimiento de comités de crisis y sede de control, nombramiento de portavoz oficial, formación de personal.

Es en esta etapa donde se debe concretar la estrategia de comunicación que se debe poner en marcha en caso de una crisis, la misma definirá el plan operativo, los objetivos y la postura que la empresa debe tomar.

La segunda etapa, se inicia cuando la crisis estalla, siendo cubierta por los medios de comunicación social. Es el momento de usar los mensajes establecidos para que el portavoz seleccionado y entrenado en la primera etapa pueda dar la cara, implementar el plan de comunicaciones y hacerle seguimiento, analizar el desarrollo de los acontecimientos y hacerle seguimiento a los medios.

Finalmente en la tercera etapa, se activa luego de que la crisis ha pasado. Es el momento para “valorar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores en la gestión de la crisis, así como evaluar los posibles daños que ésta ha podido causar, entre los que se encuentra daños a la imagen y a la reputación corporativa” (p. 345). Es en esta etapa donde hay una revisión y adaptación de los planes establecidos para la atención de la crisis.

El aporte de este Modelo se resalta en el manejo del proceso de comunicación desde la gestión del riesgo potencial, pasando por la crisis hasta la evaluación y ajuste posterior del Plan de Comunicaciones implementado.

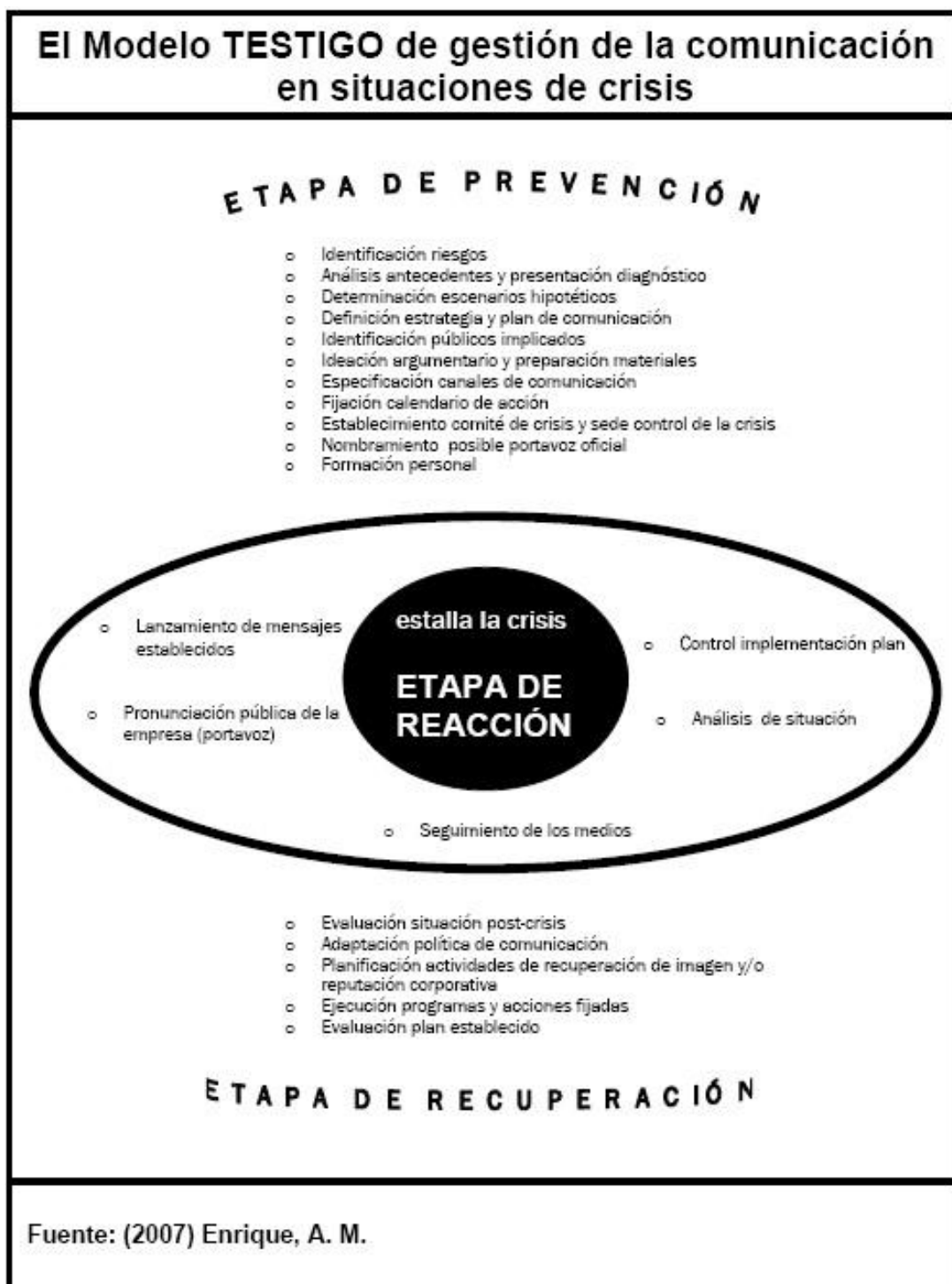


Figura N°1. Modelo TESTIGO

5.2 Modelo de CICLE (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Gestión de Comunicación de Crisis de Saura.

Diseñado para el sector de alimentos y bebidas, el Modelo CICLE propuesto por Saura (2005), parte de un análisis de los elementos de comunicación que debe tomar en cuenta una empresa de este ramo para gestionar efectivamente un crisis desde el punto de vista de comunicación.

Este modelo se compone de cinco pilares básicos: calidad, investigación, control, legislación y ética. Estos aplicados de forma correcta ayudarán a la acertada gestión comunicacional de la crisis. Cada uno de ellos se refiere a:

- a) Calidad: Poner en práctica sistemas de análisis de puntos críticos.
- b) Investigación: Centrar esfuerzos en centros de investigación.
- c) Control: Poseer mecanismos de control externo e interno.
- d) Legislación: Cumplir con las regulaciones legales vigentes.
- e) Ética: hacer y comunicar lo correcto.

Desde el punto de vista comunicacional el modelo propone que las entidades involucradas en el sector (Administración, Agencia de Seguridad Alimentaria, los sectores productivos e Industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones, los consumidores, los expertos y los medios) deben trabajar en conjunto para prevenir las crisis previstas. De igual forma, toma en cuenta otros elementos como mensajes, voceros, comunicación a medios etc.

En el caso específico del manejo de la comunicación de crisis, Saura (2005) plantea que las empresas deben mantener una transparencia en las informaciones. Para ello es indispensable que las organizaciones cuenten con un departamento especializado que gestione la comunicación con los públicos clave, sobre todo con los medios de comunicación.

La autora comenta la especial importancia e influencia que tienen los medios de comunicación durante la crisis, para ella “las informaciones que difunden los medios es fundamental y puede llegar a generar alarmas sociales” (Saura. 2005. P. 380).

De igual forma, destaca 12 actitudes que no les gusta a los periodistas cuando una empresa atraviesa por un proceso de crisis, según Rodríguez (1997; c.p. Saura. 2005, p.380):

1. La improvisación.
2. El “sin comentario”
3. La información cerrada y negativa.
4. Cuando no se responde a la pregunta clave.
5. Cuando no hay un portavoz.
6. Cuando el portavoz no es creíble o no conoce a la empresa o no facilita la labor periodística.
7. Cuando se convoca a una rueda de prensa demasiado tarde.
8. Cuando el dossier de prensa es sólo comercial.
9. Cuando la información que se da a los medios no es clara, sencilla, frecuente y realista.
10. Cuando la información no se segmenta en función de los lectores de cada medio.
11. Cuando se diferencia a los medios en amigos y enemigos.
12. Cuando a pesar de toda la información proporcionada se mantiene la “sensación de culpabilidad”.

Saura (2005) se sustenta en la teoría de la “Agenda Setting” que establece que los medios de comunicación fijan la agenda de información haciendo que el público preste más o menos atención a un tema particular. “Los medios son los que presentan al público la lista de todo aquello en torno a los que deben tener una opinión” (p. 380). Es por esto que los grupos de presión usan a los medios para generar opinión en contra de las empresas.

Para la comunicación de crisis Bakker (c.p. Saura, 2005) plantea las 5 C's, las cuales son aplicables para el contacto con los medios: Las empresas deben demostrar Cuidadosa atención y un Compromiso; deben ser Consistentes en las afirmaciones; así como tener Coherencia y Claridad para ayudar a comprender mejor lo que serán situaciones complejas.

El aporte de este Modelo para el presente trabajo de investigación radica en la importancia que se le da a la ética en la comunicación y el manejo de los medios de comunicación social durante los procesos de crisis.

5.3 Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman

Watkins y Bazerman (2003), parten de que las empresas pueden minimizar sus riesgos disminuyendo los obstáculos psicológicos, organizativos y políticos a través del modelo RPM. El cual parte de Reconocer la amenaza, Priorizarla en función de las repercusiones que tenga para la empresa y Movilizar los recursos para manejarla y reaccionar eficientemente.

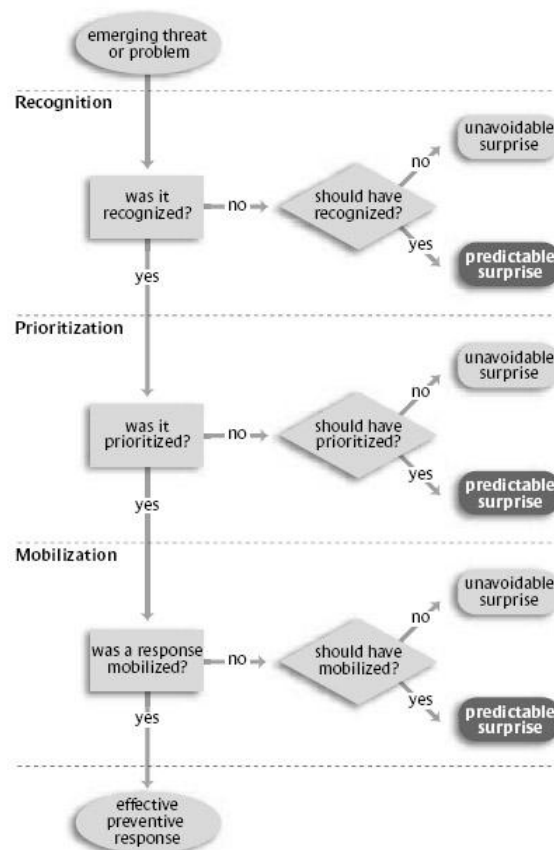


Figura N°2. Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman (2003)

El Modelo de Watkins y Bazarman (2003) resalta la importancia del manejo de gestión de riesgos para minimizar el impacto de la potencial crisis.

5.4 Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff

Mitroff y Pauchant (c.p. Cousins, 2004), proponen para la gerencia de crisis un modelos que ellos llamaron “Onions” (Cebolla en castellano), el cual debe su nombre a que el mismo está constituido por capas concéntricas, cada una de ellas asignadas a la etapa específica de la realidad de una crisis y necesarias entenderlas para hacerle frente.

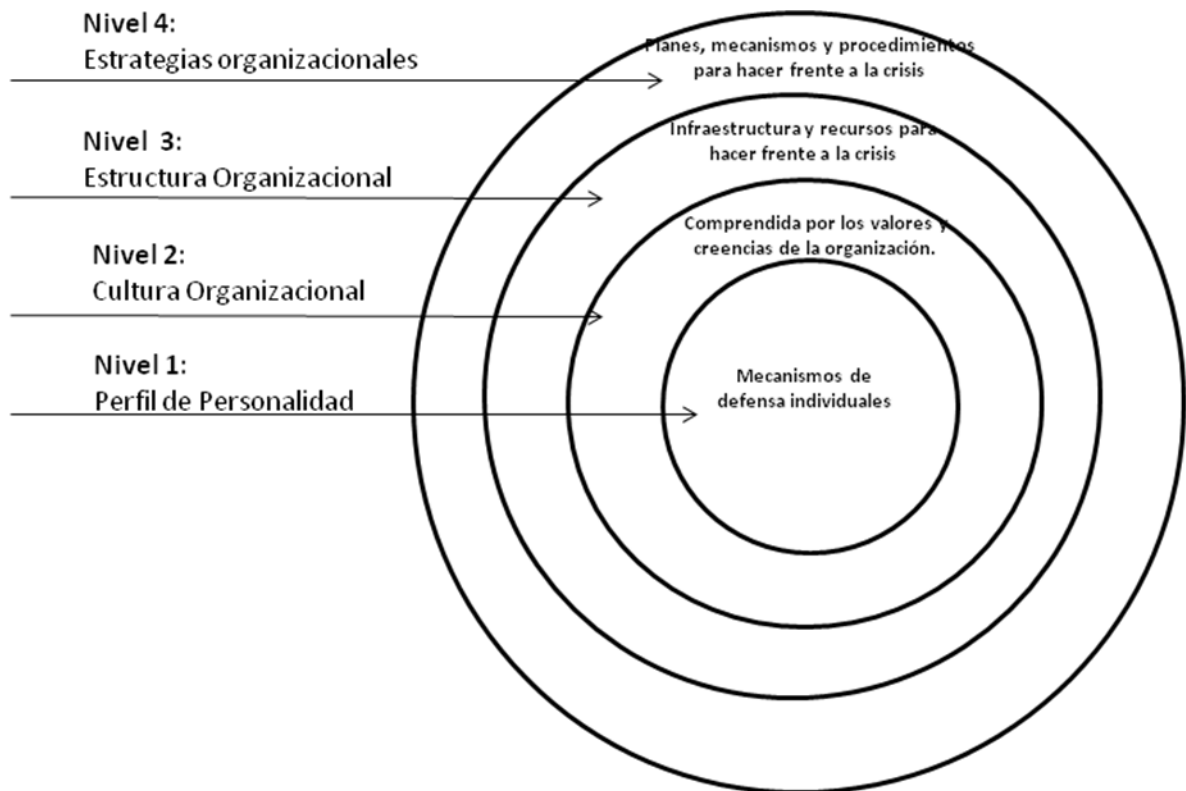


Figura 3. Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992)

Este modelo propone cuatro niveles, de afuera hacia adentro son los siguientes:

- Nivel 4: Estrategias organizacionales, vinculada con los planes, mecanismos y procedimientos para hacer frente a la crisis.

Mitroff et al (1992; c.p. Saura, 2005) plantean cinco etapas de gestión de crisis: “Señales/detección de crisis, preparación/prevención; crisis; contención de la crisis/Limitación del daño; Recuperación” (p.34-35). Adicionalmente, los autores plantean tres tipos de gestión de crisis: las reactivas, las proactivas y las interactivas, estas últimas van incorporando los aprendizajes de las distintas etapas.

- Nivel 3: Estructura organizacional, comprendida con los recursos con los que cuenta la organización, tales como la estructura del organigrama de la empresa y sus recursos tecnológicos.

Es en este nivel donde se organiza el Comité de Crisis seleccionado con base a los recursos disponibles.

- Nivel 2: Cultura Organizacional, Compreendida por los valores y creencias de la organización.

Los autores del modelo plantean que existen racionalizaciones de la propia cultura que impiden a las empresas prepararse para la crisis, entre ellas destaca según Saura (2005): aquellas relacionadas con las características de la organización, tales como su gran tamaño como escudo protector; con la propia crisis, partiendo de que cada crisis es única y por tanto es imposible prepararse para todas ellas; o las relacionadas con anteriores crisis, es decir, la creencia de que por haber salido ilesos de anteriores percances funcionan bien en cualquiera que se presente.

- Nivel 1: Perfil de Personalidad / Carácter de los individuos, Mecanismos de defensa individuales que son implementados desde la propia empresa para hacer frente a la crisis.

Mitroff et al (1992; c.p. Saura, 2005), plantean que entre una empresa propensa a la crisis y una preparada para enfrentarla, las segundas actúan con mayor decisión ya que los responsables asumen responsabilidades, mientras que en aquellas que no están preparadas los individuos tienden a culpar a los demás.

5.5 Modelo de las Siete Capas de Hurd

Hurd (1992; c.p. Saura, 2005), plantea un modelo de comunicación de crisis denominado *Layered* o Siete Capas. Este modelo agrupa siete elementos que deben ser tomados en cuenta a la hora de la planificación de la comunicación de crisis, a saber:

1. La conectividad: reuniones iniciales del equipo de crisis, es considerada la capa central del modelo.
2. La corrección de datos: recolección de información sobre los daños que ha ocasionado la crisis.
3. El filtrado: se refiere a la conversión de los datos disponibles en información útil para gestionar la crisis.
4. La elección de los medios: incluye la selección de las herramientas de comunicación más adecuadas para que el mensaje llegue al receptor indicado.
5. La Memoria organizacional: Utiliza las informaciones de las crisis anteriores para facilitar el proceso de toma de decisiones.
6. Los valores: los cuales ayudan a establecer prioridades de la crisis.
7. El proceso de grupo: Unifica todo los elementos de las capas anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

El modelo plantea que “la respuesta a la crisis debe comprender un conjunto de actividades integradas encaminadas a los objetivos esenciales, con el apoyo de elementos comunicativos efectivos” (Saura, 2005, p.36).

5.6 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra

De acuerdo con lo reseñado por Saura (2005), el modelo de Marra “se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para poder medir su éxito en gestión de comunicación de crisis” (p. 36).

Este modelo parte de que “Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes” (Marra, 1992; c.p. Saura, 2005, p.36).

Marra (1992; c.p. Saura, 2005) expone cuatro fases en el proceso de gestión de una crisis:

- La planificación de la gestión de una crisis.
- Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- La relación posterior a la crisis con los públicos relevantes.

Por otro lado, el autor del modelo expone que existe una relación importante entre la cultura organizacional y su manejo de las relaciones públicas. Por otro lado, considera que la autonomía de la comunicación es importante para afrontar la crisis.

5.7 Modelo de Crisis Evitables/No Evitables de González Herrero

González (1998) plantea dos Modelos de Gestión de Crisis, cada uno para atender a la misma de acuerdo a la expectativa de ocurrencia del problema: Evitables y No Evitables.

1. El Modelo de Crisis Evitables: “ilustra el proceso ideal de Gestión de Crisis en aquellas situaciones que podrían evitarse mediante la intervención oportuna de la organización” (González, 1998, p.55).

Este modelo busca abordar el nacimiento de la situación de crisis para prevenir su ocurrencia o al menos minimizar su impacto en la organización. A este modelo corresponden crisis asociadas a problemas sociales o de entorno previsibles, ejemplo las políticas gubernamentales de nacionalización, eje central de este trabajo de investigación.

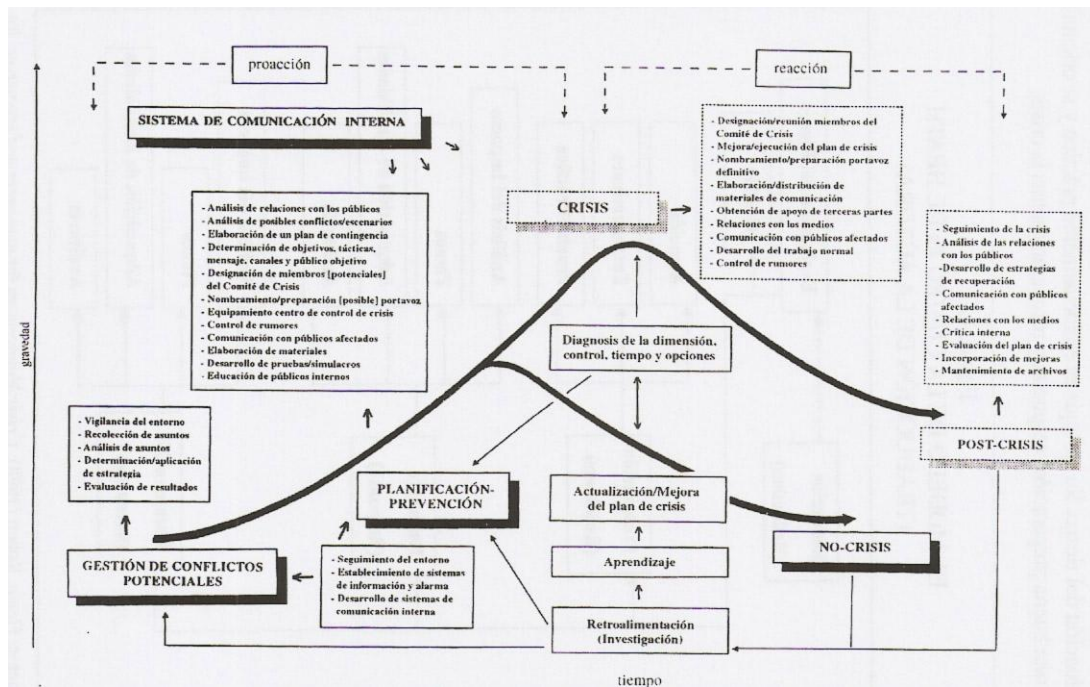


Figura N° 4. Modelo para la Gestión de Crisis Evitables. González (1998)

González (1998) parte de que este modelo de gestión de crisis debe estar compuesto por cuatro etapas fundamentales: Gestión de conflictos potenciales, planificación de la prevención, la crisis y la etapa posterior a ella.

- a) Gestión de conflictos potenciales: Contempla todas las acciones que la organización debe realizar para evitar la ocurrencia de la crisis.

“(…) Corresponde a la etapa en la que la organización vigila a su entorno – fundamentalmente social y político en su sentido más amplio- en busca de tendencias o asuntos concretos que pudieran afectarla en un futuro a corto y mediano plazo” (González, 1998, p. 60)

La organización se vale del desarrollo de un sistema de análisis de entorno para detectar los asuntos potencialmente conflictivos, analizar su impacto, clasificarlos y desarrollar una estrategia de comunicación para abordarlos en caso de que se conviertan en crisis. Según González (1998), esta etapa “pretende, (...), anticipar, identificar y corregir los conflictos a los que puede enfrentar la organización antes de que estos alcancen efectivamente un

punto de crisis que amenace los intereses de la misma” (p. 60). La organización en consecuencia lleva la iniciativa sobre el entorno, es lo que el autor ha denominado proacción.

De acuerdo a lo reseñado por González (1998), a continuación se detalla las actividades que la organización debe realizar en esta etapa del modelo:

Tabla N° 1. *Actividades durante la fase dev Gestión de Conflictos potenciales. González (1998).*

Gestión de conflictos potenciales	
Vigilancia del entorno	Sistema de vigilancia tanto interno como externo que pueda detectar los movimientos o tendencias sociales y los asuntos individuales que puedan originar una situación de crisis. Puede ser a través del monitoreo de publicaciones en medios y/o publicaciones del sector, encuestas, asistencia a conferencias y congresos, etc.
La recolección de asuntos	Recolectar en un informe la serie de asuntos detectados en la actividad anterior, de forma de definirlos.
Análisis del asunto	Luego de la recolección, es conveniente someter cada asunto identificado a un proceso de selección, con el objetivo de establecer prioridades de actuación. González (1998) sostiene que este proceso debe tomar en cuenta: - La severidad con que el asunto puede afectar a la organización. - La probabilidad de que ese asunto provoque una crisis en un tiempo determinado Es decir, debe tomar en cuenta dos variables: impacto vs. probabilidad de ocurrencia.

Continuación Tabla N° 1. <i>Gestión de Conflictos potenciales</i>	
La determinación y puesta en práctica de una estrategia de actuación	Identificado los asuntos más importantes de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia, se procede al desarrollo de una estrategia de acción de acuerdo a los objetivos organizacionales. Adicionalmente, se debe definir los procedimientos tácticos y operativos necesarios para abordar la posible crisis y los plazos para alcanzar los objetivos.
La evaluación de resultados	Evaluar los resultados obtenidos en esta etapa del modelo con los esperados de acuerdo a los objetivos trazados en el plan de acción.

b) Planificación-Prevención:

La fase de Planificación- Prevención “comparte las tareas de seguimiento del entorno con la fase de Gestión de conflictos potenciales” (González, 1998, p.64). La diferencia entre ambas fases radica en que la primera se hace énfasis en la planificación de acción por si el conflicto identificado avanza, hay un seguimiento del comportamiento del mismo; mientras que la segunda el foco está en la identificación de los mismos.

Tabla N° 2. *Actividades durante la fase de Planificación y Prevención.*
González (1998).

Planificación y Prevención	
Análisis de relaciones con los públicos	Este análisis permite segmentar a los públicos en función de sus actitudes y comportamientos respecto al conflicto que se está considerando, es decir, “a su grado de actividad o activismo” (p.66)

Continuación Tabla N° 2. Planificación y Prevención	
Análisis de los posibles conflictos/escenarios	Involucra el análisis de la forma cómo el asunto puede impactar en las operaciones o reputación de la empresa.
Elaboración de un plan de contingencia	Desarrollar un plan de acción que permita desviar el curso del conflicto a lo que González (1998) ha denominado no-crisis o al menos minimizar los efectos del mismo. Este plan debe ser de carácter general y aplicable a diversas situaciones. De igual forma, debe estar basado en la filosofía y cultura de la organización. Por último, debe ser una guía práctica que incluya contacto con los distintos miembros del Comité de Crisis; ejemplo de los materiales básicos de comunicación, descripción de responsabilidades específicas, lugar de reunión de los miembros del Comité, normas para regular relaciones con los medios de comunicación, etc.
Determinación de objetivos, mensajes, tácticas, canales y públicos	Definición de objetivos que se pretende alcanzar; tono y contenido de mensajes, tácticas a ejecutar, medios o canales para comunicar y público objetivo. “La definición por anticipado de estos elementos del plan capacita a la empresa para responder con eficacia ante en desarrollo rápido de los acontecimientos” (p. 69).

Continuación Tabla N° 2. Planificación y Prevención	
Designación de los potenciales miembros del Comité de Crisis	Selección de individuos que representen a las distintas áreas de la empresa, así como consultores externos. Ante una situación de crisis concreta, el número de miembros debe quedar reducido a aquellos cuya experiencia fuera necesaria para solventar la misma, es decir, el comité final se define de acuerdo al tipo de crisis.
Nombramiento y preparación del posible portavoz	Es recomendable designar un responsable de la vocería de la empresa ante una situación de conflicto de forma de asegurar la consistencia y uniformidad de los mensajes. Una vez seleccionado, se aconseja una preparación previa de forma de que pueda defender con seguridad la posición de la empresa.
Equipamiento del centro de control de crisis	Es necesario la selección de un espacio dentro o fuera de la organización que sirva de centro de operaciones del Comité de Crisis en caso de presentarse una situación. Esta sala de reuniones debe contar con mobiliario, líneas telefónicas, televisores, pizarras, computadoras, mapas, material de escritorio incluso refrigerios. La finalidad de estos requerimientos es que el grupo tenga el menor número de interrupciones posibles por tener que abandonar la sala para buscar algún recurso.

Continuación Tabla N° 2. Planificación y Prevención	
Control de rumores	Establecer un sistema de vigilancia de los medios de comunicación, canales de comunicación internos a la organización, etc. La idea es que la organización detecte a tiempo informaciones erróneas que se puedan generar y en consecuencia diseñar una respuesta de la empresa.
Comunicación con los públicos afectados	Seguimiento de los públicos que posiblemente se vean afectados por una situación de crisis.
Elaboración de los materiales de comunicación	De acuerdo a los escenarios identificados en esta fase, se procede a desarrollar documentos de posicionamiento y de preguntas y respuestas, que permitan dar una aproximación a la posición de la empresa de forma de que al momento de una crisis los miembros del comité tengan alternativas de respuestas y definan la más adecuada de acuerdo a la situación.
Desarrollo de pruebas/simulacros del Plan de Crisis	La finalidad del desarrollo de ejercicios de simulación permite evaluar la eficacia de las acciones recogidas en el Plan, de forma de mejorar los puntos débiles, así como observar las respuestas de los miembros del Comité de Crisis.
Educación de los públicos internos	Esto supone la extensión de los principios de Gestión de Crisis a toda la organización no perteneciente al Comité de Gestión de Crisis. Esto puede ser a través de artículos en los medios internos, charlas, reuniones o simulaciones.

c) Crisis

En esta etapa el posible asunto potencial se convierte en una crisis real, donde la organización debe intervenir para minimizar un posible daño mayor. González (1998) sostiene que “cuando el proceso de Gestión de Crisis viene precedido por las etapas de Gestión de Conflictos Potenciales y de Planificación-prevención, la organización de halla en las mejores condiciones posibles para afrontar la fase de crisis” (p.76). Todas las tareas posibles han sido preparadas, por lo que la organización está en la etapa de toma de decisiones.

Tabla N°3. *Actividades durante la fase de Crisis. González (1998)*

Crisis	
Designación/Reunión de los miembros del Comité de Gestión	La primera acción al momento del estallido de la crisis es la movilización de los miembros del Comité de Gestión de Crisis lo más rápido posible. Se procede a seleccionar de todos los miembros potenciales del Comité, previamente seleccionados, los responsables finales de manejar la situación.
Mejora/ejecución del Plan de Crisis	Inicio de la evaluación y ejecución de de las tareas planificadas en el Plan de Crisis con la finalidad de reducir los daños que esté generando la situación de crisis.
Nombramiento/ Preparación del portavoz definitivo	Selección del portavoz definitivo que representará a la organización. Esto involucra el reforzamiento de su preparación para abordar adecuadamente la situación ante las diversas audiencias.

Continuación Tabla N° 3. Crisis	
Elaboración/ distribución de materiales de comunicación	Evaluar los materiales hechos en la fase de planificación, adaptarlos a la situación concreta y elaborar aquellos que por falta de información no se han desarrollado anteriormente.
Obtención de apoyo por terceras partes	Contar con el apoyo de asesores externos a la organización que apoyen la toma de decisiones objetivas ante la situación.
Relaciones con los medios de comunicación	Hacer pública la postura de la organización a través de los medios de comunicación.
Comunicación con los públicos afectados	La comunicación con las audiencias afectadas es la parte central del Plan de Crisis. Lo que se busca con esto es evitar “que la curva del conflicto siga progresando al alza, desviándola hacia una niveles inferiores e intentando que descienda hacia una posición de menor conflictividad lo antes posible” (p.81).
Desarrollo del trabajo normal	Mantener las operaciones de la empresa a pesar de la situación de crisis es un reto, por esta razón es importante clasificar por orden de prioridad las funciones clave de la empresa de forma de poder atenderlas de manera coherente y la empresa pueda seguir su curso normal lo mejor posible.

d) Post-crisis

Cuando la curva de evolución de la crisis desciende para ir recobrando poco a poco la calma, la organización debe abocarse en la evaluación y reparación de los daños causados por la crisis.

Tabla N° 4. *Actividades durante la fase de Post-Crisis. González (1998)*

Post-Crisis	
Seguimiento de la crisis	De acuerdo a la evolución de la crisis existen diversos tipos de acuerdo a su naturaleza: escalonadas (el conflicto va incrementando su nivel de forma gradual alcanzado puntos intermedios), cíclica (ascenso-descenso-descenso del conflicto) y pasajera (alcanza un punto máximo y desciende con la misma rapidez con la que ascendió). Para los fines de este trabajo de investigación y de la crisis en cuestión (nacionalización), dependiendo de la evolución de los hechos y del proceso de negociación cualquiera de los tres escenarios es posible.
Análisis de las relaciones con los públicos y desarrollo de estrategias de recuperación	Evaluar los daños del conflicto desde el punto de vista de imagen y reputación y definir acciones para solventar estos problemas.
Comunicación con los públicos afectados	Definidas las acciones en la actividad anterior, ejecutar las acciones dirigidas a los públicos afectados.
Relaciones con los medios de comunicación	En esta etapa es probable que los medios hayan dejado de informar sobre el asunto del conflicto, sin embargo no hay que descartar la posible aparición de informaciones que aborden el tema nuevamente. En este sentido, la organización debe estar preparada para continuar con el posicionamiento de su postura y la atención ante posibles nuevos requerimientos de parte de los periodistas.

Continuación Tabla N° 4. Post-Crisis	
Crítica interna y evaluación del plan de crisis	Se busca mejorar los aspectos deficientes del plan de la organización para evitar que los errores cometidos durante la atención de la crisis no se repitan a futuro.
Incorporación de mejoras	Luego de la evaluación realizada a la ejecución del Plan de Crisis, es probable que surjan aspectos a cambiar y responsables de hacer tal cambio.
Mantenimiento de archivos	Documentar y archivar todos los materiales que dejen constancia de la crisis, su desarrollo y solución, con el fin de que la organización cuente con herramientas de consulta del pasado a la hora de enfrentar de nuevo la situación conflictiva.

Otro de los elementos que toma en cuenta el modelo propuesto por González (1998) es el Sistema de comunicación interna. El autor resalta la importancia de este elemento a lo largo de las cuatro etapas del modelo, ya que permite la coordinación de las acciones de los distintos departamentos e individuos que componen a la empresa.

A propósito el autor señala que para la creación de este sistema es importante contar con los siguientes factores:

- Cómo se van a tomar las decisiones dentro de la organización en los períodos de crisis: “es decir, la medida en que estructura de mando y/o comunicación de la empresa va a alterarse como consecuencia de encontrarse ante una situación de crisis” (p. 90).
- Cómo se va a comunicar las decisiones adoptadas por la dirección al resto de los miembros de la empresa y a través de qué medios.
- Cómo se van a comunicar los empleados y otros miembros de la organización con las oficinas centrales. Establecer medios de comunicación de doble sentido, desde la dirección de la empresa hacia los órganos periféricos y viceversa.

2. Modelo de Comunicación para la gestión de crisis no evitables o accidentales: Aplicable a aquellas situaciones donde la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar los daños o consecuencias negativas para la organización producto de la crisis.

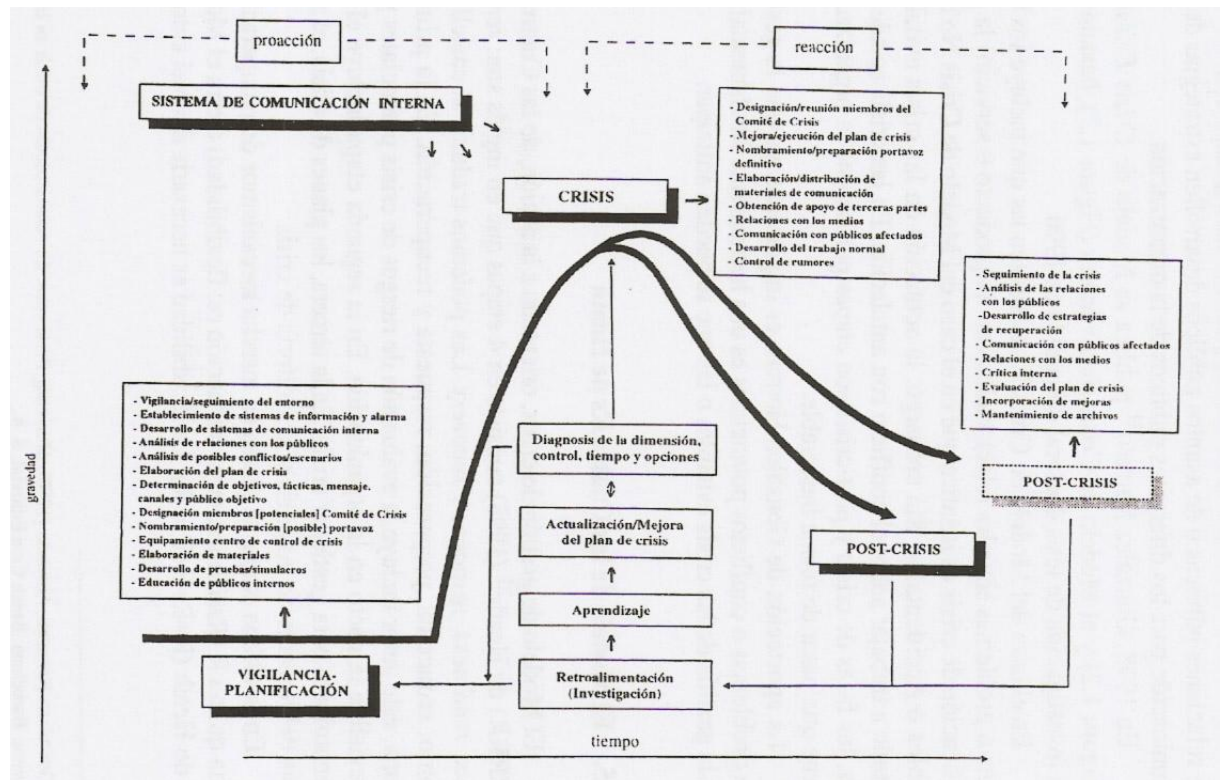


Figura N°5. Modelo para la gestión de crisis No-evitables. González (1998)

A diferencia del modelo anterior, en la gestión de crisis no evitables o accidentales ocurren sólo tres fases: Vigilancia-Planificación, Crisis y Post-Crisis.

“En los accidentes, a diferencia pues de lo que ocurría en las crisis evitables, la fase de crisis y post-crisis no son consecuencia de una gestión defectuosa o tardía de la organización, sino el resultado de elementos sobre los que organización no tiene control” (González, 1998, p.92).

a) Vigilancia-Planificación:

El proceso de gestión de crisis en este modelo se da antes de que el motivo haya dado los más mínimos signos de aparición de ahí la importancia de la presente etapa. A continuación se lista las actividades necesarias en esta etapa:

Tabla N° 5. *Actividades durante la fase de Planificación-Vigilancia.*
González (1998)

Planificación-Vigilancia	
Vigilancia del entorno, desarrollo de sistemas de comunicación interna y de información y alarma	La organización debe desarrollar un sistema de vigilancia e información con el fin de conocer la existencia de una crisis con mayor rapidez de lo que está se pueda presentar; al tiempo de poder prepararse para atender una eventual situación. A diferencia del primer modelo, esta etapa busca alertar a la organización de la existencia de una crisis de modo de poner en marcha los planes de contingencia.
Análisis de las relaciones con los públicos y de los posibles conflictos y escenarios	Se debe desarrollar un análisis de las relaciones con las diversas audiencias de la empresa de forma de contar con material suficiente que apoye la selección de los públicos objetivos.
Elaboración del Plan de Crisis	En función de las actividades anteriores, se hace necesario el desarrollo de un plan que conduzca las comunicaciones internas y externas en el caso de la crisis. Este debe contemplar los materiales básicos de comunicación, acciones, responsabilidades, recoger direcciones y teléfonos de las personas o instituciones relevantes, etc

Continuación Tabla N° 5. Planificación-Vigilancia	
Determinación de objetivos, tácticas, mensajes, canales y público objetivo	En el caso de las crisis accidentales, González (1998) sostiene que es difícil determinar estos elementos ya que no se suele contar con detalles concretos acerca de la situación; sin embargo, se puede establecer una aproximación ante diversos escenarios previamente planificados. “Reflexionar sobre este tipo de escenarios por anticipado permite a la organización reaccionar con mayor rapidez y eficacia en el caso de que alguno de ellos- o similar- se produzca realmente” (p. 95).
Designación de los miembros potenciales del Comité de Crisis y del posible portavoz de la organización	Al igual que en el modelo anterior, es necesario identificar qué individuos van a formar parte del Comité de Crisis.
Equipamiento del centro de control de crisis	En las crisis accidentales es recomendable contar con un centro de control alternativo fuera del las instalaciones de la empresa donde funciona los centros de operaciones. “La razón es que una de las situaciones de crisis para las que hay que planificar es aquella en la que por cualquier motivo, las oficinas de la organización (...) quedan inutilizadas” (González, 1998, p. 96).
Elaboración de materiales de comunicación	Preparar por anticipado posibles materiales de comunicación que reflejen la posición de la empresa ante distintos escenarios de crisis, de forma de que sirvan como referencia a la hora de tomar decisiones vinculadas con el desarrollo de una crisis.

Continuación Tabla N° 5. Planificación-Vigilancia	
Desarrollo de pruebas/simulacros del plan de crisis y educación de los públicos internos	El desarrollo de los simulacros permite identificar los puntos débiles del plan y comprobar la capacidad de respuesta de los individuos que componen el Comité de Crisis.

b) Crisis

En el caso del modelo de las crisis evitables, explicado anteriormente, el cambio desde la fase de planificación-prevención a crisis es un poco difuso, sin embargo en este modelo es mucho más clara. La razón es sencilla:

“es que el cambio de situación se suele producir de manera brusca, pasándose de una situación prácticamente calma a una en la que los objetivos de la organización se ven amenazados de manera repentina” (González, 1998, p. 98).

Las actividades que se deben desarrollar en esta etapa corresponden a las mismas que se describieron para el modelo de crisis evitables, a saber:

- Designación/reunión de los miembros del Comité de Crisis
- Mejora/Ejecución del plan de crisis
- Nombramiento/preparación del portavoz definitivo
- Elaboración/distribución de los materiales de comunicación
- Obtención de apoyo de terceras partes
- Relaciones con los medios de comunicación
- Comunicación con los públicos afectados
- Desarrollo el trabajo normal
- Control de rumores

c) Post-Crisis

El modelo de las crisis no-evitables, contempla las mismas actividades contempladas en el modelo de las crisis evitables, a saber:

- Seguimiento de la crisis
- Análisis de las relaciones con los públicos y desarrollo de estrategias de recuperación
- Comunicación con públicos afectados
- Relaciones con los medios de comunicación
- Crítica interna y evaluación del Plan de Crisis
- Incorporación de mejoras y mantenimiento de archivos

Por otro lado, al igual que el modelo anterior, el modelo de crisis no-evitables contempla el tratamiento de los públicos internos como un importante elemento a resaltar.

De acuerdo a todo lo descrito, el Modelo presentado por González (1998) presenta un proceso integral para el manejo de comunicación de una crisis, desde el proceso de identificación de riesgo hasta la evaluación y ajuste del plan de gestión de crisis implementado.

5.8 Modelo de las Cuatro Rs de Heath

Heath (1998; c.p. Saura, 2005) plantea un modelo de gestión de crisis orientado a la acción, éste lleva por nombre de las Cuatro Rs (RRRR). Las cuatro etapas planteadas por el autor en inglés se llaman: *Reduction, Readiness, Response y Recovery*; en castellano estas etapas llevan por nombre: Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación. Estas se caracterizan por:

- Reducción: Contempla la evaluación de riesgos potenciales y su posible impacto en la organización.
- Preparación: Involucra el entrenamiento para gestionar la crisis.
- Respuesta: Conlleva la planificación de los planes de crisis, el análisis de impacto de la crisis y la auditoría de crisis.
- Recuperación: Puesta en marcha de los mecanismos de recuperación.

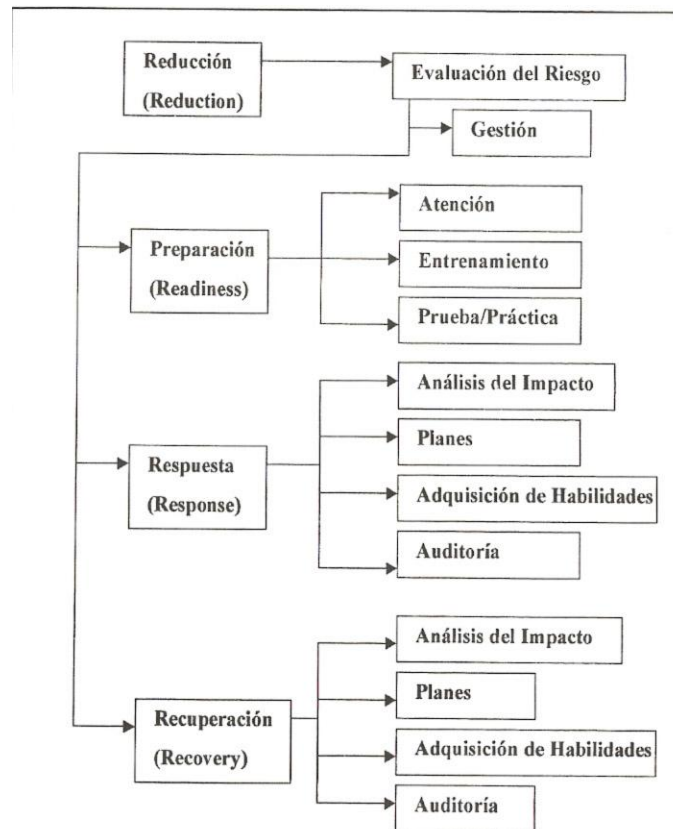


Figura N°6. Modelo de Las Cuatro Rs de Heath (1998; c.p. Saura, 2005)

El modelo concluye con una quinta R, la cual es el resultado de la puesta en marcha de las otras cuatro. Esta última se llama *Resilience* o Flexibilidad. Ésta “es necesaria dado el entorno dinámico e interactivo de la gestión de crisis” (Saura, 2005, p.41).

Este Modelo, al igual que los anteriores, resalta la importancia de la evaluación y gestión de los riesgos, la respuesta a la crisis y recuperación de la organización luego de superada la misma.

5.9 Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

El Modelo de fijación de los Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997; c.p. Suara, 2005), plantea unos estándares de comunicación de crisis corporativas, partiendo de que la organización para enfrentar un escenario

de crisis debe tener contemplados unos principios de comunicación. Estos estándares son:

- Apertura: Disponibilidad, accesibilidad y deseo de responder.
- Confianza: honestidad.
- Responsabilidad: Atención a las preocupaciones.
- Evitar secretos: comportamiento, actitudes y planes positivos.

Por otro lado, las prioridades de comunicación deben ser según el autor del modelo: “los más afectados (las víctimas); los empleados (a veces son víctimas también); los afectados de forma indirecta (los vecinos, amigos, familiares, clientes, proveedores, Administración, Legisladores, terceras partes); los medios y otros canales de comunicación externa” (Saura, 2005, p. 42).

Con referencia a los principios de comunicación que menciona Lukaszawski (c.p. Suara, 2005, p. 42-43) deben ser tomados en cuenta para gestionar una crisis son:

- Comunicarse primero con los más afectados y recuperar la operación de la empresa.
- Utilizar una comunicación local, cercana al sitio de la emergencia. Evitar el uso de portavoces de oficinas centrales.
- Hablar con una sola voz, pero no necesariamente un único vocero. Ser concreto y rápido para atender los requerimientos de los medios de comunicación.
- Actuar con rapidez para comunicar los accidentes.
- Cooperar con los medios.
- Tomar decisiones razonadas y sólidas.
- Usar un proceso de decisión de resolución de problemas.

La comunicación clara, confianza y responsabilidad son elementos distintivos que introduce el modelo presentado.

5.10 Modelo de las Relaciones Continuas

Sturges, Carrel, Newson y Barrera (c.p. Saura, 2005) en una situación de crisis:

(...) lo más importante es conocer los cambios de relación y de opinión que se producen antes y después de la crisis. El objetivo de la gestión de comunicación de crisis debe ser influenciar a la opinión pública hasta el punto de que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean al menos tan positivas, o más positivas, o no más negativas (respecto a la empresa) que anteriormente” (p.43).

Las buenas relaciones con los públicos del entorno de la empresa y sus opiniones favorables anteriores a la crisis, pueden evitar el derrumbamiento de la empresa en la crisis. Los autores parte de que es mejor influenciarlos cuando no hay crisis y no cuando se presentan. “La credibilidad de la organización debe ser establecida mucho antes y será lo que más influya en las reacciones, una vez que se produzca la crisis” (c.p. Saura, 2005, p.44).

Sturges, Carrel, Newson y Barrera (c.p. Saura, 2005) señalan la existencia de tres objetivos de comunicación en caso de crisis:

- Instruir: qué hacer si se produce una crisis.
- Ajustar la información: Manejar los aspectos emocionales derivados de la crisis.
- Internalizar la información: crea la imagen de la organización tras la crisis.

Este Modelo enfatiza la importancia del mantenimiento de las relaciones con los públicos clave de la empresa como parte del plan de gestión de riesgos y crisis.

Una vez revisado las premisas teóricas de los riesgos y crisis organizacionales, así como el manejo de los procesos de comunicación durante estas situaciones, a continuación se presentará el escenario contextual sobre el cual se construye esta investigación.

CAPÍTULO III

ESCENARIO DEL ESTUDIO

1. Proceso de Nacionalización en Venezuela

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.

Beroes (2008), sostiene que la medida adoptada por el Estado de tomar control o estatizar una empresa o sector económico en un país conlleva diversos impactos directos sobre su sistema económico y la sociedad en general. Entre ellos el autor destaca la variación del tamaño de la economía entre el sector público y el sector privado en favor de lo público; varía el flujo de caja del estado por los pagos de una indemnización a un tercero si este el caso; el Estado pasa a ser un agente económico empresarial y un actor de un determinado rubro de la economía, con mayor poder de acción y decisión para influir en fijación de precios y tarifas, definición de políticas públicas y de prestación de flujos de bienes y servicios, etc.

Los procesos de nacionalizaciones pueden ocurrir de varias formas de acuerdo a los intereses del estado. A propósito, Beroes (2008) señala que existen las nacionalizaciones transitorias, las cuales ocurren con el fin de socorrer en un momento dado el bienestar de importantes empresas para el modelo productivo del país, ejemplo las medidas tomadas por el gobierno norteamericano de nacionalizar ciertos bancos para proteger a los ahorristas ante la crisis financiera mundial. Otro tipo de nacionalización son las de carácter permanente, las cuales ocurren por motivaciones políticas, ideológicas o estructurales, como la descapitalización de empresas o de reversión concesional por intervención de privados en un sector de la economía y que finalizan en un ensanchamiento del sector público.

En el caso de Venezuela, el proceso de nacionalización obedece al segundo tipo explicado, en este sentido:

La argumentación política oficial que ha acompañado las nacionalizaciones comentadas en el marco de la implantación del Socialismo del Siglo XXI en Venezuela, ha gravitado sobre la idea de “recuperación de la propiedad social del Estado en manos del capital nacional o transnacional y recuperación de la propiedad social sobre los medios estratégicos de producción, algunos de los cuales habían sido previamente públicos y luego privatizados durante la década de los años 70 y 80. (Beroes, 2008, p.6)

La figura jurídica sobre la cual el Gobierno del Presidente Chávez fundamenta muchos de los procesos de transferencia de los bienes privados al Estado, está amparada en la Ley de Expropiación por causa de utilidad pública o social decretada en 2002. Ésta cual define a la expropiación, en su Artículo 2, como una:

Institución de Derecho Público, mediante la cual el Estado actúa en beneficio de una causa de utilidad pública o de interés social, con la finalidad de obtener la transferencia forzosa del derecho de propiedad o algún otro derecho de los particulares, a su patrimonio, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización.

Es importante acotar que “no toda transferencia del sector privado al público es una expropiación” (Alfonzo, 2009, p.41). A propósito de esto, la autora señala que una expropiación reúne una serie de características, tales como:

que el inmueble sea de utilidad pública, que el Ejecutivo dicte un decreto de afectación, establecer un arreglo amigable entre ambas partes, solicitar ante los organismos judiciales la expropiación y pagar el justiprecio integral en efectivo y previo a la desposesión (p. 41).

Ante este panorama venezolano, Polanco (2009; c.p. Romero, 2009) plantea que la gerencia de la empresa debe desarrollar cuatro destrezas esenciales que les permita sobrevivir en un entorno como este, a saber: entender el lenguaje político, es decir, comprender el lenguaje del poder y aprender a manejarlo para establecer *rapport* y buscar acuerdos; reaccionar rápidamente y con creatividad ante lo impredecible o inexplicable, la autora señala que ante situaciones como la venezolana hay que trabajar muchas veces sin fórmulas; encontrar puntos de interés común, poniendo lo social sobre lo económico; pensar a largo plazo, lo que implica comprender la dinámica de la política actual tanto en el contexto nacional como latinoamericano.

Por otro lado, Beroes señala que el proceso de nacionalización por el cual atraviesa una empresa pasa por el desarrollo de una serie de hitos o acontecimientos, a saber: primeras señales de riesgo, anuncio público de intención del gobierno, declaración de utilidad pública, publicación del decreto de nacionalización, establecimiento de la junta interventora por parte del el gobierno, valoración de los activos, negociación y acuerdo. En caso de ser positivo y llegar a feliz término se pasa a la toma de control por parte del gobierno, en caso de ser negativo y no llegar acuerdo se pasa al arbitraje nacional o internacional y a la posible toma forzada del control (Comunicación personal, 20 de abril de 2010).

1.1 Modelo de propiedad social / Estrategia del Gobierno

Uno de los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013 del Gobierno del Presidente Hugo Chávez, bajo la ideología socialista, establece el desarrollo de la propiedad social sobre los medios de producción, en el entendido de que Estado debe asumir el control de industrias determinadas en sectores considerados estratégicos, convirtiéndose en un Estado empresario y regulador.

Márquez señala que “hay tantas leyes que declaran sectores o actividades de utilidad pública, que cuando el Gobierno manifiesta el interés de expropiar determinado inmueble, ya no es necesaria una discusión por Asamblea Nacional” (2009: c.p. Alfonzo, 2009, p.41). Y es que el marco legal que respalda los procesos de expropiaciones está respaldado por una serie de leyes tales como: Ley de expropiación promulgada en 2002; Ley de Seguridad Alimentaria, promulgada el 30 de julio de 2008, entre otras.

En el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, se estipulan una serie de sectores estratégicos considerados por el gobierno bienes de utilidad pública, ellos son:

- **Servicios básicos:** Transporte ferroviario, potenciar transporte público en ejes de desconcentración norte-llanero y Apure-Orinoco, servicio nacional interconectado de distribución eléctrica, interconexión de redes de datos alámbricas con red eléctrica, estructuras de agua potable y aseo urbano.

- **Alimentos:** Verificación sistemática del uso adecuado de tierras agrícolas, Desarrollo de Ganadería Doble Propósito en FAPO, Censo agropecuario, Desarrollo de Cadena de Pesca Artesanal, Sistema Venezolano de Franjas de Precios, inversiones en Riego, Saneamiento de tierras, Vialidad rural y R&D
- **Industria Básica no Energética:** Constructora nacional de rieles, Planta de concentración de mineral de hierro, Acero, Laminación de aluminio, Fertilizantes, Olefinas, Amoníaco, Ácido acético, Polietileno, Polipropileno, Núcleo de desarrollo endógeno maderero, Cadena Agroproductiva del algodón, Cemento y Turismo.
- **Energía:** Empresa Nacional de Generación, Control Total de Hidrocarburos, Control Total de Generación y Distribución de energía eléctrica, exploración de energías alternativas (metanol y etanol), procesamiento de GNV.

El proceso de nacionalización en Venezuela es amparado por el Gobierno Nacional de acuerdo a lo establecido en el Artículo 115 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual reza:

Se garantiza el derecho de propiedad. Toda persona tiene derecho al uso, goce, disfrute y disposición de sus bienes. La propiedad estará sometida a las contribuciones, restricciones y obligaciones que establezca la ley con fines de utilidad pública o de interés general. Sólo por causa de utilidad pública o interés social, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización, podrá ser declarada la expropiación de cualquier clase de bienes.

Es importante resaltar el criterio de utilidad pública empleado por el Gobierno Nacional y consagrado en este Artículo, éste es el principal argumento sobre el cual se sostiene la decisión de tomar el control de las empresas del sector privado.

Adicional al señalamiento de los sectores estratégicos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013 se derivan una serie de expectativas gubernamentales sobre el comportamiento esperado del sector privado, en términos de empresa responsable y comprometida con el desarrollo sostenible del país. Beroes señala que éstas constituyen “unos condicionamientos para la supervivencia de las empresas” (Comunicación personal, Febrero 20, 2010) y por tanto si no son cumplidas se convierten en

claras señales de que éstas pueden estar próximas o no a enfrentar un proceso de nacionalización.

Las expectativas más importantes señaladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013 son: Mayor reinversión para incrementar capacidad de producción; Promoción de Empresas de Producción Social y Cooperativas; Mejorar eficiencia y optimizar estructura de costos; Acuerdos de cooperación con foco en tecnología y responsabilidad; Ajustar operación a nueva territorialidad; Apoyar proyectos que contribuyan a desarrollar ejes de desconcentración con prioridad en eje norte-llanero y fachadas; Asegurar participación sindical de Consejos Obreros y sindicatos formales de UNT; Favorecer logística de transporte ferroviario de personas y mercancías; Respeto de sistema de franjas de precios y políticas favorables a la competencia.

Por su parte el Plan Guayana Socialista 2019, aprobado en 2009, pretende “redimensionar la participación de los trabajadores y los sistemas productivos de la industria básica y minera” (Consultado el día 31 de marzo de 2010, de la World Wide Web: www.abn.gov.ve). Este plantea la creación de dos corporaciones, una dedicada a la producción de hierro y acero y otra dedicada al proceso de aluminio, en el modelo de ambas el trabajador tendrá participación en la administración de la empresa.

1.2 Fases de una crisis por concepto de nacionalización

Beroes plantea que dependiendo de la fase en la que se encuentre el proceso de nacionalización, las empresas deben ejecutar una serie de acciones. De acuerdo a la “curva de la escalabilidad” (comunicación personal, Febrero 20, 2010) existen 4 fases para atender este tipo de crisis: Potencial, emergente, vigente y crisis.

En el caso de la fase potencial, Beroes (2010) plantea que comienzan a acumularse una serie de señales de alerta que empiezan a asomar la posibilidad del escenario de una posible nacionalización. Ante esto, por ejemplo “en el caso de la EDC democratizó capital, hizo varias emisiones de acciones para obtener más accionistas, listó sus acciones en Latibex (bolsa de España) para atomizar la acción a nivel internacional (...), incrementó la

participación de los trabajadores e incrementó los programas sociales” (comunicación personal, Febrero 20). Estas acciones responden a las líneas socialistas que buscan la democratización de los capitales.

En una segunda fase, la emergente, aquí las alertas se convierten en un issue articulado, hay una tendencia clara de nacionalización, esta culmina con el anuncio por parte del gobierno. Beroes (comunicación personal, Febrero 20, 2010) comenta que es necesario identificar una Red de contactos dentro y fuera del gobierno; desarrollar un Sistema de alerta temprana, seguimiento de fuentes estratégicas y monitoreo de medios; identificar Perfiles de potenciales operadores del negocio; formar un equipo interno de atención; definir escenarios; desarrollar un Plan Base de Comunicaciones; determinar factores críticos de éxito.

La fase llamada Vigente, se caracteriza por Coyuntura interna. Es necesario la Alineación interna de los Vicepresidentes/Directores; definición de mensajes; definición de un Protocolo de comunicación para construir aliados en los medios; y profundización del monitoreo.

Por último en la fase denominada Crisis, se desarrolla todo el proceso de negociación o litigación. En esta fase por ejemplo, Beroes (2010) comenta que la EDC se aplicó un Plan de control de daños detallado minuto a minuto, hubo protección a los accionistas minoritarios, se manejaron las las asambleas de accionistas y se desarrollaron Coach a directivos AES/EDC, por ejemplo.

1.3 Cronología de nacionalizaciones en Venezuela

La ola de expropiaciones en Venezuela, se inició en el año 2005 cuando el Presidente Hugo Chávez ordena la toma de Venepal, la Constructora Nacional de Válvulas y las Hilanderías Tinaquillos. Decisiones amparadas por La Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley de expropiación de utilidad pública y social promulgada en el 2002. En el caso de estas empresas, el gobierno compartió propiedad con los trabajadores. “Estas son las que llamo expropiaciones *sui generis*; las que se han hecho porque no queda más remedio. Son compañías que cerraron sus puertas y que el

gobierno las toma en propiedad con sus trabajadores” Márquez (c.p. Alfonzo, 2009, p.41).

“De acuerdo con datos de Márquez, entre enero de 2005 y agosto de 2009, 147 empresas e inmuebles fueron expropiados y 19 compañías fueron ocupadas. A esta suma hay que agregarle las tierras rescatadas” (Alfonzo, 2009, p. 41), bajo el argumento del gobierno de combatir el Latifundio. Según cifras del Instituto Nacional de Tierras el gobierno del Presidente Hugo Chávez tomó posesión de 2.400 hectáreas, datos señalados por Alfonzo (2009).

Desde el año 2007 hasta la fecha en que se desarrolló este trabajo de investigación, el Presidente Hugo Chávez ha nacionalizado una serie de empresas vinculadas con lo que el proyecto socialista considera “sectores estratégicos”; sin embargo, “el Presidente ha tomado por sorpresa a una empresa o a un sector completo (...) se han expropiado cosas que no están en los sectores estratégicos” (Beroes, comunicación personal, Febrero 20, 2010) como por ejemplo Hipermercado Éxitos o el Edificio de La Francia. A continuación se muestra una cronología de las empresas expropiadas:

Tabla N° 6. *Cronología de nacionalizaciones en Venezuela*

Fecha	Empresa
Febrero 2007	Compra de la compañía Seneca y de la Electricidad de Caracas.
Mayo de 2007	Toma simbólica del control de los campos petrolíferos de la Faja del Orinoco, donde operaban 13 compañías extranjeras: Exxon Mobil y Conoco Philips. Nacionalización de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV)
Enero de 2008	Treinta y dos campos petroleros de la Faja del Orinoco pasan oficialmente a control estatal.

Continuación Tabla N° 6. Cronología de nacionalizaciones en Venezuela

Marzo de 2008	Nacionalización de Lácteos Los Andes.
Abril de 2008	Anuncio de la Nacionalización de la Industria cementera: Cemex, Holcim, Lafarge. Nacionalización de la siderúrgica Sidor del grupo Ternium Techint.
Agosto de 2008	Aprobada una ley que nacionaliza el transporte interno de combustible, del que PDVSA ya controlaba el 49%
Noviembre de 2008	Nacionalización de la mina de oro “Las Cristinas”, explotada desde 2002 por la empresa canadiense Crystallex.
Marzo de 2009	Expropiación de las plantas procesadoras de arroz de la empresa Cargill, a la que acusa de “violar” la ley de producción de alimentos con precios controlados.
Marzo de 2009	La aerolínea Aeropostal se convierte en empresa de “propiedad social”. Se concreta la nacionalización de la Planta de Arroz Cargill
Mayo de 2009	Nacionalización de 60 empresas de actividades petroleras complementarias (transporte, inyección de agua, vapor o gas) en el lago de Maracaibo (occidente). Se concreta la nacionalización del Banco de Venezuela Grupo Santander. Nacionalización de la empresa Cerámicas Carabobo. Nacionalización de las empresas briqueteras.

Continuación Tabla N° 6. Cronología de nacionalizaciones en Venezuela

Agosto de 2009	Tras 90 días de ocupación por parte del gobierno, se concreta la nacionalización de la Torrefactora Fama de América.
Octubre de 2009	Luego de la II Cumbre América del Sur-Africa 2009, el Gobierno Nacional ordenó la nacionalización del Hotel Margarita Hilton, espacio donde se desarrolló el evento.
Diciembre de 2009	Nacionalización de Seguros La Previsora.
Enero de 2010	Cadena de Hipermercado Éxitos.
Febrero de 2010	Edificios aledaños a la Plaza Bolívar de Caracas.
Marzo de 2010	Depósito de Cerveza de Empresas Polar.
Mayo de 2010	Molinos Monaca

2 Casos de Nacionalización

Con el anuncio de la nacionalización de la EDC y CANTV, el gobierno inició un proceso donde se busca el cambio del modelo económico, ya que ambas empresas pertenecen a sectores reservados para el Gobierno Nacional, de acuerdo al Plan Socialista 2007-2013.

2.1 Nacionalización de la EDC

Siguiendo los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, en enero de 2007 el Presidente Chávez anunció la decisión de nacionalizar a la Electricidad de Caracas, que para la fecha estaba en manos de la empresa norteamericana AES.

La primera alerta recibida por la empresa, a pesar de estar dentro de los sectores estratégicos presentados en el Plan de Desarrollo Económico y

Social de la Nación, se desarrolló en una entrevista realizada en 2006 por el periodista Eduardo Rodríguez, ancla de Venevisión, al Presidente Chávez. “(...) fue que en diciembre antes de las elecciones Presidenciales, justo en el programa antes de las elecciones, Chávez habló por primera vez, menciona una visión nacionalista, bolivariana (...) del sector eléctrico (...) fue la única mención aislada que tuvimos por primera vez. Él comenta que quiere darle un cambio y una visión al sector eléctrico nacional y eso implicaba, lo dice claramente, que el sector eléctrico necesita ser controlado con el estado” comentó Ramón Chávez, Ex Director de Comunicaciones de la EDC (comunicación personal, Febrero 25, 2010) .

Es importante destacar que la EDC (privada) contaba con un Manual de Crisis que contemplaba, además de otros issues, el tratamiento de una eventual nacionalización de la empresa. “El escenario de nacionalización fue uno de los desarrollados porque fue uno de los que planteo el departamento legal en su momento” (Chávez, comunicación personal, Febrero 25, 2010). El objetivo de este manual de crisis era preparar a la empresa “para afrontar una crisis potencial, aún cuando nos parezca imposible que suceda, de una forma profesional. Y la comunicación es clave, clara y relevante” (EDC, Manual para la Gerencial de situaciones de críticas y contingencias en comunicaciones, p.3)

Luego de un proceso de negociación, el 7 de febrero de 2007 AES y el gobierno venezolano alcanzaron un acuerdo de compra-venta por un total de 900 millones de dólares, éste es firmado en Cadena Nacional en el Palacio de Miraflores, acto encabezado por el para entonces vicepresidente de la República Bolivariana de Venezuela, Jorge Rodríguez, el ministro del Poder Popular para la Energía y el Petróleo, Rafael Ramírez y Paul Hanrahan, presidente de AES Corporation.. “El memorándum de venta al Estado venezolano del 82,14% de las acciones de AES en la Electricidad de Caracas ha sido alcanzado por el presidente de la estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA) y ministro de Energía, Rafael Ramírez, y el presidente ejecutivo de AES Corp., Paul Hanrahan” (EFE, 2007, Recuperado el 5 de junio de 2009 de: <http://www.elmundo.es>). De igual forma, el acuerdo instaba la formación de un comité de transición con el objetivo de mantener la calidad del servicio, reducir la incertidumbre de los trabajadores y asegurar que los accionistas estén adecuadamente informados.

Para el momento del anuncio de su nacionalización, la EDC contaba con más de 60 mil propietarios minoritarios, ante esta situación el Gobierno Nacional declaró que iba a proteger sus inversiones y que no incurrieran en el pánico dado el anuncio. Inmediatamente luego de que se hizo pública la decisión presidencial las acciones de la compañía eléctrica en la bolsa se desplomaron incluso en un 30% por debajo de su valor original, generando pánico entre los pequeños inversionistas ante la incertidumbre del futuro de la empresa en manos del Estado venezolano.

El 30 de marzo de 2007 el gobierno nacional suspende la cotización de las acciones de la empresa eléctrica con el fin de garantizar la transparencia del proceso previo a las Ofertas Públicas de Adquisición de acciones (OPA), la cual se inició el 9 de abril de ese mismo año, a un precio de 587,81 bolívares por acción en el mercado local.

Tras la culminación de la Oferta Pública el martes 8 de mayo de 2007, el Estado venezolano “por medio de Petróleos de Venezuela (Pdvsa), pasó a contar con 92,98% del total accionario de la C.A. La Electricidad de Caracas (EDC)

(...) el monto total de la operación asciende a 836,93 millones de dólares (1,8 billones de bolívares) (Caveinel, 2007, Recuperado el 1 de abril de 2010 de: <http://www.caveinel.org.ve/>).

El 20 de junio de 2007 quedó finalmente constituida la nueva Junta Directiva de la EDC, en un acto simbólico desarrollado en la planta termoeléctrica Josefa Joaquina Sánchez Bastidas, popularmente conocida como Tocoa, ubicada en el Estado Vargas.

2.2 Nacionalización de CANTV

CANTV es una empresa de telecomunicaciones que a lo largo de su historia ha pasado por dos procesos de nacionalización. El primero de ellos, se realizó en el año 1953 cuando el Estado “adquiere la totalidad de las acciones ordinarias de Cantv (20.000 en total) por Bs. 29.900.911. El objetivo era crear una nueva red telefónica independiente y solamente utilizar las

partes aprovechables de la anterior empresa” (Consultado el día 5 de enero de 2010, de la World Wide Web: www.cantv.net).

En 1990 se vence el Contrato de Concesión que Cantv tiene con el Estado por 25 años, tras una situación comprometida en la que se encontraba el Gobierno Nacional, se tomó la decisión de prorrogar por seis meses el contrato de concesión vencido mientras decide cuál será la fórmula para afrontar la situación. Es así cuando se creó una comisión integrada por el para entonces Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Fondo de Inversiones de Venezuela y la oficina de Coordinación de Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan), quienes tomaron la decisión de privatizar a la empresa:

El 15 de diciembre de 1991, en acto público, se abren los sobres de las ofertas y resulta ganador el Consorcio VenWorld Telecom, C.A. al ofrecer US\$ 1.885 millones (US\$ 1.085 millones por encima del precio base) por 40% de las acciones de la empresa. El Consorcio VenWorld estaba liderado por GTE Corporation, con 51% de las acciones, y lo integraban, además, Telefónica Internacional de España, la C.A. Electricidad de Caracas, cada uno con 16%, el Consorcio Inversionista Mercantil CIMA con 12% y AT&T Internacional con 5% del capital. Se iniciaba así una nueva etapa en la historia de Cantv. (Consultado el día 5 de enero de 2010, de la World Wide Web: www.cantv.net).

Luego de diez años en manos del sector privado, el Gobierno Nacional encabezado por el Presidente Hugo Chávez toma la decisión de adquirir a CANTV por considerarla estratégica para el desarrollo del país, es así que se inicia el segundo proceso de nacionalización en la empresa de telecomunicaciones. “(...) Todo aquello que fue privatizado, nacionalícese. Recuperemos la propiedad social sobre los medios estratégicos de producción. CANTV, nacionalícese señor Vicepresidente, advirtió Chávez” (Da Corte, 2007, 9 de enero, Consultado el 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: www.eluniversal.com). Bajo esta afirmación el Presidente Chávez anunció la decisión de nacionalizar la empresa de telecomunicaciones CANTV el 8 de enero de 2007.

El 12 de febrero de 2007 se firmó el memorándum de entendimiento para la adquisición por parte de la República Bolivariana de Venezuela del 28,51 del capital social de la CANTV, con la empresa Verizon Communications. La operación contempló “una negociación por el orden de las 224 millones 410 mil 604 acciones (representan el 28, 51 por ciento de las acciones) por un

monto de 572 millones 247 mil 40 dólares con 20 centavos” (CANTV, 2007, Consultado el 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: <http://www.CANTV.com.ve>).

El 22 de mayo de 2007 el Gobierno Nacional tomó control de la compañía telefónica. El Estado venezolano logró hacerse con un 86,21% del capital de CANTV, lo que supuso el pago de 1.600 millones de dólares, mediante una oferta inscrita en su política de nacionalización de empresas en las bolsas de Nueva York y Caracas. La nacionalización de la compañía se realizó en dos fases:

En la primera, se acordó una compra con el anterior socio mayoritario, el consorcio estadounidense Verizon. En esa ocasión, el Estado adquirió el 28% de las acciones, tras abonar 572 millones de dólares.

Posteriormente, el Gobierno lanzó una Oferta Pública de Adquisición (OPA) para conseguir la mayoría accionarial, lo cual logró al obtener el 86% del paquete, con un costo de 1.382 millones de dólares. (Adnmundo, 2007, 22 de mayo. Consultado el 7 de junio de 2009 en la World Wide Web: <http://www.adnmundo.com>)

Con estos dos procesos de nacionalizaciones, tanto la EDC como la CANTV, hasta aquel momento privadas, atravesaron por una crisis organizacional irreversible que cambió su realidad pasando a ser públicas. Evidentemente, este proceso de transición que va desde el anuncio de la decisión gubernamental hasta la toma de control por parte del Gobierno Nacional, conllevó un proceso de comunicación con sus diferentes audiencias clave (accionistas, clientes, medios, empleados, gobierno, etc.). El presente trabajo pretende abordar un Modelo de Comunicación de Gestión de Crisis ante este escenario basado en la experiencia de ambas empresas, la experiencia de los asesores de crisis organizacionales y los elementos de la teoría; la idea es que pueda ser replicado por otras empresas que se vean afectadas por este tipo de situaciones.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación

Con el fin de lograr el objetivo general formulado en este trabajo, se procedió a desarrollar una investigación de campo, de tipo descriptiva. Para la elaboración del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de Nacionalización, se buscó especificar las categorías pertinentes, desde el punto de vista comunicacional, de un fenómeno que fue sometido a análisis, en este caso el proceso de nacionalización que enfrentaron la EDC y CANTV.

Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma de investigación interpretativo o cualitativo, el cual busca comprender, interpretar y describir un fenómeno dado. Se buscó conocer las acciones e intenciones a partir del análisis inductivo y analítico de los datos; es decir, de una situación particular (conocimiento de la Gestión de la Comunicación de Crisis en la nacionalización de la EDC y CANTV) a lo general (Desarrollo de un Modelo de Gestión de Comunicación durante el escenario de la nacionalización). Se desarrollaron conceptos a partir de los datos recogidos durante la investigación de campo.

Los estudios de tipo de descriptivo “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 1999, p. 60), en este caso se pretende evaluar las dimensiones comunicacionales de los constructos vinculados con escenarios de crisis específicamente al presentarse un proceso de nacionalización. Hernández et al (1999), sostienen que “describir es medir”, en este sentido se seleccionó una serie de conceptos extraídos de la teoría con el objetivo de extrapolarlos a la práctica y describir el fenómeno en estudio; es decir, cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno.

Las investigaciones cualitativas buscan la producción de datos descriptivos a partir de “las propias palabras de las personas, habladas o escritas” (Taylor & Bogdan, 1996, p.20). Para el desarrollo del Modelo de Comunicación de Crisis en caso de Nacionalización, se consideró a los informantes no como variables, sino como un todo capaz de describir el fenómeno en estudio. El investigador cualitativo “no busca la verdad o la moralidad sino la comprensión detallada de las perspectivas de otras personas” (Taylor & Bogdan, 1996, p.21), en este caso la forma cómo se debe abordar el proceso de comunicación de una nacionalización, así comprender cómo fue manejado el caso de la EDC y CANTV.

A partir de esa investigación y descripción de los conceptos, se procedió a desarrollar el modelo en cuestión. “La investigación descriptiva (...) requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder” (Dankhe, 1986; c.p. Hernández et al, 1999, p. 61). La investigadora cuenta con experiencia y conocimientos en el área de comunicación que le ayudaron a discernir los aspectos comunicacionales más importantes para el manejo de este tipo de crisis.

2. Diseño de la Investigación

El proceso de investigación para el desarrollo del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de Nacionalización corresponde a un diseño de tipo No Experimental, entendiendo por este:

(...) la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. (Kerlinger y Lee, 2001, p. 504).

Por su naturaleza cualitativa, esta investigación no pretendió manipular las categorías emergentes, sino conocer sus manifestaciones en su contexto natural, en este caso a través de la experiencia de nacionalización de las empresas en estudio. Se quiso analizarlas y compararlas con los conceptos establecidos por la teoría y la opinión de los expertos.

La otra razón por la cual se puede calificar de No Experimental esta investigación, consiste en la ausencia de una designación aleatoria de los

elementos en estudio, lo cual es considerado por Kerlinger et al (2001) como una de las diferencias básicas entre la investigación experimental y la no experimental. Para esta investigación se identificó a los sujetos de acuerdo a una serie de criterios que se expondrán más adelante.

Hernández et al (1999) sostienen que las investigaciones de tipo No Experimental, no pretenden construir situaciones para el análisis, sino que en ella se observan situaciones ya existentes que no han sido provocadas por el investigador. En el caso del presente trabajo, el proceso de nacionalización de la EDC y CANTV así como su manejo comunicacional es un fenómeno ya ocurrido, en el cual el investigador pretende describir su manifestación.

De acuerdo a su dimensión temporal, esta investigación es de tipo transversal ya que recolecta “datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (Hernández et al, 1999, p. 186). En este caso, sólo se pretendió estudiar el manejo de las comunicaciones de crisis desde el anuncio de la nacionalización de las empresas EDC y CANTV y la entrega formal de las mismas al Estado venezolano. Tal como lo señalan los autores se quiso fotografiar lo que sucedió comunicacionalmente en ese período de tiempo.

A continuación se presenta la caracterización de los constructos identificados, a partir del análisis de los Modelos de Gestión de Comunicación presentados en el Marco Teórico, la cual se utilizó como guía para la construcción de los instrumentos que fueron utilizados durante el proceso de investigación.

3. Caracterización de los constructos

Tabla N° 7. *Caracterización de constructos*

Constructos	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores
Comunicación Corporativa	Se entiende por comunicación organizacional “situaciones en la que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global” (Pizzolante, 2006, p. 102), es decir, todo lo que se transmita formal o informalmente sobre la organización.	Comunicación Interna Comunicación Externa	Desarrollo de Plan de Comunicación: - Objetivos - Definición de audiencias - Mensajes - Definición de vocero - Acciones de comunicación - Recursos - Evaluación
Riesgo	Situaciones “latentes, a largo plazo o irreversibles” (Pulgar, 1999, p. 130) que pueden generar una crisis si no se toma las previsiones del caso.	Gestión de Comunicación de Riesgo	De acuerdo a los elementos señalados por los Modelos descritos en el Marco Teórico de esta investigación: - Identificación de riesgo - Priorizar la amenaza. - Movilizar recursos para prevención.

Continuación Tabla N° 7. Caracterización de constructos

Crisis	Cervera (2004) señala que una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa” (p.314)	Gestión de Comunicación de Crisis	De acuerdo a los elementos señalados por los Modelos descritos en el Marco Teórico de esta investigación: Pre-crisis: - Vigilancia del entorno: recolección y análisis de asuntos (Análisis de antecedentes de crisis). - Presentación de diagnóstico de la situación (impacto en la organización y probabilidad de ocurrencia de la crisis). - Determinación de escenarios hipotéticos: definición de estrategia de acción; desarrollo de planes de contingencia y procedimientos. - Revisión de relaciones con audiencias clave. - Identificación de recursos humanos y técnicos. - Identificación de Valores y creencias organizacionales. - Formación de Comité de Crisis. - Formación/Entrenamiento de personal. - Selección de sede de control - Establecimiento de principios de comunicación. - Identificación de audiencias clave. - Priorización de audiencias clave
---------------	---	-----------------------------------	---

Continuación Tabla N° 7. Caracterización de constructos

- Identificación de Portavoz.
 - Definición de Plan de Comunicación: objetivos de comunicación; Ideación de argumentos; definición de mensajes; selección de tácticas; selección de canales de comunicación; cronograma de acción.
 - Control de rumores en los medios.
 - Determinar sistema de comunicación interna.
 - Preparación de posibles materiales de comunicación.
- Durante la crisis:
- Reunión de equipo de crisis.
 - Recolección de información.
 - Análisis de información.
 - Búsqueda de asesoría externa.
 - Implementación del Plan de acción de comunicación: portavoz definitivo, elaboración/distribución de materiales de comunicación, comunicación con públicos afectados.
 - Relaciones con los medios de comunicación.
 - Respuesta oportuna: apertura, disponibilidad.
 - Seguimiento de ejecución del Plan.

Continuación Tabla N° 7. Caracterización de constructos

- Monitoreo de medios.
 - Mantener operaciones de la empresa con normalidad.
- Post Crisis:
- Evaluación del Plan de acción.
 - Adaptación del Plan de acción.
 - Implementar acciones de recuperación.
 - Implementación de mejoras en plan de acción para futuras crisis.
 - Revisión de relaciones con audiencias clave luego de la crisis.
 - Mantenimiento de archivos.

4. Diseño Muestral

4.1 Población

Partiendo de que población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan en una serie de especificaciones” (Hernández et al, 1997, p. 204), se definió para esta investigación dos grupos de sujetos, y la integración de los resultados que se obtengan de cada unidad será contrastada con los componentes teóricos para finalmente desarrollar el modelo. Estos grupos son:

- a) **Expertos en el área de comunicación de crisis:** Se entiende por estos profesionales de la comunicación que brindan asesoría externa a las empresas para la gestión comunicacional de riesgos o crisis.
- b) **Gerentes/Directores de Comunicación responsables de manejar el proceso de nacionalización:** Éstas fueron las personas responsables de ejecutar la estrategia y/o procesos de comunicación que se planificaron desde que se anunció formalmente la decisión de nacionalización hasta que el Estado tomó el control de la empresa.

4.2 Tipo de Muestreo

Teniendo claro los dos grupos de análisis para esta investigación se procedió a seleccionar la muestra, es decir, un “subgrupo de la población” (Hernández et al, 1999, p. 207) que será investigado. A los fines de cumplir con el objetivo planteado, la muestra seleccionada fue de carácter no probabilística, es decir, “no usa el muestreo aleatorizado (...) el énfasis reside en la persona que hace el muestreo” (Kerlinger et al, 2001, p. 160); en este sentido la misma es de tipo intencionado, es decir:

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia (Tamayo, 1996, p. 118).

De acuerdo al concepto anterior, el proceso de selección “supone un procedimiento (...) informal y un poco arbitrario” (Hernández et al, 1999, p.266). Los criterios seleccionados por el investigador de este trabajo para la selección de los sujetos en estudio se basaron en:

- a) Selección de expertos en el área de comunicación de crisis:
 - Criterio 1: Profesionales con conocimiento y experiencia en la Gestión de Comunicación de Crisis en una organización.
 - Criterio 2: Profesionales que hayan asesorado desde el punto de vista de comunicación procesos de nacionalización.
 - Criterio 3: Profesionales que hayan asesorado directamente el proceso de nacionalización de alguna de las empresas involucradas.

De acuerdo a lo anterior, se habla de una muestra de expertos, la cual es “frecuente en estudios cualitativos” (Hernández, 1999, p.266), donde es importante la opinión de éstos sujetos para describir el fenómeno.

- b) Selección de Gerentes/Directores de Comunicación responsables de manejar el proceso de nacionalización:
 - Criterio 1: Responsable de comunicación de la EDC y CANTV que ejercía el cargo de Gerente/Director de Comunicación para el momento del proceso de nacionalización, es decir, desde que se hace el anuncio formal por parte del gobierno hasta que se entrega formalmente la empresa al Estado venezolano.

En este caso, la muestra es de sujetos-tipo, utilizada en las investigaciones cualitativas donde “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni estandarización” (Hernández et al, 1999, p. 227). Para esta investigación, es de suma importancia contar con la persona que manejó el proceso de comunicación en ambas empresas, ya que son fuentes de primera mano que ayudaran a entender y describir el fenómeno.

4.3 Selección de la Unidades Muestrales

De acuerdo a los criterios descritos de selección de muestra, para esta investigación los sujetos que participaron fueron:

- a) Expertos en el área de comunicación de crisis:
 - Juan Carlos Roldán, Presidente Ejecutivo de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.
 - Agustín Beroes, Líder de Cuentas de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.
 - David Torres, Ex Consultor de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Nota: Los tres expertos anteriores participaron en la asesoría comunicacional de la EDC. En el caso de la CANTV, durante la investigación se conoció que la asesoría comunicacional no contó con asesores externos, sino que fue manejada *In house*.

- b) Gerentes de Comunicación responsables de manejar el proceso de nacionalización en la EDC/CANTV:
 - Ramón Chávez, Ex Director de Comunicaciones de la EDC
 - Amado Fuget, Ex Gerente de Comunicaciones Internas de CANTV.
 - Bernardo Fischer, Ex Gerente de Comunicaciones Externas de CANTV.

5. Técnicas de Recolección de Información

Para describir el fenómeno desde el punto de vista de la Gestión de la Comunicación en Crisis que se desarrolló durante el proceso de nacionalización de la EDC y CANTV, así como conocer la opinión de expertos sobre el manejo comunicacional de las nacionalizaciones se realizaron entrevistas en profundidad a los grupos muestrales seleccionadas.

De acuerdo a Taylor et al (1996), las entrevistas cualitativas son más flexibles y dinámicas, en este sentido se entiende por entrevistas en profundidad:

Reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (p. 101)

Las entrevistas cualitativas que se realizaron en esta investigación, fueron no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas, estas características corresponde a lo definido por Taylor et al (1996) como entrevistas de corte cualitativo. De acuerdo a lo planteado por estos autores, las entrevistas en profundidad, “siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no del intercambio formal de preguntas y respuestas” (p.101). El investigador de este proyecto fue el propio instrumento recolector de los datos necesarios para armar el Modelo en estudio.

La razón por la que se escogió esta técnica de investigación para abordar a los informantes se debe a que “las personas no son accesibles de otro modo (...), se recurre a las entrevistas en profundidad cuando desean estudiar los acontecimientos del pasado” (p.105).

En las entrevistas en profundidad el investigador avanzó lentamente por el tema en estudio, estableciendo en un primer momento “rapport con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación (Taylor et al, 1996, p.1010); en el caso de los expertos a investigar se buscó conocer su conocimiento sobre cómo manejar de acuerdo a su experiencia y creencias los procesos de gestión de comunicación de crisis; en el caso de los Gerentes/Directores de Comunicación de la EDC y CANTV, conocer y entender los procesos de comunicación que se planificaron y ejecutaron para manejar la crisis.

De acuerdo a Taylor et al (1996), existen varios tipos de entrevista en profundidad de acuerdo al objetivo de investigación. En este caso, se desarrolló entrevistas en profundidad con el objetivo de aprender sobre los “conocimientos y actividades que no se pueden observar directamente”

(p.103), porque el proceso de nacionalización y su manejo comunicacional es un hecho pasado.

Para elaborar estas entrevistas se realizó un inventario o guía de entrevista por tipo de muestra, con el objetivo de asegurar de que todos los temas claves desarrollados en el Marco Teórico de esta investigación sean tratados. Para los fines de este trabajo se nombrará como Guía de Entrevista 1 (Ver Anexo A) al instrumento que se utilizó para la entrevista en profundidad con los Expertos en Comunicación de Crisis; y como Guía de Entrevista 2 (Ver Anexo B), al suministrado a los Gerentes de Comunicación responsables del manejo de las comunicaciones durante el proceso de nacionalización de la CANTV y EDC.

“La guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante” (Taylor et al, 1996, p.119), sirve de recordatorio para que el investigador aborde ciertos temas durante el desarrollo de la entrevista.

5.1 Validación del instrumento

Posteriormente a su diseño, las guías de entrevista fueron evaluadas por cuatro expertos en el área de la metodología de investigación y comunicación, a saber: Prof. Gabriel Reyes, Prof. Rafi Ascanio, Prof Tahirí Ramos y Prof. Claudia Peña. A cada uno se le dio a conocer el problema de investigación, los objetivos y los aspectos relevantes de la misma. Todo ello se hizo para garantizar la validez del instrumento.

La validez se refiere “al acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone medida” (Tamayo, 1997, p. 224). El proceso de validación seguido por los expertos, a los cuales se les proporcionó las guías de entrevistas, contempló un estudio detallado del instrumento para constatar si contaba con validez de contenido, es decir, “la representatividad o la adecuación de muestreo del contenido – la sustancia, la materia, el tema – de un instrumento de medición” (Kerlinger y Lee, 2001, p. 605).

Posterior a la evaluación de cada instrumento, los expertos señalaron los siguientes comentarios:

Profesora Ascanio	Rafi	Observaciones
Guía de Entrevista 1		Pregunta 1: Cambio en la redacción
Guía de Entrevista 2		Pregunta 13: incorporación de la palabra “utilizados” Pregunta 18: Cambio de la palabra “seleccionados” por “designados”. Pregunta 22: Cambio en la redacción

La profesora Ascanio recomendó para ambos instrumentos organizar las preguntas por tópicos, sugerencia que fue tomada en cuenta y que se puede observar en la versión final de cada uno de ellos.

Profesor Reyes	Gabriel	Observaciones
Guía de Entrevista 1		Pregunta 1: Reformular la pregunta, pues el experto en comunicación firma acuerdos de confidencialidad que pueden impedir la respuesta. Pregunta 7: Cambiar la redacción de la pregunta. Pregunta 13: Reformular la redacción de la pregunta. Pregunta 17: Pregunta ambigua, se sugirió cambiar la redacción. Pregunta 24: Se recomendó que la pregunta fuera más genérica para evitar el compromiso de romper la confidencialidad y el sesgo derivado del protagonismo de los expertos en los procesos de nacionalización que han manejado.

Guía de Entrevista 2	Pregunta 1: Se recomendó ser más explícita en la formulación de la pregunta, pues el profesor sostuvo que era ambigua. Pregunta 3: Se sugirió no asumir en la pregunta la existencia de escenarios de nacionalización. Por otro lado, se recomendó separar las interrogantes de la asesoría externa. Pregunta 6: Se recomendó mayor especificidad en la pregunta, pues el profesor sostuvo que era muy genérica. Pregunta 17: Antes de preguntar ¿Cómo fue el cronograma de acción? El profesor recomendó preguntar primero si ese cronograma existía. Pregunta 19: Se recomendó definir parámetros de respuesta.
------------------------------------	--

Profesora Peña	Claudia	Observaciones
Guía de Entrevista 1 Guía de Entrevista 2	Para ambos instrumentos, la profesora Peña sugirió revisar la correspondencia de cada pregunta con los constructos señalados en el cuadro de operacionalización, esto con el fin de verificar que efectivamente todos ellos están siendo medidos. Esta revisión fue realizada, efectivamente cada uno de los constructos están siendo medidos a través de los instrumentos.	

Profesora Ramos	Tahirí	Observaciones
Guía de Entrevista 1		Sin comentarios, sólo pequeños cambio de forma en la pregunta 1.
Guía de Entrevista 2		Pregunta 22: Cambio en la redacción. Pregunta 23: Explicar con mayor claridad el planteamiento ya que se prestaba a confusión.

Una vez realizados los cambios sugeridos por los expertos, se procedió a contactar a la muestra y desarrollar las entrevistas planteadas.

6. Técnica de Análisis de Datos

Para analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la muestra seleccionada, se utilizó la técnica de análisis de contenido, entendiendo por éste “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990, p. 28).

Para esta investigación se trató de comprender e interpretar, a partir de datos suministrados por los entrevistados, un fenómeno dado a través de la identificación de elementos de comunicación que permitieron la construcción de un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de Nacionalización.

Con el análisis de contenido se buscó identificar elementos de comunicación utilizados durante la crisis en estudio con el fin de “Describir tendencias en el contenido de las comunicaciones, (...) identificar los propósitos (...) de los comunicadores, (...) describir las respuestas actitudinales y conductuales frente a las comunicaciones” (c.p. Krippendorff, 1990, p. 46).

Para el desarrollo del análisis de contenido propuesto, Krippendorff (1990) señala la necesidad de identificar unas unidades de muestreo, es decir,

“aquellas porciones de la realidad observada, o de la secuencia de expresiones de la lengua fuente, que se consideran independientes una de otras” (p. 82); en este caso, las unidades de muestreo estarán determinadas por el contenido de las entrevistas que se realizaron a los sujetos en investigación.

Por otro lado, el autor señala la necesidad de determinar las unidades de registro, es decir “el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría determinada” (Holsti, 1969, c.p. Krippendorff, 1990, p. 83); estas unidades estuvieron determinadas por los indicadores explicados en capítulo anterior, relacionadas con los constructos de crisis, riesgo y comunicación corporativa que sirvieron de base para la construcción de las guías de entrevistas utilizadas durante las entrevistas realizadas.

De acuerdo a Krippendorff (1990) las unidades de registro pueden ser clasificadas de temáticas, es decir, aquellas que “se identifican por su correspondencia con una definición estructural particular del contenido de los relatos, explicaciones o interpretaciones. Se distinguen entre sí sobre bases conceptuales, y del resto del material irrelevante por poseer las propiedades estructurales deseadas” (p.90). En el caso de esta investigación, las unidades de registro seleccionadas fueron:

- Para las entrevistas de expertos en comunicación: experiencia, Nacionalización como riesgo organizacional, tipos de empresas que deben gestionar un riesgo, Elementos del Plan de contingencia para procesos de nacionalización, Nacionalización como crisis organizacional, Asesoría de expertos, Escenarios del proceso de nacionalización, Organización del Comité de Crisis, Sede de reunión Comité de Crisis, Objetivo del Plan de Comunicación de Crisis, Elementos del programa de Gestión de Comunicación de crisis (durante), Audiencias clave, Focos de mensaje por audiencia, Vocero organizacional de acuerdo a la audiencia, Manejo de la Comunicación interna, Manejo de la Comunicación externa, Atención a medios de comunicación, Control de rumores en los medios, Materiales de Comunicación, Elementos del programa de Gestión de Comunicación de crisis (después), Indicadores de evaluación del Plan de Gestión de Comunicación, Proceso de Comunicación EDC/CANTV, Acciones

exitosas en el manejo en el proceso de comunicación en el caso de EDC/CANTV.

- Para las entrevistas a los Ex Directores/Gerentes de Comunicaciones de la EDC y CANTV: Organización del Departamento de Comunicaciones, Sistema de vigilancia de entorno, Plan de Contingencia para Nacionalización, Escenarios de Nacionalización, Proceso de negociación, Asesoría externa, Objetivos del Plan de Gestión de Comunicación de crisis, Audiencias clave, Comité de Crisis, Sede de reunión del Comité de Crisis, Tiempos de respuesta, Focos de mensaje, Acciones de Comunicación interna, Acciones de Comunicación externa, Voceros, Formación de voceros, Materiales de Comunicación, Relaciones con los medios de comunicación, Operación de la empresa durante la transición, Percepción de valores por parte de empleados, Acciones a mejorar en el Plan de Comunicación de Crisis, Acciones exitosas a replicar, Plan de comunicaciones después de la transición.

Posteriormente, se procedió a identificar las unidades de contexto, es decir, el segmento del mensaje comunicado en la entrevista que permitió darle significado a cada uno de las unidades de registro.

7. Validación del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis propuesto en la investigación

Una vez desarrollado el Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el manejo de escenario de nacionalización, de acuerdo al objetivo general planteado en esta investigación, se procedió a validar su contenido con un experto en el área de comunicaciones con el fin de revisar la validez y coherencia de su contenido.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Discusión de resultados

Partiendo del análisis de las unidades de contexto analizadas en las entrevistas realizadas en esta investigación (Ver Anexo C) y de su comparación con los constructos esbozados en el Marco Teórico, a continuación se presentan las premisas que sirvieron de base para el desarrollo del Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de Nacionalización que se presentará más adelante, de acuerdo con el objetivo general de esta investigación.

a) Nacionalización como riesgo

Tal como se explicó en el Marco Teórico, como sistemas abiertos las organizaciones deben considerar las demandas impuestas por el entorno que pueden afectar potencialmente el desenvolvimiento de las mismas, es decir, deben identificar los riesgos latentes que pueden generar una entropía negativa al detonar en una crisis.

Si se parte del Macroambiente venezolano, todos los expertos en comunicación entrevistados coinciden en que la nacionalización es un riesgo en la medida que la empresa se encuentre dentro de los sectores estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013 (explicado en el Escenario de Estudio), son estas las organizaciones que deben considerar el desarrollo de un Plan de Gestión de Riesgo.

Uno de los expertos parte de la premisa de que en la actualidad todas las empresas son consideradas, de acuerdo a los principios gubernamentales, como de utilidad pública, así no esté en los sectores estratégicos planteados, Torres (2010) señala que “toda empresa por definición en este momento son de utilidad pública, de manera que (...) debiera tener al menos algún tipo de

preparación de las señales del mercado, del entorno y lo que hace el gobierno en materia de regulación en su mercado particular, hay mercados más sensibles por su naturaleza o impacto social”. De esto se infiere que todas aquellas empresas que tengan operación en Venezuela debieran tener algún tipo de preparación ante las señales del mercado y del entorno político actual.

Por otro lado, la intervención asociada a la ocupación temporal de las instalaciones y el control gubernamental fueron dos elementos claves mencionados por los expertos, ya que constituyen otros indicadores para determinar si la nacionalización puede ser considerada como un riesgo. Estos pueden manifestarse a través de las continuas fiscalizaciones o necesidades político-electorales atadas a cuán necesario es el proceso productivo de la empresa para cubrir necesidades sociales.

b) Gestión de riesgo de la nacionalización

Los tres expertos coinciden con la importancia de que las empresas que estén en riesgo de nacionalización deben prepararse y desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para este escenario.

Una vez agrupados los elementos que debe contener ese plan según ellos, a continuación se presenta una lista de pasos a seguir, los cuales serán comparados/contrastados con los planteamientos teóricos estudiados en esta investigación y relacionados a su vez con las acciones ejecutadas en los casos de la EDC y CANTV:

- Identificación de riesgos: entendiendo que hay dos clases, los positivos que son todos aquellos que ayudan a las empresas a construir ofertas de valor, que pueden pasar incluso por ofrecerle cosas al gobierno; y los negativos que son todos aquellos que se constituyen en amenazas.

Este planteamiento de los expertos coincide con el de Gómez (2009), explicado en el Marco Teórico. Por otro lado, está contemplado en el Modelo TESTIGO de Enriquez (2007).

- Mapa de Riesgo: el cual se desarrolla a partir de la jerarquización y ponderación de los riesgos identificados, en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto para la empresa.

Los dos planteamientos anteriores se corresponden a lo planteado por López-Quezada (2003) y Gómez (2009): el primero asegura que a partir de esta herramienta es posible definir líneas de acción; el segundo, resalta que a partir de la evaluación del riesgo conviene evaluar los disparadores y acciones.

- Desarrollo de escenarios potenciales en función del tipo de nacionalización y definición de plan de acción por cada uno. Uno de los expertos enfatiza que dependiendo de la situación, las acciones a ejecutar son distintas por lo que es importante entender qué desea la empresa y qué propone el Estado.
- Identificación de acciones a ejecutar en función de las expectativas gubernamentales hacia el sector privado (Ver Marco Referencial) a fin de evaluar si es posible disminuir la probabilidad de ocurrencia del escenario de crisis, disminuirla o al menos controlarla. Sobre este punto, uno de los expertos lo calificó como “conectarte” con el gobierno y satisfacer sus demandas sin necesidad de perder la propiedad
- Monitoreo y vigilancia del entorno: recopilación y análisis de información. Uno de los expertos lo definió como “Inteligencia de la información”.

Este último elemento es considerado por González (1998) como el primer factor a tomar en cuenta a la hora de realizar un Plan de Gestión de Riesgos.

Analizando el caso de la EDC, la empresa contaba con un sistema de monitoreo del entorno, el Director de Comunicaciones de la EDC entrevistado comenta que la razón fundamental de este sistema era que se manejaban en un sector regulado por lo que era importante saber cómo se movía el Gobierno en esta materia. A través de este sistema, detectan el primer comentario público, antes del anuncio, hecho por el Presidente en una entrevista de TV, ahí señala la intención de privatizar todo el sector eléctrico.

La CANTV también contó con este sistema de vigilancia del entorno, el cual estaba en manos de la Gerencia de Comunicaciones Externas la cual presentaba los resultados ante un Comité de Asuntos Clave, creado para atender la situación de contingencia, tal como se verá más adelante.

- Identificación de audiencias clave en función de cuán afectadas se ven por la decisión de nacionalización.
- Definición de posicionamiento y mensajes que lo soporten ante las audiencias clave con el fin de mantener la reputación de la empresa. El desarrollo de los mensajes debe partir del análisis del impacto de la decisión para cada audiencia.
- Identificación de voceros.
- Definición de la agenda de riesgos y la agenda estratégica: entendiendo por la primera la identificación de eventos que la empresa no controla pero que la afectan; y por la segunda, las decisiones que la empresa toma y controla para garantizar y fortalecer su plan de negocios.
- Recolección de evidencias para hacerle frente a los cuestionamientos del gobierno sobre las debilidades de la empresa, las cuales deben estar identificadas. Dos de los expertos mencionaron el desarrollo de una herramienta comunicacional denominada Libro Blanco, la cual no es más que una herramienta de comunicación que presenta de manera estructurada los mensajes clave de una situación a través de documentos, argumentaciones, etc.
- Identificación de Red de contactos o aliados internos y externos y activación de un Plan de Relacionamiento.

En el caso de la CANTV, el Ex Gerente de Comunicaciones externas manifestó que la empresa decidió mantener en todo momento el bajo perfil.

- Constitución de un equipo de atención. Uno de los expertos señala que debe existir un equipo de investigación y toma de decisión para evaluar el riesgo y sólo una vez anunciada la nacionalización se

constituye el Comité de Crisis el cual, no necesariamente, está integrado por las mismas personas que el de atención.

Analizando el caso CANTV, los Gerentes de comunicaciones entrevistados señalan que la CANTV contaba con un Comité de Seguimiento de Asuntos Claves formados por el área de Finanzas, Consultoría Jurídica, Comunicaciones internas y externas, y la Presidencia. En éste se hacía una evaluación diaria de la situación del entorno a partir del monitoreo y seguimiento que Comunicaciones Externas hacía a asuntos clave reflejados en la opinión pública.

- Asesoría de expertos: Los expertos señalan que dependiendo de la empresa y la situación es conveniente evaluar la búsqueda de asesoría para el manejo de las comunicaciones desde antes del anuncio de nacionalización. Sin embargo, hay empresas que buscan esta ayuda luego del anuncio, como la EDC; como hay otras que no lo hacen en ningún momento, tal es el caso de la CANTV.

El Modelo de Crisis Evitables/No evitables de González (1998), coincide con el planteamiento de los expertos entrevistados sobre la selección de la asesoría al momento de elaborar el Plan de Contingencia.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de esta investigación, se puede inferir que la asesoría de experto dependerá en muchos casos de la estructura y los recursos internos de comunicaciones con las que cuentan las empresas.

Si se compara la estructura de la EDC con la de CANTV (de acuerdo con la descripción suministrada en las entrevistas), se observa que esta última empresa contaba con un departamento de comunicaciones más grande donde cada una de las áreas de atención (comunicación interna, comunicación externa y asuntos públicos) tenía su propio equipo gerencial. En el caso de la EDC, todas estas áreas estaban concentradas en una sola gerencia.

El Ex Gerente de Comunicaciones Externas de CANTV, enfatizó que siempre se tuvo confianza interna para manejar el proceso por lo que no requirieron

asesoría externa en comunicaciones, sin embargo contaron con asesoría internacional para manejar el proceso de negociación.

En el caso de la EDC, la empresa contó con asesoría externa tanto para el desarrollo de la Planificación Estratégica de los escenarios de negociación como para manejar el proceso de comunicación durante la transición.

- Manual de Crisis: Un aspecto que no fue mencionado por ninguno de los expertos entrevistados, pero sí por el Director de Comunicaciones de la EDC, es que la empresa eléctrica tenía preparado un Manual de Crisis donde uno de los tópicos tratados era el tema de la nacionalización, el cual fue incorporado al Manual a petición del área Legal de la empresa.

El Ex Director de Comunicaciones de la EDC entrevistado comentó que este manual contemplaba el tratamiento comunicacional de una serie de asuntos clave propuestos por las diversas áreas de la empresa.

- Decisiones gerenciales preventivas/control de daños: Uno de los expertos entrevistados y el Ex Director de Comunicaciones de la EDC mencionaron la importancia de que las empresas tomen una serie de acciones para proteger la inversión de la empresa en caso de la existencia del escenario de la nacionalización.

En el caso de la EDC, la empresa: inscribió sus acciones en la bolsa de Latibex de España, gobierno con el que Venezuela (para el momento) mantenía buenas relaciones. Desarrolló Mesas Eléctricas en línea con las expectativas gubernamentales descritas en el Marco Referencial de esta investigación. Democratizó el capital poniendo a la disposición las acciones de la empresa a pequeños inversionistas.

Si se compara toda esta lista de acciones de gestión de riesgo mencionada por los expertos y Director/Gerentes de Comunicaciones con los modelos estudiados en el Marco Teórico, se puede observar que:

- Casi todos estos planteamientos están esbozados en el modelo TESTIGO de Enrique (2007) y de Crisis Evitables/No Evitables de González (1998).

- Si se analiza desde el Modelo RPM de Watkins y Bazarman (2003) y el Modelo de las Cuatro Rs de Heath, coinciden con la necesidad de reconocer y priorizar la amenaza en función del impacto que tenga para la organización.
- Desde el Modelo de Cebolla de Mitroff y Pauchant (1992), coincide con la necesidad de detección de señales de crisis e identificación de recursos.
- Del Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra coinciden elementos como la identificación y evaluación de las relaciones con audiencias clave.

En función de esta comparación, los expertos introducen un nuevo elemento y es la evaluación de las acciones de la empresa en función de las Expectativas Gubernamentales hacia el sector privado, contempladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, con el fin de disminuir probabilidad de ocurrencia de la crisis, disminuirla o al menos controlar el daño

c) Nacionalización como crisis

Los tres expertos señalan que el riesgo de nacionalización se convierte en una crisis cuando el anuncio de interés de compra por parte del Gobierno se hace del conocimiento público, el formato más utilizado en el Macromambiente venezolano es el del programa dominical “Aló Presidente”. La manifestación del hecho explicada en las entrevistas coincide con el planteamiento de Pulgar (1999) sobre la definición de crisis la cual parte de que se convierte en tal una vez se hace pública.

Por otro lado, un experto señala que este anuncio genera inestabilidad en las relaciones de la empresa con sus distintas audiencias, lo que coincide con el planteamiento de González (1998) explicado en el Marco Teórico.

Si se comparan las características de la nacionalización como crisis explicada por los expertos y las características propias de las crisis planteadas por los autores teóricos estudiados - González (1998), Pulgar (1999), Fita (1999) – se aprecia coincidencia en elementos tales como: considerar factor sorpresa al momento del anuncio, aunque sea previsible

este escenario; generarse un vacío de información, incertidumbre; desarrollo de un caos a lo interno de la organización; afectación en el funcionamiento operativo de la empresa puesto que el foco de atención de los trabajadores cambia; impacto en la estructura de la empresa puesto que cambia el accionista, la visión de negocio y la dirección. Todo esto ratifica que el anuncio de una nacionalización constituye un proceso de crisis.

Uno de los expertos sostiene que lo que, realmente, hace que un proceso de nacionalización sea una crisis es el discurso que acompaña al anuncio. Aunado a esto, otro experto comenta que un proceso de nacionalización se convierte en crisis en la medida que el accionista no desea vender, al menos no bajo las condiciones planteadas por el comprador (Estado) y esto necesariamente lleva a un escenario de confrontación en el discurso.

d) Visualización de escenarios ante una nacionalización

Aunque el desarrollo de escenarios forma parte del proceso de gestión de riesgo y atención de crisis, en esta investigación merece un punto a parte, dado que los expertos consideran que de acuerdo a la situación deseada por la empresa, se deben desarrollar las líneas para el Plan de Comunicación de Crisis a implementar.

Un experto comenta que para la definición de escenarios es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- Si la empresa es transnacional o no, ya que de serlo implica la incorporación de actores extranjeros en el proceso de negociación. En el caso de la CANTV y EDC, implicó la intervención de Verizon y AES (empresas Norteamericanas), respectivamente, quienes eran los accionistas mayoritarios de ambas empresas.
- Si la empresa cotiza en bolsa o no, y de cotizar si es sólo en bolsa local o extranjera. Esto permite identificar si el propietario es único o no y si la nacionalización implica el desarrollo de una OPA. En el caso de la EDC y CANTV cotizaban en Venezuela, en la bolsa de Nueva York y España (esta última sólo en el caso de la EDC).

- El grado de atomización jurídica de la empresa. Uno de los expertos señala que una de las acciones de prevención o control de daño que muchas empresas están haciendo es la atomización.
- Si dentro de la propiedad de la empresa el trabajador tiene una participación importante. Caso de EDC y CANTV.

Los tres expertos entrevistados coincidieron en la definición de los típicos escenarios que se pueden presentar en un proceso de nacionalización:

- Empresa Mixta: participación accionaria del Estado y de la empresa privada.
- Compra total de la empresa por parte del Estado, es decir, éste adquiere el 100% de las acciones.
- Compra parcial de la empresa por parte del Estado, es decir, éste compra al accionista mayoritario y queda en sociedad con los accionistas minoritarios. Caso CANTV y EDC, que por ser empresas de capital abierto hubo accionistas que no quisieron vender sus acciones y que aún mantienen sociedad con el gobierno (información suministrada por los Gerentes/Directores entrevistados).
- No compra por parte del Gobierno, es decir, el gobierno retira su intención de compra.

En el caso de la CANTV, el escenario planteado por el grupo Verizon era la venta del 100% de sus activos, al igual que el Estado planteó la compra del 100% de los mismos.

Por otro lado, en el caso de la EDC el Estado quería comprar el 100% de los activos, mientras que AES estaba planteando el escenario de la no venta. El Ex Director de Comunicaciones entrevistado señala que la empresa al darse cuenta de que su escenario no era posible, decidió realizar una serie de acciones para proteger la inversión tanto del accionista principal como de los minoritarios.

e) Organización del Comité de Crisis/atención

Uno de los expertos entrevistados señala la necesidad de la constitución de dos equipos de atención, uno para gestionar el riesgo y otro para manejar la crisis. Una vez identificado el riesgo de nacionalización es necesario activar un grupo de investigación que se encargue de monitorear y analizar el entorno. La información recolectada debe ser presentada y analizada constantemente por el Comité Directivo de la empresa. Este punto en particular es rescatado en el Modelo CICLE de Saura de (2005)

Luego de que estalla la crisis, los tres expertos coinciden en la conformación de un equipo de atención para manejar el caso. Sólo uno de ellos acota que no todos los procesos son de crisis propiamente dicho ya que en muchas ocasiones el accionista sí desea vender.

A su vez, dos de los expertos señalan la necesidad de constituir dos equipos de crisis, uno encargado de manejar el proceso de negociación y otro de mantener la continuidad operativa de la empresa para lo cual es indispensable manejar la incertidumbre y estrés que se genera en los trabajadores.

Las áreas que según los expertos deben 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.

Adicionalmente, uno de los expertos señala la importancia de contar con un soporte del área de tecnología para el manejo confidencial de la información.

Adicional a este comité, es importante la identificación de los perfiles que se encargarán de la negociación directamente con los representantes del Estado.

Por otro lado, independientemente de las áreas, uno de los expertos señala que lo más relevante es el perfil de los integrantes del Comité sea cual sea, a

su juicio deben ser personas con poder de decisión, experiencia en el negocio, capacidad para trabajar en equipo y sobre todo en situaciones de alto nivel de estrés.

En el caso de la EDC, el Ex Director de Comunicaciones entrevistado señaló que no se organizó un Comité de Crisis para atender el proceso, sino que la Directiva se encargaba del análisis y toma de decisiones. Su objetivo como gerencia era hacer pasar esta situación como un proceso natural, por lo que el concepto del comité de crisis iba en contra de esta premisa.

Contrario a la EDC, en CANTV se mantuvo el Comité de Asuntos Clave conformado en la etapa de contingencia el cual se disolvió una vez llegado a un acuerdo con el Estado. Es ahí cuando se formaron los Comités de Transición/Enlace donde hubo un trabajo conjunto entre los representantes del Gobierno y la Gerencia de la empresa. Esto avala una de los principios sugeridos por uno de los expertos para el manejo de los procesos de nacionalización.

Los Comités de Transición/Enlace se conformaron por áreas de la empresa: RRHH, Operaciones, Legal, Comunicaciones y Servicio compartidos. El objetivo de estos era que la transición se desarrollara de la forma menos traumática posible y de la forma más ordenada, de acuerdo a lo expresado por los Gerentes de Comunicaciones Entrevistados.

Los Ex Gerentes de CANTV prefirieron no referirse a los Comités bajo el calificativo de Crisis.

En cuanto al sitio de reunión, puede ser dentro o fuera del lugar de trabajo. Los expertos señalan que la selección del lugar varía de acuerdo a los recursos que dispongan las empresas:

- Deben ser sitios que permitan reunirse en cualquier momento por el tiempo que sea necesario, ejemplo, hay empresas cuyas oficinas funcionan en edificios que, por disposición del condominio, tienen una hora de cierre definida.
- Deben ser sitios que funcionen en donde las empresas tengan la capacidad operativa, ya que deben seguir funcionando. Que permitan generar la percepción de que es un proceso normal.

- Deben ser lugares que permitan el manejo confidencial de la información.

En el caso de la EDC, no hubo la identificación de un espacio especial de reunión de este comité ya que el objetivo, tal como se señaló anteriormente, era hacer pasar esta situación como un proceso normal. Por su parte, en el caso de la CANTV se fijó un espacio dentro de las instalaciones para las reuniones del Comité de Transición/Enlace, de hecho se le asignó un piso a los representantes del Estado.

La importancia de la formación del Comité de Crisis es tomada en cuenta en el Modelo TESTIGO de Enriquez (2007), Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992) y el Modelo de Crisis Evitables/No evitables de González (1998). De igual, tal como se vio en el Marco Teórico, Pulgar (1999) refuerza la identificación y formación del equipo de crisis como uno de los procesos clave para la planificación preventiva.

f) Plan de Comunicación de Crisis para atender procesos de transición de una nacionalización

Los expertos entrevistados hacen especial énfasis en que el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis a implantar se debe guiar bajo unos principios. A saber:

- ✓ Preservar el valor de la mesa de negociación para obtener una indemnización justa.
- ✓ Preservar los intereses de los accionistas minoritarios que no tienen voz y voto (en caso de que la empresa cotice en bolsa).
- ✓ Preservar la continuidad del negocio ya que su afectación repercute en el proceso de negociación.
- ✓ Incidir con la comunicación interna en el estado anímico de los trabajadores con el fin de garantizar la continuidad del negocio.
- ✓ Evitar dar motivos a cuestionamientos gubernamentales que entorpezcan el desarrollo de la negociación.

- ✓ Mantener en momentos adecuados una línea de mensajes institucionales de cara a los medios de comunicación.
- ✓ Incidir en el manejo de las comunicaciones y las condiciones (lugar) del anuncio del acuerdo llegado entre el comprador y el vendedor.
- ✓ Generar confianza entre las audiencias clave que se vean afectadas por la decisión.
- ✓ Entender la existencia de dos agendas, la del accionista y la de la gerencia.
- ✓ La estrategia de comunicación debe ser conjunta (comprador-vendedor) durante el proceso de negociación

Bajo estas premisas, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se presenta a continuación los hallazgos relacionados con los elementos a considerar en la estructura del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de nacionalización:

- Tiempos de Respuesta:

De acuerdo a la teoría lo ideal es el desarrollo de un cronograma de acción una vez hecha pública la crisis. En el caso de la EDC y CANTV, la reacción de la empresa fue inmediata una vez anunciada la intención de nacionalizar a las empresas.

- Objetivos del Plan de Comunicación:

Entendiendo al Plan de Comunicación de Crisis como una herramienta preventiva que va a permitir a las empresas ejecutar una serie de acciones ante un escenario de nacionalización, dos de los tres expertos entrevistados coinciden que el objetivo central de dicho plan debe ser “Mantener la continuidad operativa del negocio”, la razón de esto es que se debe evitar que un mal funcionamiento del mismo, afecte el proceso de negociación y por lo tanto el valor de los activos. Partiendo de esta premisa, el otro experto sostiene que el Plan debe apoyar la estrategia de la empresa, es decir, aquel escenario que la empresa pretende lograr con la negociación: empresa mixta, venta parcial, venta total, no venta.

Avalando la opinión de los expertos, los Ex Directores/Gerentes de la EDC y CANTV entrevistados resaltaron que el objetivo central del plan de comunicaciones desarrollado, fue el mantenimiento de la continuidad operativa del negocio.

Un elemento mencionado por dos de los tres expertos y que, posteriormente, fue reforzado por los tres Directores/Gerentes de EDC y CANTV entrevistados, es que el plan de comunicación debe responder a las necesidades de dos agendas: la agenda del accionista y la agenda de la Gerencia, esto partiendo de que existen empresas donde el encargado de la operación es otra persona distinta al dueño, caso EDC y CANTV.

Los expertos y Directores/Gerentes que mencionaron este punto coinciden en que la agenda de la Gerencia se debe centrar en mantener la operación de la empresa, mientras que la del accionista en la venta o no de los activos, es decir en la negociación como tal. Esta distinción permite inferir que es necesario tener claro en el plan qué busca el accionista y qué busca la Gerencia en el proceso de comunicación, en caso de que sean personas distintas.

Comparando el planteamiento del Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newson y Barrera (1991) y lo comentado por los expertos entrevistados, se concluye que uno de los aspectos que debe contemplar los objetivos de comunicación es el manejo de los aspectos emocionales de la crisis, en el caso específico de las nacionalizaciones, la situación de incertidumbre generada entre los trabajadores.

- Audiencias

Tal como lo señala López-Quezada (2003), los expertos consideran que la organización debe considerarse desde una perspectiva interna y externa a la hora de identificar sus audiencias clave. Dentro de las audiencias principales, mencionada en las entrevista, la interna cobra relevancia debido a la incertidumbre que genera la permanencia laboral con el cambio de empresa privada a pública, siendo esta audiencia la más mencionada en las entrevistas de los expertos y Ex Director/Gerentes de Comunicaciones.

Al igual que lo expresado por López-Quezada (2003), los expertos y Directores/Gerentes entrevistados sostienen que la comunicación con la audiencia interna debe realizarse con todos los recursos posibles que tenga la organización. Ésta es importante para garantizar la “continuidad operativa del negocios”.

Por su parte, dentro de las audiencias externas a considerar en el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis, un experto señala que se debe considerar a todos aquellos que se vean afectados por el cambio de accionista.

En este sentido, analizando las audiencias nombradas tanto por los expertos como por los Ex Directores/Gerentes entrevistados se obtiene la siguiente lista de audiencias clave: clientes/consumidores, proveedores, medios de comunicación, banca, comunidades, autoridades/reguladores, accionistas.

Si se parte del planteamiento del Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newson y Barrera (1991), los expertos y Directores/Gerentes entrevistados concuerdan en que se debe tratar de influenciar en la percepción de las audiencias para que sus opiniones hacia la empresa sean positivas y no afecte la continuidad operativa del negocio.

La identificación de audiencias es un elemento esencial del Modelo TESTIGO de Enriquez (2007), Modelo de las Relaciones Públicas de Crisis de Marra, Modelo de Crisis Evitables/No Evitables de González (1998), Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997).

- Mensajes

Los mensajes a comunicar dependen de cada audiencia y el impacto que la decisión de nacionalización de la empresa tenga en ellas. Los expertos y Gerentes/Directores entrevistados coinciden en que el mensaje central del plan debe ser el mantenimiento de la continuidad operativa de la empresa, por lo que la transmisión de mensajes asociados a los próximos planes que tenga la nueva gerencia es importante para transmitir estabilidad.

Analizando a cada audiencia, dos de los expertos señalan que en el caso de los proveedores se debe transmitir garantía y seguridad de pago. A los clientes/consumidores garantizarles el suministro del servicio o producto. A la

banca, comunicarles tranquilidad de que la empresa seguirá cumpliendo con sus compromisos.

Uno de los expertos señala que la importancia de la comunicación en este caso es lograr confianza entre las audiencias, todo alineado para lograr la continuidad operativa del negocio.

Lo señalado por los expertos se ve avalado por los Ex Director/Gerentes entrevistados. En el caso de la EDC, el único adicional es que de cara a las comunidades la empresa decidió asumir un rol activo al comunicar el aporte que AES había hecho a través de sus planes de Responsabilidad Social.

El Ex Director de Comunicaciones de la EDC comenta que de cara a los clientes de la EDC el foco de mensajes se orientó a que la empresa estaba comprometida con mantener la calidad del servicio. Agregó que la EDC contó con el desarrollo de un guión de mensajes y un Q&A de soporte para los voceros.

En el caso de la CANTV, el foco de comunicación estuvo centrado en la audiencia interna. El Ex Gerente de Comunicaciones Internas comenta que los mensajes estuvieron enfocados en la estabilidad laboral y próximos planes y, aunque se trabajó en conjunto, el liderazgo de estos mensajes estuvo en manos de la nueva gerencia.

Desde el punto de vista externo, CANTV mantuvo un foco de mensajes dirigido a las autoridades centrado en el estado en el que estaban entregando la empresa. En el caso de las comunidades beneficiadas por los planes sociales que la CANTV privada ejecutaba, la empresa decidió bajar el perfil ya que la nueva Gerencia suspendió la mayoría de esos planes.

- Vocería

Sobre este particular, los expertos de comunicación consideran que dependiendo de la situación que se presente, el Comité de Crisis debe seleccionar el perfil adecuado.

Un aspecto resaltado por los tres expertos entrevistados es que de cara a las audiencias internas el rol protagónico que adquiere el liderazgo del

Presidente o Gerente General de la empresa es importante para disminuir la incertidumbre entre los trabajadores.

Uno de los expertos señala que en el caso de las audiencias externas lo ideal es activar una agenda funcional, es decir, seleccionar al vocero de acuerdo al área temática que se vaya a tratar. Otra alternativa que tienen las empresas, mencionada por dos de los expertos, es seleccionar voceros externos a las mismas para colocar mensajes positivos de la empresa sin tener exposición pública directa y no afectar de esta forma el proceso de negociación, esto es lo que denominó “endoso de terceros”.

El Ex Director de Comunicaciones de la EDC comentó que en el caso de la EDC la vocería identificada estaba en manos del Presidente de la compañía y su persona. El primero era vocero para las acciones proactivas que se realizaron con las comunidades durante la transición; el segundo, era el vocero reactivo que atendía las demanda de los medios que hacían contacto con la empresa. Ambos tenían formación previa.

Por su parte, en la CANTV se manejó un proceso calificado por el Ex Gerente de Comunicaciones Internas como vocería compartida. Los temas vinculados con la estabilidad del negocio, continuidad operativa y próximos planes estaban del lado del gobierno, quien iba a ser el responsable de que eso fuera así. Los temas vinculados con el estado de la empresa para el momento de la transición fueron manejados por la gerencia saliente. Todo esto fue acordado por el Comité de Transición/Enlace.

En lo referente al vocero de la Gerencia de CANTV, el Ex Gerente de Comunicaciones Externas comenta que se manejo bajo el sistema de vocería establecido por la corporación: 1er vocero el Presidente, 2do vocero el Vicepresidente, luego los Presidentes de cada una de las filiales y por último los representantes de comunicaciones como vocero de apoyo. Sin embargo, enfatiza que la Gerencia mantuvo un muy bajo perfil su comunicación con audiencias externas.

Este elemento de identificación de vocero es mencionado en el Modelo TESTIGO de Enriquez (2007), Modelo de Crisis Evitables/No Evitables de González (1998), Modelo de los Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997).

- Acciones de Comunicación Interna

Una de las acciones de comunicación interna mencionada, en reiterada ocasiones, por los tres expertos de comunicación fue la planificación de encuentros cara a cara. Los expertos coincidieron en que estos espacios permiten en primer lugar fortalecer los liderazgos internos y reducir en consecuencia la incertidumbre generada por la situación.

La comunicación cara a cara adquiere relevancia porque permite a juicio de los expertos:

- Mantener informada a las audiencias internas sobre los avances de la negociación, siempre y cuando no se revele información que afecte este proceso. Esto con el objetivo de transmitir tranquilidad de forma que puedan enfocarse en su actividad.
- Responder las inquietudes de los trabajadores sobre la estabilidad del negocio, estabilidad laboral, etc.
- Generar confianza de que se está trabajando para mantener la estabilidad del negocio a pesar del cambio de accionistas. Esto porque la gente debe sentir que se les está hablando con la verdad.

Una de las piezas de comunicación que deben desarrollar las empresas a criterio de uno de los expertos, es la carta de despedida del Presidente que dirige la empresa. Esta pieza, considera, es fundamental para proteger el liderazgo interno.

En el caso de la EDC, el manejo de la comunicación interna se hizo bajo encuentros cara a cara mediante la convocatoria de Asambleas periódicas donde se les contaba a los trabajadores cómo iba el proceso de negociación. Adicionalmente, se hicieron sesiones de manejo de estrés encabezadas por el departamento de Recursos Humanos, esto con el objetivo de contribuir a la continuidad operativa de la empresa. Toda la comunicación se vio respaldada por los medios existentes: intranet, y carteleras.

En cuanto al nivel de comunicación interna manejado en la EDC fue de carácter descendente, la misma bajaba en cascada. A propósito de esto el Ex Director de Comunicaciones de la EDC comenta que ante situaciones de crisis tienes que tomar el control de la empresa, de ahí que se le haya dado este tratamiento a las comunicaciones.

En el caso de la CANTV se repitió el mismo esquema, la comunicación cara a cara jugó un factor importante para disminuir la incertidumbre de los trabajadores. A través del recurso de la videoconferencia se convocaron asambleas que permitieron a los trabajadores conocer el estado de las negociaciones y las decisiones de la gerencia. Esto se vio apoyado con el boletín electrónico diario, el cual fue calificado por el Ex Gerente de Comunicaciones Internas como el “caballito de batalla informativo”. De igual forma, emplearon el recurso tecnológico disponible haciendo posible la transmisión en vivo, a través de las computadoras, de anuncios del Presidente de la compañía y de los representantes de los Comités de Transición.

En cuanto al nivel de comunicación interna manejado en la CANTV fue de carácter descendente/ascendente en lo referido a las informaciones de la negociación, se hizo énfasis en contestar las inquietudes de los trabajadores. La comunicación horizontal se hizo entre los equipos de operaciones de CANTV y Movilnet de forma de garantizar la continuidad operativa del servicio.

- Acciones de Comunicación externa

La atención de las comunicaciones externas en el proceso de nacionalización depende, según los expertos entrevistados, del tipo de audiencia y del canal natural que se utiliza en condiciones normales para dirigirse a ellas. Uno de los expertos considera que lo más importante es suministrar la información que sea necesaria de acuerdo al impacto que el cambio de accionista le genere, esto con la finalidad de mantener la confianza y credibilidad.

Los tres expertos señalan que los canales de comunicación seleccionados suelen ser variados: cartas, correos electrónicos, reuniones cara a cara, entre otros. Su escogencia dependerá, según la visión de dos de los

expertos, del que sea más usado en condiciones normales porque hay que transmitir la sensación de continuidad en el proceso del negocio.

Por otro lado, dos expertos señalan la importancia de documentar el desarrollo del caso de forma de contar con evidencias factuales, en caso de ser necesario utilizarlas en las comunicaciones.

En relación con la EDC, se desarrollaron encuentros cara a cara con los inversionistas a fin de comentarles el desarrollo del proceso de negociación. Específicamente, comenta el Ex Director de Comunicaciones de la EDC, se hicieron dos encuentros, uno de ellos se realizó a pesar de que no tenían información para comunicar, pero la idea era reducir la incertidumbre. Por otro lado, de cara a los proveedores se realizaron reuniones y con los clientes grandes se les hizo el envío de cartas, todos los mensajes enfocados en la continuidad operativa del negocio.

En el caso de la CANTV el tratamiento informativo fue diferente. El Ex Gerente de Comunicaciones Externas comenta que la decisión gerencial fue mantener un perfil bajo de cara a las audiencias externas. La estrategia acordada con el Comité de Transición fue que estos comunicaran los mensajes asociados a la estabilidad y continuidad operativa de la empresa.

El Ex Gerente de Comunicaciones Externas de la CANTV comenta que un público que sí generó especial atención por parte de la gerencia de la empresa y los representantes del Estado fue los grandes clientes de Movilnet, ya que existía el temor a que migraran a otras operadoras. La estrategia abordada con este público consistió en una serie de reuniones conjuntas entre la Gerencia de Movilnet, los representantes del Estado y los clientes de forma de poder disminuir la incertidumbre sobre el servicio en manos del Estado. Estas reuniones fueron soportadas con una serie de presentaciones desarrolladas por la Gerencia de Comunicaciones externas.

Por otro lado, la CANTV se apoyó en una publicación institucional que tenían para publicar próximos planes de la empresa de forma de crear tranquilidad y percepción de continuidad operativa. Los mensajes publicados eran revisados por el Comité de Transición y acordado por ambas partes.

- Relaciones con los medios de comunicación

Mención aparte merece esta audiencia externa, ya que tal como se vio en la Teoría, se puede hablar de crisis cuando la misma es del conocimiento público y para esto los medios de comunicación son los principales protagonistas. Los tres expertos entrevistados señalan que la información de cara a los medios debe ser manejada con cuidado dado que no se debe generar una situación que afecte el proceso de negociación.

Es primordial, señalan, tener identificados los periodistas que hablan a favor y en contra de la empresa, así como aquellos medios donde la empresa mantiene pautas publicitarias, y sólo si es necesario, se deben generar encuentros con ellos o con los propios editores para contar el desarrollo de la situación. La recomendación de los expertos es atender a los periodistas que acudan a la empresa en búsqueda de información, así sólo sea para decirles que no hay información. La respuesta que se debe suministrar a los medios siempre debe ir en línea con la estrategia de negociación.

Al contrario de alguno de los Modelos estudiados, los expertos señalan que en el caso de nacionalización la atención a los medios debe ser de forma reactiva así sea para comentarles que no hay información al respecto, y en caso de que haya información de interés compartirla con el cuidado de no generar tensiones en la mesa de negociación.

La EDC se manejó activamente en los medios sólo para comunicar acciones de RSE que se generaron durante el período de transición. En relación con la información vinculada con la negociación fueron reactivos. Por su parte la CANTV, mantuvo un perfil bajo con los medios, lo vinculado con la negociación y próximos planes estuvo a cargo de la vocería del Ministerio de Telecomunicaciones y los representantes del Estado.

El Ex Gerente de Comunicaciones Externas de la CANTV señala que por ser un proceso de negociación sin conflicto el margen de acción de los medios es limitado, y al darse cuenta de que la información que suministra la gerencia y el gobierno es la misma decidían plegarse a la fuente del gobierno.

Por otro lado, la atención oportuna tiene por objetivo controlar los rumores que se puedan generar a partir de ellos. Este punto en particular es

mencionado en el Modelo de Crisis Evitables/No Evitables de González (1998).

Dos expertos señalan la importancia de contar con esta red de relacionamiento en los medios en caso de que sea necesario dejar filtrar información a la prensa que pueda ser útil para alcanzar la estrategia de negociación planteada.

La relación que previamente se construye con los periodistas junto con la existencia de información, ayuda a controlar en gran medida los rumores, señalan los expertos. Sin embargo, uno de ellos acota que bajo las condiciones de nacionalización en un país politizado muchas veces genera inconveniente hacer cualquier acción con los medios de comunicación.

Uno de los expertos señala la importancia de tener en las instalaciones de la empresa un sitio especial para atender a aquellos periodistas que se acerquen a pedir información, el lugar debe ser controlado y el objetivo es evitar que ande deambulando por las instalaciones pidiendo declaraciones a los empleados. De igual forma, se debe desarrollar un protocolo de atención de visitas y/o llamadas de periodistas, la idea es tener definido, claramente, quién atiende estos contactos y qué responderles.

Dentro de las piezas de comunicación a tener desarrolladas para ser suministrada a los medios de forma reactiva destacan publicaciones relacionadas con la memoria o resultados de la empresa, o una hoja de datos de la empresa, lo idea es que los medios cuenten con información sobre quién es la empresa y puedan escribir sobre ella con mayor precisión. De igual forma, es importante contar con material audiovisual, imágenes de archivo sobre el proceso productivo de la empresa para que pueda ser utilizado por los canales de TV a la hora de hablar del caso.

También es importante el desarrollo de un *position paper* en caso de ser necesario comunicar proactivamente la posición de la empresa.

g) Indicadores de gestión del Plan de Comunicación de Crisis

Los expertos expresaron opiniones muy diversas en relación con los indicadores para evaluar el éxito del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de nacionalización:

- El alcance de la estrategia de negociación del vendedor.
- Alcance de los objetivos de comunicación centrales del plan (mantenimiento de la continuidad operativa del negocio).
- Impacto de las comunicaciones de prensa de acuerdo al tono (positivo, negativo, neutro).
- Mantenimiento del valor de la acción de la bolsa, en caso de que la empresa sea de capital abierto.
- Presentación de contra argumentación a todos los cuestionamientos realizados por el comprador (Estado).

h) Plan de Comunicación de post entrega de la empresa al Estado

Dos de los tres expertos entrevistados mencionan que el después de la entrega de la empresa al Estado es responsabilidad del nuevo dueño; por lo general la cabeza de comunicaciones es sustituida.

Sin embargo, mencionan que como empresa saliente puedes desarrollar una comunicación para cerrar tu capítulo en Venezuela, si eres una empresa transnacional. Al respecto, comentan la importancia de desarrollar una especie de memoria y cuenta de la presencia de la empresa, donde se deje constancia del aporte generado durante los años de operación privada, esto debe ser distribuido ante audiencias clave. Este fue una de las acciones de AES al entregar a la EDC una vez firmado el acuerdo.

Un hallazgo de esta investigación que hace que el caso de crisis por concepto de nacionalización de una empresa difiera de lo contemplado en los Modelos estudiados, es que para este caso particular no aplica en la etapa Post-Crisis la evaluación de los resultados del plan para la adaptación/actualización del Plan de Contingencia. Ya que una vez nacionalizada, en la empresa hay un cambio en las políticas de comunicación de la misma, siendo responsabilidad de la nueva Gerencia.

En relación con la situación de la comunicación en la EDC y CANTV luego de la entrega, tanto el Ex Director de Comunicaciones de la EDC como los Gerentes de Comunicaciones de la CANTV comentaron que desconocen el

proceso ya que salieron de sus cargos. Los tres comentan que el después es responsabilidad de gerencia entrante de acuerdo con las nuevas políticas comunicacionales.

Mejoras y aciertos de los procesos de comunicación de acuerdo a los Ex Directores/Gerentes de Comunicación

Mejoras en el Manejo de Comunicación del caso EDC

Una posible acción de mejora al plan desarrollado fue el cierre, es decir, el momento comunicacional de la entrega de la empresa. La causa fue la falta de tiempo para coordinar mejor con la mesa negociadora y la comunicación interna.

Aciertos en el Manejo de Comunicación del caso EDC

Reforzamiento de los mensajes de mantenimiento de la calidad operativa del servicio.

Mejoras en el Manejo de Comunicaciones del caso CANTV

Una debilidad del proceso de comunicación fue la falta de comunicación con los accionistas de la empresa, Verizon. Según los entrevistados ellos desarrollaron por su cuenta el proceso de negociación y el proceso que estaba manejando la gerencia no estaba en sintonía con la agenda de los accionistas.

Aciertos en el Manejo de Comunicación del caso CANTV

La diferenciación del objetivo de la vocería. El entrante se debe enfocar a hablar de futuro, estabilidad. El saliente de la situación actual de la empresa.

Otro factor importante fue el sistema de evaluación de entorno que permitió tener a la empresa una visión 360° de la situación.

Otros elementos del contexto a considerar en la Nacionalización de la EDC

- Tanto los asesores expertos como el Ex Director de Comunicaciones de la EDC comentaron que una de las estrategias de la empresa era firmar primero que la CANTV el acuerdo con el gobierno, cosa que sucedió.
- Dentro de los acuerdos de negociación destacó que la EDC se iba a encargar de montar la OPA tanto nacional como internacional.
- Los mensajes de continuidad operativa del negocio, se vieron apoyados con una serie de planes de incentivos desarrollado por RRHH para retener al talento humano.
- Se cuidó el liderazgo interno venezolano, a tal punto que los principales líderes como Presidente de la EDC y el Presidente de Aes para Latinoamérica (quien era venezolano) tuvieron un rol activo para mantener la continuidad operativa de la empresa.

Otros elementos del contexto a considerar en la Nacionalización de la CANTV

- De acuerdo a la información suministrada por los Gerentes de Comunicaciones entrevistados, el anuncio de la nacionalización de la CANTV no fue una noticia inesperada para la empresa, lo sorpresivo fue el momento más no la intención del Gobierno Nacional.
- El Ex Gerente de Comunicaciones Externas entrevistado señala que los accionistas de la CANTV, Verizon, estaban en negociaciones con el grupo de telecomunicaciones mexicano Slim. Sobre la oferta realizada por éste el gobierno nacional no dio respuesta y dilató el proceso por lo que a juicio de este Gerente era una clara señal de que estaba interesado en adquirir la empresa
- Verizon, señala el Ex Gerente, estaba en proceso de venta de los activos que tenía en Latinoamérica, primero fue Puerto Rico, luego República Dominicana por lo que era claro que Venezuela estaba en la lista de venta.

- Los Gerentes entrevistados señalan que Verizon sí quería vender sus activos en el país por lo que el proceso de nacionalización se desarrolló en los mejores términos para ambas partes.
- Ambos Ex Gerentes entrevistados señalaron que uno de los objetivos de esta venta al Estado era que la transición y entrega de la empresa se desarrollara de la forma más ordenada posible.

Otros hallazgos

Un elemento que fue consultado con el Ex Director de Comunicaciones de la EDC, así como con los Ex Gerentes de Comunicaciones estuvo relacionado con el cambio de la percepción de la Cultura Organizacional durante esta crisis, elemento tocado por el Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992). Para ambos casos, los entrevistados coincidieron que efectivamente hubo un cambio porque se trata de otra empresa, otras políticas. Sin embargo, el Ex Director de la EDC comentó que en esencia los valores de la EDC se mantienen al menos en la información institucional de la página web.

Por otro lado, cuando se consultó a los asesores comunicacionales de la EDC y al Ex Director de Comunicaciones de la EDC por el proceso de CANTV, ellos manifestaron su percepción de que el proceso de negociación entre el Estado y esta última empresa fue hostil, de hecho uno de los expertos calificó la presencia de los representantes del gobierno en la CANTV como una intervención.

De la investigación se desprende que no hubo ningún conflicto en la negociación Verizon-Estado, porque los primeros querían vender la totalidad de los activos. De igual forma, la presencia de los representantes del gobierno en la CANTV se debió a la conformación de los Comités de Transición/Enlace que acordaron las partes para que el proceso de transición fuera de forma ordenada. La empresa estaba en la disposición de negociar con el gobierno.

Por otro lado, cuando se consultó con los Ex Gerentes de Comunicaciones de la CANTV sobre el proceso de la EDC, manifestaron que ese proceso de negociación se había manejado de forma hostil, al tiempo de que la EDC fue mucho más defensiva en sus declaraciones en los medios.

Luego de analizado los resultados obtenidos en las entrevistas y de haberlos contrastado con la teoría, a continuación se presenta el Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de Nacionalización planteado en el objetivo general de esta investigación.

2. Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de nacionalización: PPTS

El Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de Nacionalización propuesto en la presente investigación responde a las siglas PPTS, cada una de las cuales resume las cuatro etapas de comunicación que las empresas, que enfrentan un proceso de nacionalización, debe seguir. Es importante acotar que cada una de ellas contempla una serie de decisiones y acciones gerenciales que responden a la estrategia de negociación de la empresa, la cual determina las acciones del plan de comunicación a implementar.

El Modelo 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.

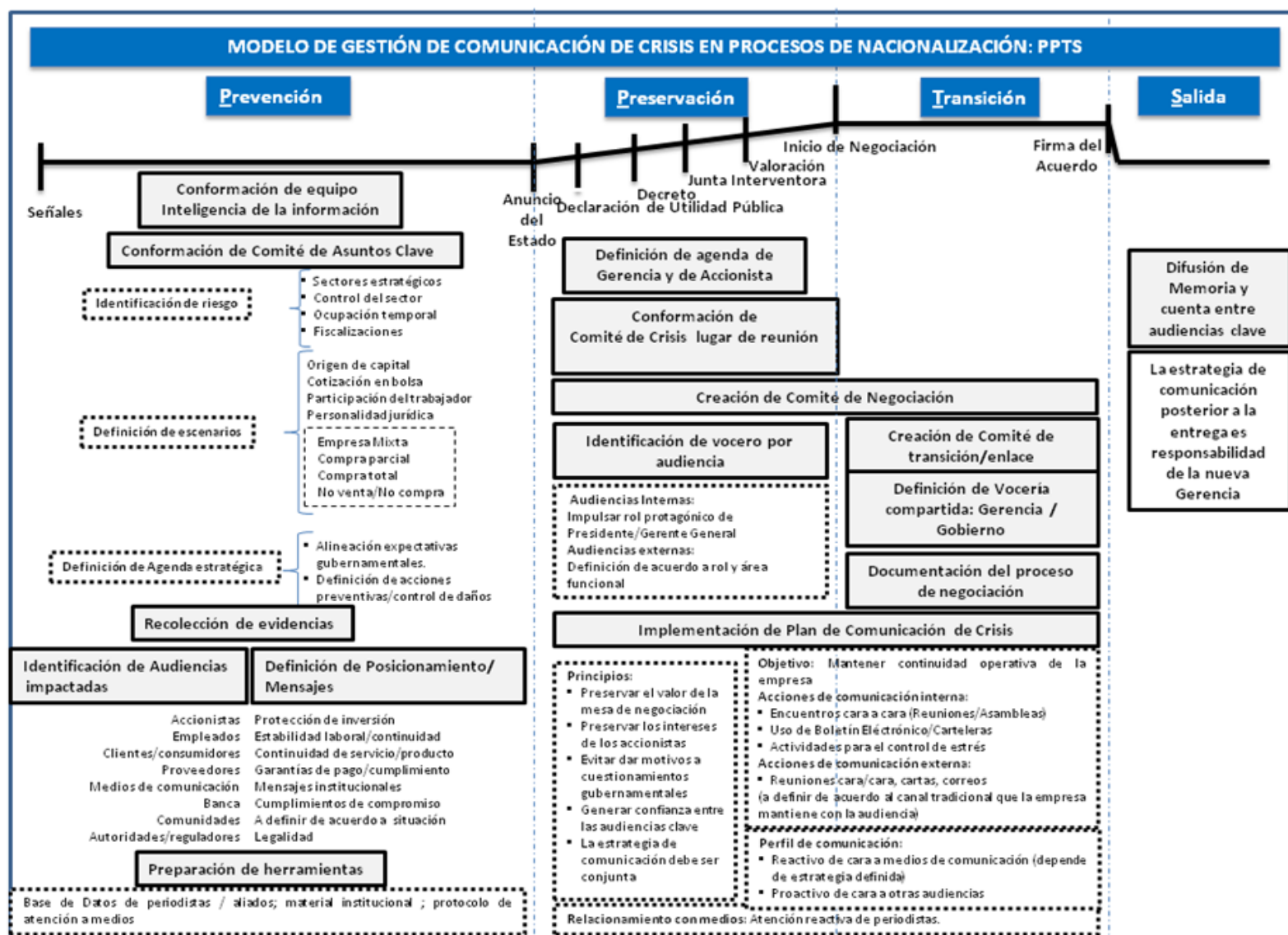


Figura N° 7. Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para procesos de nacionalización PPT

Fuente: Elaboración Propia

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 son:

Audiencia	Foco de Mensaje
Accionista	Protección de la inversión
Empleados	Estabilidad laboral/continuidad operativa del negocio
Clientes/ Consumidores	Continuidad de servicio/producto
Proveedores	Garantías de pago/cumplimiento de compromisos
Medios de Comunicación	Mensajes institucionales que no comprometan el desarrollo del proceso de negociación.
Banca	Cumplimiento de compromisos
Comunidades	A definir de acuerdo a la situación

Autoridades/Reguladores	Legalidad de la empresa / cumplimiento de la legislación y regulaciones.
--------------------------------	--

Nota: 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.

Etapas 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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.
4. 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.

5. 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, cartelera, 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.

Etapas 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

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.

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.
- 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.
- 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.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una empresa cuya actividad productiva se encuentre dentro de los sectores considerados estratégicos o de interés social para cualquier gobierno está ante el riesgo latente de una posible nacionalización. De ahí la importancia de que este tipo de empresas cuente un sistema de “inteligencia de información” que permita monitorear el entorno organizacional desde el punto de vista noticioso, regulatorio y legislativo. Esto con el fin evaluar este riesgo y ponderarlo en función de la probabilidad de ocurrencia, para así diseñar y planificar un Plan de Gestión de Comunicación de Crisis.

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 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.

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; 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.

Analizando los procesos de nacionalización dentro de las fases de una crisis organizacional, se observa la presencia de cuatro etapas fundamentales: 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 gerencial, donde la comunicación es vital para manejar de forma coherente y ordenada la nacionalización.

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.

El desarrollo de un plan de comunicación de crisis para procesos de nacionalización, pasa necesariamente por la evaluación de diversos aspectos tales como: origen del capital (transnacional o nacional), si se cotiza o no las acciones en la bolsa de valores nacional y/o internacional, participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa. Esto determina no solamente la estrategia de acción de la empresa, sino también el mensaje a comunicar a las audiencias impactadas por la decisión.

Otro hallazgo importante de esta investigación, se refiere al equipo de atención que se deben formar en la empresa para atender los procesos de nacionalización. Se habla en la etapa de Prevención de un Comité de Asuntos Clave encargado de analizar la información de entorno y tomar

decisiones para prevenir o disminuir el impacto de una nacionalización, así como preparar a la empresa para enfrentar este escenario. Luego, una vez hecha pública la intención de nacionalizar a la empresa se deben conformar dos comités, el primero encargado de manejar la crisis sobre todo para garantizar la continuidad operativa del negocio, el segundo encargado de la negociación. Posteriormente, en la etapa de Transición el Comité de Crisis puede evolucionar al Comité de Enlace quien trabajará en conjunto con los representantes del Estado con el fin de lograr el cambio de administración de la forma menos traumática posible.

Otro elemento importante dentro de los procesos de nacionalización, es el mensaje a comunicar. Si la empresa tiene identificadas cuáles son las audiencias que se ven impactadas por la decisión del Gobierno, su comunicación debe necesariamente responder a las necesidades de información que genera en ellas la noticia. Este mensaje siempre debe ir orientado al mantenimiento de los compromisos de la empresa, en caso de audiencias como proveedores o banca, y al mantenimiento operativo del negocio, el cual es comunicable a todas las audiencias. La intención en todo caso es generar confianza entre los públicos.

En cuanto a las audiencias, la interna cobra mayor importancia al momento de ejecutar el Plan de Comunicación de Crisis. Dar tranquilidad y seguridad a los empleados es clave para poder garantizar la continuidad operativa del negocio. Sin embargo, para lograr esto es conveniente establecer una estrategia conjunta con el equipo de transición del gobierno de forma de que la comunicación sobre estabilidad laboral venga de la nueva gerencia, esto puede generar mayor credibilidad.

Lo ideal es que la gerencia saliente comunique mensajes asociados al proceso de negociación; mientras que la gerencia entrante, mensajes asociados a los planes para el negocio y estabilidad laboral. De ahí la importancia de planificar y trabajar en conjunto durante el proceso de transición.

En lo que respecta a canales de comunicación, la comunicación cara a cara es la más importante para informar a las audiencias clave, en especial a la interna. Esta forma de comunicación permite controlar la incertidumbre generada por la noticia de nacionalización y sobre todo generar confianza.

La vocería en los procesos de comunicación varía en función de la realidad de cada empresa. Sin embargo, en lo que respecta a la audiencia interna el liderazgo del Gerente General o Presidente es fundamental para manejar clima de incertidumbre y generar confianza de que la Gerencia está trabajando para llegar al mejor acuerdo posible que beneficie a todas las partes.

En cuanto al después de la entrega de la empresa al Estado, el proceso de comunicación queda en manos de la nueva Gerencia. Esto es uno de los elementos que diferencia a la nacionalización de otro tipo de crisis, en este caso no es posible planificar el después en función de la evaluación de la crisis, ya que se trata de la implantación de nuevas políticas que son desconocidas por la organización hasta tanto la misma no pase a manos del Estado. Lo único que puede planificar la gerencia saliente es la memoria y cuenta de la gestión de la empresa mientras estuvo en manos privadas, de forma de dejar constancia de lo que está entregando para evitar cuestionamientos a futuro por parte del Gobierno Nacional.

Desde el punto de vista de la evaluación de la efectividad del Plan de Comunicación de Crisis implementado en un proceso de nacionalización, se concluye que su efectividad puede ser estimada en la medida que se haya logrado la estrategia de negociación del accionista de la empresa, así como el mantenimiento del valor de los activos del negocio gracias a la continuidad operativa del mismo.

Para cerrar el tema de los procesos de nacionalización, cada uno de los casos estudiados en esta investigación, EDC y CANTV, presentó sus particularidades de acuerdo a su realidad como organización. En este sentido, se concluye que la situación que se pueda presentar en cada empresa es distinta y dependerá exclusivamente de la agenda que decida llevar el gobierno, los accionistas y la gerencia. Sin embargo, el proceso en todos los casos cumple con las mismas etapas, expuestas anteriormente. La existencia de un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para manejar procesos de nacionalización no constituye una receta, sino unas recomendaciones que se pueden adaptar en función de la realidad de cada organización.

Existen procesos 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, por lo que no se estaría hablando de una crisis organizacional propiamente dicha, sino de un proceso normal de compra-venta.

Recomendaciones:

Para futuras investigaciones sobre el tema, se sugiere profundizar sobre el cambio en la cultura organizacional que genera el pase de administración privada a pública, de forma de determinar cómo se ve afectada la percepción en las audiencias clave, en especial la de los empleados.

Se sugiere ahondar en el proceso de comunicación luego de la entrega de la empresa, es decir, cómo comunicar la nueva cultura organizacional. Por razones de falta de acceso a la fuente de la Gerencia entrante en los casos estudiados, esta investigación se centró solamente en el proceso de comunicación que debe manejar la Gerencia saliente, quien es la responsable de manejar la prevención y transición.

Otro enfoque interesante para continuar el estudio es conocer el manejo del proceso de comunicación en casos donde el proceso de negociación haya sido hostil, al punto de haberse levantado la mesa de negociación para ir a un arbitraje, ya sea nacional o internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonzo, S (2009). El Socialismo Avanza. *Revista Debates IESA*. Volumen XIV N° 4 pp40-43.
- Alcat, E. (sin fecha). *Crisis empresariales*. Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.rppnet.com.ar/crisisempresariales.htm>
- Autorizan Oferta pública sobre CANTV y Eléctrica Capitalina. (2007, 4 de abril) El Universal.com. Consultado el día 7 de junio de 2009 World Wide Web: http://www.eluniversal.com/2007/04/04/eco_art_autorizan-ofertas-pu_238854.shtml
- Arrieta, Y. (2002) *Gerencia comunicacional de situaciones de crisis en gobiernos municipales*. Tesis de grado Especialista en Comunicación Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela
- Augustine, N. (1995). Managing the Crisis you Tried to Prevent. *Harvard Business Review*. A collection of Articles: A Crisis Survival Guide.
- Barquero, J. (2002). *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. (2da). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Beroes, A. (2008). Guía de abordaje comunicacional frente a un proceso de comunicación: La experiencia en PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.
- Cervera, L. (2004). *Comunicación Total*. (1ra ed.) Madrid, España: Esic
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma). México D.F., México: McGrawHill.

- Cousins, T. (2004). A holistic framework for recovery: Shifting the perspective of BCM to generate greater success. . Consultado el día 15 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://continuitycentral.com/timcousinsarticles.pdf>
- Cruz, J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Madrid, España
- Da Corte, L. (2007, 9 de enero). Chávez ordenó nacionalizar la CANTV y el sector eléctrico. Consultado el día 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: http://www.eluniversal.com/2007/01/09/pol_art_135749.shtml
- EFE. (2009) Cronología de las nacionalizaciones y expropiaciones desde el 2007. . Consultado el día 14 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://economia.noticias24.com/noticia/4395/efe-cronologia-de-nacionalizaciones-y-expropiaciones-desde-2007/>
- EFE. (2007) El Gobierno venezolano anuncia la adquisición y nacionalización de la Electricidad de Caracas. Consultado el día 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/02/09/internacional/1170979956.html>
- Electricidad de Caracas recomienda aceptar oferta del gobierno. (2007, 12 de abril). Consultado el día 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: http://internacional.eluniversal.com/2007/04/12/eco_ava_electricidad-de-cara_12A854673.shtml
- Enrique, A. (2007) *La comunicación empresarial en tiempos de crisis*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Madrid, España.
- Fernández, C. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. (1ra) México D.F., México: Trillas.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de Crisis*. (1ra) Barcelona, España: Gestión 2000.

Formanchuck, A. (2009). ¿Qué puede hacer la comunicación interna en épocas de crisis? *Revista DIRCOM N° 01/2009*. P. 55-56

García, J. (1999). *El manejo de la Crisis en las Empresas*. (1ra) Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Giraldo, J (01-09-2006). Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año II, Número 4. Consultado el 5 de enero de 2010 en la World Wide Web:

<http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=433&tipo=A&eid=4&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>

Gobierno nacional dio primer paso hacia nacionalización de CANTV (2007, 12 de febrero). Consultado el 6 de junio de 2009 en la World Wide Web: <http://www.CANTV.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=1651¬id=2649>

Gómez, P. (2009). Las empresas y sus riesgos, guía para el análisis. *Revista Debates IESA*. Volumen XIV N° 4 pp14-16.

Guzmán, M. (2007). La anticipación de las crisis, una aplicación del enfoque del caos. *Eidos; 2007 Issue 7, p128-159, 32p*.

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

González, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. (1ra) Barcelona, España: Bosch Comunicación.

Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. (1ra). Wilmington, Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Hernández, R; Fernández, C.; Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. & Lee, H. (2001). *Investigación del Comportamiento*. (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Krippendorff, K.. (1990). *Metodología del análisis de contenido*. (1ra ed.). España.

La comunicación de crisis. (Sin fecha). . Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web:

<http://www.rrppnet.com.ar/lacomunicaciondecrisis.htm>

La primera nacionalización. (Sin fecha). Consultado el día 5 de enero de 2010 en la World Wide Web:

http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158&id=2&und=6&cat=item_lc&item=item_7&item_name=Historia

Logan, B. (2005). Crisis: A Catalyst for Organizational Transformation. *26th ASEM Conference Proceeding pp 264-271*.

López-Quezada, M. (2003). ¡Estamos en Crisis!. (1ra). Madrid, España: CIE Dossat.

Malavé, D. (2007). Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Venezuela, Caracas.

Miroló, 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_22_MIROLO.pdf

Mitroff, I. y Alpaslan, M. (2002). Preparing for Evil. *Harvard Business Review. A collection of Articles: A Crisis Survival Guide*.

Mitroff, I. y Pearson, C. *Cómo gestionar una crisis*. (2da) Barcelona, España: Gestión 2000.

Navarro, J. (2000). Gestión de Organizaciones: Gestión del Caos. *Revista de Gestión y Organización N°23 pp 127-135*. Departamento de Psicología

social de la Universidad de Barcelona. . Consultado el día 22 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.cepade.es/Ademas/revista23/art14.pdf>

Najul, M (2009). Primer paso: Identificar los riesgos. *Revista Debates IESA*. Volumen XIV N° 4 pp17-20.

PDVSA obtuvo 92,98% de acciones de La Electricidad de Caracas (2007). Consultado el 1 de abril de 2010 en la World Wide Web: <http://www.caveinel.org.ve/general.asp?titulo=Noticias&ID=479>

Piñuel, J. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Revista Comunicación y Psicotecnia*. N° 2. pp. 5-34, Madrid, España: Sociedad Española de Psicotecnia. . Consultado el día 15 de mayo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf>

Pizzolante, Í. (2006). *El Poder de la comunicación estratégica*. (5ta). Caracas, Venezuela: El Nacional.

Plan socialista Guayana redimensionará procesos productivos de las industrias básicas. Consultado el marzo de 2010 en la Word Wide Web: <http://www.abn.info.ve/noticia.php?articulo=191946&lee=4>

Pulgar, L. (1999) *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. (1ra) Madrid, España: Esic

República Bolivariana de Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 del jueves 30 de Diciembre de 1999. Venezuela

República Bolivariana de Venezuela. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37475 del lunes 1 de julio de 2002. Venezuela.

Romero, G (2009). Desaprender lo aprendido: el manejo público de la crisis. *Revista Debates IESA*. Volumen XIV N° 4 pp 31-35.

Sánchez, M (2002). *Plan de Crisis*. . Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web: <http://www.rppnet.com.ar/plandecrisis.htm>

- Saura, P. (2005). (2005) *La Gestión y la Comunicación de crisis en el sector de alimentos y bebidas*. (1ra). Madrid, España: Comillas.
- Szlezinger, S. (2004). *Reconstrucción de la reputación organizacional en situaciones de crisis : un estudio de caso*. Tesis de grado Magíster en Comunicación Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica*. (3ra ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Taylor, S. & Bogdan, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (1ra. ed). España: Paidós.
- Tripier, V.(sin fecha). *Comunicación de crisis*. . Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondecrisis.htm>
- Vallejo, C. (2001) *Gestión de la comunicación en crisis*. . Consultado el día 12 de marzo de 2009 en la World Wide Web <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. (1ra). Madrid, España: Prentice Hall.
- Watkins, M. y Bazarman, M. (2003). Predictable Surprise: The Disasters you Should Have seen Coming. *Harvard Business Review*. *A collection of Articles: A Crisis Survival Guide*.
- Wilcox, D. (2000) *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley.
- Xifra, J.(2005) La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft. *Revista de Estudios de Comunicación*; may2005 Issue 18, p67-81, 15p

ANEXOS

Anexo A

Guía de Entrevista 1

Muestra: Expertos en Comunicación de Crisis

Sobre experiencia

1. Desde el punto de vista de comunicación ¿ha asesorado empresas en proceso de nacionalización? Si es posible menciones cuáles

Diferencia entre crisis / riesgo

2. ¿Cuándo considerar un proceso de nacionalización como un riesgo potencial y cuándo como una crisis?
3. ¿Cuáles son las características de los procesos de nacionalización de una empresa que hacen que éste sea considerado una crisis organizacional?

Preparación para la crisis

4. ¿Es posible el desarrollo de Planes de Contingencia ante el riesgo de nacionalización? ¿Qué elementos debe contemplar?
5. Por lo general ¿Las empresas acuden a la asesoría de expertos antes o después del anuncio de la nacionalización de la empresa?
6. ¿Cómo pueden las organizaciones anticiparse y prepararse para atender procesos de nacionalización?
7. ¿Cuáles son los posibles escenarios que se le pueden presentar a las empresas producto del anuncio de nacionalización?
8. ¿Qué tipo de empresa debe prepararse para gestionar este riesgo?

9. ¿Quiénes deben conformar un Comité de Crisis para la atención de un proceso de nacionalización? ¿Cuál debería ser su centro de reunión?
10. ¿Qué elementos debe contemplar un programa de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de nacionalización (antes, durante y después)?

Estalla la crisis

11. Una vez anunciado la decisión del gobierno de nacionalizar una empresa, desde el punto de vista comunicacional ¿Cuáles son los pasos recomendados del proceso?
12. ¿Cuáles deben ser los objetivos de comunicación de Plan de Comunicaciones para la atención de un proceso de nacionalización?
13. ¿Cuáles son las audiencias clave que deben considerarse dentro del Plan de Comunicaciones para la atención de los procesos de nacionalización?
14. ¿Quién debe ser el vocero organizacional, para atender un proceso de nacionalización, ante las diferentes audiencias clave?
15. ¿Qué acciones recomienda para el manejo de la Comunicación Interna durante el proceso de nacionalización?
16. ¿Qué acciones recomienda para el manejo de la Comunicación Externa durante el proceso de nacionalización?
17. ¿Cuáles son las acciones de comunicación recomendadas para cada una de las audiencias clave?
18. ¿Cuáles deben ser los focos de mensajes a comunicar durante el proceso de nacionalización para cada una de las audiencias seleccionadas?
19. ¿Cómo manejar las relaciones con los medios de comunicación durante un proceso de nacionalización?

20. ¿Cuáles son los materiales de comunicación a preparar en caso de que una empresa pase por el proceso de nacionalización?

21. ¿Cómo controlar los rumores en los medios de comunicación?

Post-crisis

22. ¿Cuáles indicadores deben ser utilizados para evaluar la efectividad del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis implementado en un proceso de evaluación?

Caso EDC y CANTV

23. Basado en su experiencia ¿Qué acciones considera fueron exitosas y replicables a otras empresas que puedan atravesar esta situación?

24. ¿Cómo fue manejado el proceso de nacionalización de EDC/CANTV desde el punto de vista comunicacional?

Anexo B

Guía de Entrevista 2

Muestra: Directores/Gerentes de Comunicación de la EDC/CANTV

Sobre el manejo de las comunicaciones:

1. ¿Cómo estaba organizado el departamento de comunicaciones existente en la EDC/CANTV para el momento del anuncio de la nacionalización por parte del gobierno nacional?

Preparación para la crisis:

1. ¿La EDC/CANTV contaba con un sistema de vigilancia del entorno para prever la posible nacionalización? ¿En qué consistía el sistema de vigilancia?
2. ¿Existían Planes de Contingencia para atender una nacionalización? ¿cuáles elementos contemplaba?

Estalla la crisis

3. Anuncio de la Nacionalización: ¿Se esperaban la noticia por parte del Gobierno? ¿Cómo se estaban preparando?
4. ¿Se diseñaron escenarios para la negociación de la nacionalización de la empresa? ¿Cuáles?
5. ¿Contaron con asesoría externa para el desarrollo de los escenarios de la negociación? ¿Quiénes?
6. Describa el proceso de negociación entre el Gobierno y la directiva de la empresa.

7. ¿Contaron con el apoyo de asesores externos para el manejo del plan de comunicaciones de crisis? ¿Cuáles eran sus funciones?

Plan de Gestión de Crisis

8. ¿Cuáles fueron los objetivos de comunicación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis que se desarrolló para atender la nacionalización?
9. ¿Cuáles fueron las audiencias clave seleccionadas contempladas en el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis?
10. ¿Conformaron un comité de crisis luego o antes del anuncio? ¿Por cuáles cargos y áreas de la empresa estaba compuesto?
11. ¿Establecieron alguna sede para la reunión del Comité de Crisis? ¿Cuál fue el espacio seleccionado?
12. ¿Cuáles fueron los tiempos de respuesta de la empresa para la implementación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis ante la nacionalización?
13. ¿Cuál fue el foco de los mensajes utilizados para cada una de las audiencias seleccionadas?
14. Manejo de las comunicaciones externas / internas: ¿Cuáles fueron las acciones desde el punto de vista comunicacional que se hicieron para atender la crisis derivada del anuncio de la nacionalización?
15. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación utilizados para manejar la comunicación durante la crisis?
16. ¿Cómo fue el manejo de los niveles de comunicación interna: ascendente, descendente, horizontal?
17. ¿Existió un cronograma de acción para la implementación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis? Descríbalo
18. ¿Quién(es) fue(ron) los voceros designados para cada una de las audiencias seleccionadas? ¿Contaron con preparación para tal rol?

En caso de ser negativa la respuesta ¿Considera que debió haberla tenido?

19. ¿Describa las acciones que se diseñaron para el manejo del proceso de atención a medios de comunicación?

20. ¿Cuáles materiales o piezas de comunicación se desarrollaron?

21. ¿Mantuvo la empresa operaciones normales durante el proceso de nacionalización? ¿Qué elementos de comunicación se utilizaron con los empleados para que esta decisión no afectara la operación de la empresa?

Post-crisis

22. ¿Considera usted que el proceso de nacionalización afectó en los empleados su percepción de los valores y principios de la empresa? En caso de que su respuesta sea positiva cómo cree usted que afectó dicha percepción?

23. De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de comunicación implementado durante la nacionalización de la EDC/CANTV: ¿Qué mejoraría en el Plan de Comunicación de crisis empleado? ¿Qué acciones resultaron exitosas para replicar en otras empresas?

ANEXO C

Tabla N° 8. <i>Matriz de Análisis de Contenido de entrevistas a expertos de comunicación</i>			
Unidades de Registro	Agustín Beroes Líder de Cuentas de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica	Juan Carlos Roldán Presidente Ejecutivo de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica	David Torres Ex Consultor de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica
	Unidades de contexto		
Experiencia	“Nosotros desde el año 2005, hemos colaborado con una serie de clientes que han sido sometidos pues por decisiones del gobierno a procesos de expropiación y nacionalización y la variedad de casos es distinta” “Nuestro primer caso, que no se llegó a materializar, fue el intento de expropiación de los silos de Polar en Barinas” “enero de 2007... Nuestro cliente para ese momento, La Electricidad de Caracas, fue objeto de nacionalización...” “Luego, en noviembre de 2007 participamos en un caso más pequeño de apoyo a la expropiación de las empresas de gas natural, particularmente el caso de la expropiación de Ashmore Internacional Energy, que era el propietario de la operación en	“He asesorado muchas: EDC, Ashmore-Vengas, Cemex, Inelectra-PDVSA, Vichoa, Cativen y alguna otra que no me acuerdo”	“Lo que yo creo que aplica es decir los formatos en los cuales he participado por sector para no entrar en caso particular. En este caso, hemos apoyado proceso de nacionalización de empresas en distintos formatos, por ejemplo, en el sector de hidrocarburos para lo que fue la migración de empresa mixta, en el sector de hidrocarburos también un escenario de venta de 100% de sus activos. En el sector de energía había un escenario de venta de 100% de los activos. En el sector construcción, manejo de escenarios de no venta o evitar el proceso o controlar el daño de la expropiación y el apoyo a un proceso de expropiación, sino de empresa mixta con el sector de energía también.”

	Venezuela de VenGas.” “Luego en mayo de 2008, comenzamos a apoyar el proceso de expropiación de Cemex Venezuela” “Más recientemente, en enero de este año de 2010... se anunció un proceso de expropiación en la cadena de Hipermercado Éxitos, que es un caso que también estamos atendiendo a través de Grupo Casino”		
Nacionalización como riesgo organizacional	“una empresa en Venezuela transnacional o no está en riesgo potencial de ser nacionalizada yo diría por varios factores: el 1° Los lineamientos del primer plan socialista 2007-2013, supone que el sector donde opera la empresa esté considerado como un sector estratégico por parte del gobierno. Una 2da consideración, sería la que tiene que ver con el nivel de intervención que sobre ese sector estratégico el gobierno quisiera tener. El 3ro, con el nivel control sobre los procesos productivos que el gobierno quisiera tener bajo su control.” “El otro factor que digamos puede considerar hacia el futuro un riesgo de expropiación o nacionalización, son las necesidades políticas del	“riesgo es cualquier condición generalmente externa, porque los riesgos son externas y las debilidades internas, que pueda afectar la operación de tu negocio.” “riesgo de nacionalización, bueno está claramente establecido por dos elementos, uno por un Plan que existe comunicado por el gobierno venezolano donde se establece que hay un conjunto de sectores productivos que se consideran estratégicos y que el gobierno considera que deben estar en manos del Estado” “tú puedes tener elementos que dentro de una análisis de entorno en efecto existen unas amenazas a la empresa, eso sucede en el	“hay una pregunta inicial y es si ese elemento potencial de la venta de los activos al Estado es una situación deseada que considera alguna oportunidad o no, sino genera ninguna oportunidad sino solo amenazas, deterioro del activo, no reconocimiento del verdadero valor, pérdida de la inversión, en fin... evidentemente se va al escenario de la contingencia y la crisis...” “Estado tiene un interés de controlar esos sectores (construcción y vivienda y otros) porque son básicos para considerar su proyecto país”

	gobierno. Desde el punto de vista político-electoral también recurre o apela al mecanismo de las expropiaciones para ponerse en sintonía con sus seguidores. Esto le permite ir ratificando en el tiempo que el proyecto socialista continúa” “otro elemento clave es la intensidad y la cantidad de fiscalizaciones que el gobierno y sus distintos organismos hacen a las empresas. Actualmente en Venezuela hay 39 organismos que realizan fiscalizaciones de diverso tipo, desde la solvencia laboral hasta los inspectores de CORPOELEC que están revisando los medidores de las empresas o de las casas para ver si la gente está reduciendo su consumo eléctrico. (...) ¿Qué pasa allí? Ahí fiscalizan temas de precio de productos regulados, temas laborales que tienen que ver con seguridad sindical de higiene y seguridad en el trabajo, comportamiento productivo porque hay unas cuotas de producción que deben estar destinadas a satisfacer el mercado, comportamiento ambiental y comportamiento fiscal. Es decir, a mayor cantidad de fiscalizaciones mayor riesgo de expropiación hay, porque eso lo que confirma que la expectativa del	mundo sindical, o eso sucede en las comunidades vecinas donde funciona una planta o una empresa mejor dicho”	
--	--	---	--

	cooperador que pudiera tener el gobierno según la empresa no es verdad, entonces mandan a fiscalizar. Estos son elementos que le van diciendo a la empresa aquí hay un problemón.”		
Tipo de empresas que deben gestionar el riesgo	“el 1° Los lineamientos del primer plan socialista 2007-2013, supone que el sector donde opera la empresa esté considerado como un sector estratégico por parte del gobierno.”	“Todos los que están en la lista de los sectores estratégicos del gobierno”	“Toda empresa por definición en este momento es de utilidad pública, de manera que toda empresa debiera tener al menos algún tipo de preparación de las señales del mercado, del entorno y lo que hace el gobierno en materia de regulación en su mercado particular, hay mercados más sensible por su naturaleza o impacto social.” “en este caso alimentación y vivienda, las prioridades en la escala de importancia están en ese orden primero alimentación y segundo vivienda. (...) Las otras empresas de los otros sectores de la economía tienen que analizar su situación desde una perspectiva más compleja, porque no es solo lo social, sino estratégicamente el estado tiene o no algún objetivo de controlar un sector en particular, el sector petroquímico no son esenciales para la vida, pero el Estado tiene un interés de controlar esos

			sectores porque son básicos para considerar su proyecto país, en ese sentido son totalmente apetecibles desde el punto de vista del control, no necesariamente de la propiedad.”
Elementos del Plan de contingencia para procesos de nacionalización	“tomando una serie de previsiones que nosotros digamos, desde el punto de vista de la firma, llamamos Procesos de Fortalecimiento Institucional” “Las empresas deberían hacer un ejercicio de identificación de riesgos (...) y esos riesgos se clasifican en positivos y negativos... los positivos son los que pueden ayudar a las empresas a construir ofertas de valor, que puede pasar incluso por ofrecerle cosas al gobierno, los negativos son todos aquellos que se constituyen en amenazas.” “Mapa de Riesgos, y el Mapa de Riesgos una vez jerarquizado y ponderado lo que nos indica es cuáles son las prioridades para construir valor y cuáles son las prioridades para reducir las amenazas (...) Ahí hay que construir dos planes de acción: el plan de acción para las prioridades de las oportunidades y el plan de acción para mitigar las amenazas.”	“Lo que uno hace en un proceso de contingencia, tú desarrollas cuáles son los escenarios que pueden suceder, cuál es la acción y el mensaje que la empresa puede llevar a cabo para mitigar esos riesgos que se generan. Cómo lo haces, en una metodología prácticamente sencilla, lo que haces un análisis que solemos hacer, por ejemplo cuando desarrollamos mensajes, y es que ves audiencia por audiencia, cuál es el impacto que tiene un anuncio como éste o una situación como ésta y evalúas qué es lo que debes comunicarle”	“Sí evidentemente sí... La pregunta inicial es que si yo no deseo ir a un escenario de expropiación por ejemplo no hay un solo tipo o un solo tipo de condiciones establecidas por la expropiación. Te doy un ejemplo, tu nivel de control puede ser parcial del negocio, tu puedes ser socio y tener algún tipo de gerencia en la permanencia, o digamos el peor de los escenarios es que no tengas el retorno que tú quieres y parte de la negociación implica que tu salgas del negocio porque el estado tiene el 100% de la participación o control del negocio y tú seas un socio indeseado. Entonces, aquí lo que aplica más bien es un tema situacional, es decir, dependiendo de la situación tú tienes o no la necesidad de activar elementos tácticos que te eviten que te eviten subir en la escalabilidad...” “Si tú pudieras en medio de la negociación hacerte cercano o

	“Tener claro e identificadas las audiencias para las oportunidades y para las amenazas” “necesito tener un posicionamiento definido de cuál es el traje que me voy a poner para administrar mis riesgos y tengo que tener unos mensajes clave, muy claros en función de contribuir comunicacionalmente a salvaguardar la institucionalidad de la compañía”. “Eventualmente tengo que tener unos voceros preparados para cualquier tipo de comunicación.” “Lo otro, es importante que las empresas deben tener claramente establecida su agenda de riesgo que es todo esto y en paralelo tener identificado su agenda estratégica. La agenda de riesgo son todos aquellos eventos que yo no controlo y que me impactan tanto positivos como negativos. Pero la agenda estratégica sí son las decisiones que yo tomo y yo controlo que me ayudan a garantizar y fortalecer el plan de negocios, esas son decisiones a mi entorno de la empresa. Entonces, debe tener esa agenda de riesgos y decisiones estratégicas y además mantenerla		conectarte con esas expectativas gubernamentales y satisfacerlas sin necesidad de perder la propiedad tú te alejas del escenario de crisis y te acercas a un acuerdo porque tú le estás ofreciendo al gobierno lo que este desea sin necesidad de que te desplace como operador del negocio. Una empresa de diversos sectores que son considerados estratégicos pero que siguen operando como capital privado puesto que operan dentro de la Ley y alineados a las expectativas gubernamentales.” “Bajo el escenario de que la empresa puede ser objeto de expropiación bueno en cuál tipo de proceso de expropiación podríamos tener o cual es otra de las posibilidades que tenemos entonces hay varias preguntas que van a depender también de la naturaleza de la empresa, por ejemplo, si es una empresa donde el 100% de las acciones están en manos de un solo grupo es menos complicado, pero por ejemplo si tu posesión accionaria es compleja porque aunque tú vendes esto puede ser percibido como un perjuicio a los otros accionistas que terminan siendo socios del
--	--	--	---

	revisada y actualizada periódicamente, tiene que estar pendiente de cualquier variación que haya en cualquiera de las dos”. Luego, (...) uno, tienen que construir arsenal de evidencias... qué significa eso exactamente, bueno tienen que hacer un ejercicio que les permita pasarse el ácido y de ese ácido deberían salir cuáles son los puntos débiles que podrían originar cuestionamientos en el gobierno, de cualquier tipo. Y luego que se hace ese inventario de cuestionamientos reales o potenciales, hay que documentar la contra argumentación que esos cuestionamientos pueden tener.” “Y lo otro es que la empresa debe tener un Libro Blanco o varios Libros Blanco, contruidos y actualizados en el tiempo, que son como un apéndice del arsenal de evidencias, pero que le permitiría a la empresa documentar los casos sobre los temas sensibles que diga que tiene.” “como las fiscalizaciones son muy frecuentes en Venezuela, hay que crear un mecanismo ágil que permita manejar la información certificada de forma muy rápida, de tal forma que permita entregar la misma		Estado aún sin quererlo, entonces se deteriora el valor de la acción de la empresa,” “Una vez que ese grupo de tareas tienen un análisis estratégico, es cuando hacen un plan de trabajo donde están todas las alternativas posibles de interés comercial, la empresa debe estar preparada para que dependiendo del camino que le gustaría avanzar o recorrer emprender acciones específicas.” “monitoreo de medios, tema de inteligencia de la información o al análisis de la información. Imagínate cómo funcionan los sistemas de inteligencia del mundo, tienen un área que recopila información y tienen un área que analiza, eso se llama mesa de información y el equipo de monitoreo te va a estar suministrando información con distinto nivel de resumen. Entonces en ese sentido hay un esfuerzo de síntesis de monitoreo, pero tienes la información que a solicitud es requerida.”
--	---	--	---

	información a los distintos fiscalizadores (...)" "(...) me acumuló un conjunto de señales de alertas, se convierten entonces en un issue articulado. La tendencia ya empieza a tener signos definitivos. Ahí yo tengo que identificar mi Red de contactos de dentro y fuera del Gobierno, nacionales e internacionales, montar una Red de inteligencia cooperativa (...) instalar un Sistema de alerta temprana, seguimiento de fuentes estratégicas y monitoreo de medios, tengo que identificar los posibles Perfiles de potenciales operadores del negocio, y activar mi Propuesta de relacionamiento. Pero para yo poder hacer esto, en esta fase ya sí tengo que tener constituido mi equipo de atención. Que no es el de negociación, porque todavía no me han dicho que me van a nacionalizar pero ya tengo que tener instalado mi equipo de contingencia".		
Nacionalización como crisis organizacional	"ver TV el Aló Presidente, porque el anuncio de expropiación puede ser puesto en un programa de TV" "el gobierno puede tomar decisiones previas a la nacionalización o la expropiación como la ocupación temporal de las instalaciones de la	"Crisis es cuando tú tienes una problemática que se hace de conocimiento público, y requiere una atención comunicacional distinta" "Y crisis es cuando ese proceso es conocido, cuando es conocido	"una situación de crisis digamos estaría asociada a si es latente o es manifiesta" "sólo es crisis en la medida que evite que se logre el Plan de Negocios. En la expropiación per sé, por llamarlo de alguna

	empresa, que puede ser temporal o permanente y eso es un indicador mucho más importante porque puede ser la antesala de una expropiación. (...) Y finalmente el Gobierno puede tomar una decisión de la noche a la mañana por razones políticas o lo que fuera de expropiar la empresa”. “primer elemento común es la recuperación del factor sorpresa” “suele generarse un caos a lo interno de la empresa porque tras el anuncio no suele ocurrir más nada, sino un vacío de información mientras el gobierno se termina de organizar.” “(…) mantener la operatividad de la empresa en una circunstancia anímica que no es la más apropiada en paralelo con una negociación con un gobierno como éste, no es fácil. Estos son los tres elementos cabeza que determinan ya cuando la situación es una crisis”.	ese proceso genera inestabilidad en los distintos stakeholders de la compañía que consideran que ese cambio de accionista los puede afectar”. “el proceso de nacionalización o los procesos de nacionalización que se han llevado en Venezuela, la mayoría de ellos, algunos de ellos no todos, han sido procesos muy hostiles, muy agresivos muy conflictivos. Esos procesos han contemplado grandes cuestionamientos a la gerencia del momento, entonces eso genera grandes incertidumbres o conflictos internos.” “Qué genera la crisis, en una primera etapa, el discurso que acompaña el proceso de nacionalización”. “Ha habido procesos de nacionalización como el proceso de Vargas y Ashmore, que no tuvo una característica de crisis, de hecho prácticamente no estuvo en los periódicos, pero ahí no hubo agresión” “Generalmente tú entiendes por crisis la situación que se genera por un elemento inesperado,	manera, es incluso una compra venta que en algunos casos puede ser deseado por los accionistas, cuando el accionista quiere vender ya no es ninguna crisis es sencillamente un tema de propiedad incluso de control.” “toda contingencia o crisis se asocia a algo que es generalmente no deseado”
--	---	---	--

		sorpresivo. En muchos casos como éste no es estrictamente sorpresivo, sorpresivo es el momento en el que va a suceder, pero no el hecho en sí” “lo que uno tiene que entender es que un anuncio de cambio de accionista en un proceso de nacionalización tiene altísimo impacto no solamente porque cambia el accionista principal, sino que como consecuencia de eso en un proceso de nacionalización hay la gran inquietud e incertidumbre de que puede cambiar muchas cosas, la visión del negocio, hay un cambio ideológico sobre la mesa, generalmente hay cambios por lo menos en la alta dirección de la compañía, lamentablemente están distorsionados en un proceso de polarización política”	
Asesoría de expertos	“Antes y después. Porque hay casos en los cuales nosotros hemos participado y otros no donde digamos ya el recorrido que permita determinar que aquí puede pasar algo, puede tener una retrospectiva de uno y dos años.”	“A quienes acuden antes, después o no acuden... lo ideal es antes”	“Hay poca cultura de previsión en este manejo”
Escenarios del proceso de nacionalización	Depende, porque ahí actúan varios factores importantes. El primero, es si la empresa es transnacional o no, ¿por qué? Porque si la empresa es	“Creo que hay dos tipos... hay el amistoso y el de si la participación accionaria del gobierno va a ser total o parcial”	“migración de empresa mixta” “un escenario de venta de 100% de los activos”

	transnacional lo más probable es que la inversión local pase por varios países, es decir, la empresa puede tener origen suizo, pero la inversión en Venezuela antes de ser venezolana es española, pasa por Suiza, por Bélgica y después está en Suiza. Eso es un factor clave porque la inversión extranjera local tiene más dolientes que el propio país de origen. Lo segundo es, si la empresa cotiza en bolsa o no, y sí lo hace en bolsas internacionales o nacionales, eso lo que indica que el propietario no es único, sino que puede tener millones de accionistas, entonces el proceso de negociación es distinto a si eres transnacional y pasas por varios países con inversión extranjera indirecta o además de eso, pasas por si tienes miles o pocos accionistas. Ahí técnicamente hay que generar una oferta pública de acciones o generar una serie de procedimientos que al final conducen a la compra de la propiedad. Lo otro, puede que ser transnacional y no cotizar en bolsa, puede ser transnacional y sí cotizar en bolsa, puede ser local que no cotizas tu acción en el exterior, pero sí la cotizas localmente... entonces, esto es antes de llegar a los escenarios ya que son los factores que determinan los escenarios. Lo otro,		“manejo de escenarios de no venta o evitar el proceso o controlar el daño de la expropiación” “hasta que el sector privado puede ser socio del gobierno en un sector controlado.”
--	---	--	---

	es importante el grado de atomización que jurídicamente tu empresa tiene, porque a lo mejor tú tienes 15 plantas en Venezuela, pero puede ser que tus 15 plantas estén atadas a una sola personalidad jurídica o puede ser que cada una tenga su personalidad jurídica y lo que hay arriba es una consorcio o un holding que son los dueños de años 15 plantas. La composición jurídica de la empresa y accionaria es clave, ¿Qué están haciendo las empresas en Venezuela? Atomizarse” “El cuarto es la participación o no laboral en la propiedad de la empresa” “Los escenarios típicos son: Si el proceso va a evolucionar o no hacia una empresa mixta (...) Este es un extremo... en el otro extremo está que el gobierno se arrepienta, hace un anuncio de expropiación, pero luego se echa para atrás, donde la empresa puede seguir operando probablemente con nuevas y más fuertes regulaciones (...). Qué hay entre estos dos escenarios, bueno está la compra total o la compra parcial, qué significa eso, es la compra total es la compra del accionista principal y a todos los demás (...) la compra parcial es que		
--	--	--	--

	el gobierno compra al accionista mayoritario y queda en sociedad con accionistas minoritarios”.		
Organización del Comité de Crisis	“ya sí tengo que tener constituido mi equipo de atención. Que no es el de negociación, porque todavía no me han dicho que me van a nacionalizar pero ya tengo que tener instalado mi equipo de contingencia”. “constituir dos equipo equipos de atención, uno de negociación y uno de contingencia ya que hay que manejar una serie de negociaciones diferentes a la de la negociación que empiezan a generarse: angustia de los trabajadores, los trabajadores por ejemplo aspiran ser liquidados inmediatamente entonces hay que generar un fondo, hay que darle tranquilidad a la gente, hay que garantizar la operación, un montón de cosas (...).” “Yo te puedo hablar más de áreas más que de perfiles: tiene que estar legal, tiene que estar atención al inversionista, RRHH, operaciones, logística si es que la naturaleza del negocio supone procesos logísticos, si yo estoy dividido en regiones debo tener al jefe de regiones sentado ahí, tengo que tener al encargado de comunicaciones, si tengo lobistas tengo que tener un brazo que se	“Obedece a cómo está organizada cada empresa... más de perfil te voy hablar de características... deben ser personas con poder de decisión de la compañía, con experiencia y capacidad para trabajar en equipo y en particular para trabajar en situaciones de tanto estrés organizacional... deben ser el mínimo de personas necesarias, mientras menos sean mejor” “Qué temas se abordan: Finanzas, Legal, Operaciones, Comunicaciones, RRHH... más o menos, no significan que son las personas que tienen que estar. Porque el mayor problema que tú tienes en una situación como esta es que tú tienes que tener dos procesos organizacionales paralelos, tienes que atender la crisis pero tienes que seguir operando” En esta circunstancia operar la empresa es mucho más complejo que en situaciones normales, porque la gente frente a la incertidumbre que ya hemos hablado pierde foco, no tiene unos niveles de productividad, pierde concentración y si tienes una	“En una primera etapa yo creo que las empresas deben tener un área de investigación donde se levante y analice información del entorno, no sólo del mercado sino de lo que el gobierno hace o esperaría hacer en su sector.” “Cuando en una medida tienes trabajo importante en términos de consultoría jurídica, regulatorios, asuntos gubernamentales en fin tienes que colaborar y tratar necesariamente con el gobierno es relativamente sencillo organizar esa información de manera que permita tomar decisiones, eso no te lleva a que eso lo tiene que hacer un comité de crisis, porque no todo las situaciones para todos los sectores de la industria son crisis articuladas más bien esta información debería ser analizada por el consejo directivo de la empresa con cierta regularidad y que ese Consejo Directivo decida dependiendo de las señales que emita el mercado activar un grupo de tareas, este grupo de tareas se tiene que plantear en hipótesis de trabajo es decir escenarios.”

	conecte con ellos porque voy a necesitar mucha reunión con gobierno, Presidente y Vicepresidente de la compañía. Probablemente abogados externos, consultores externos y también al tipo que haga la máxima persona de administración. Este es básicamente el quipo élite”. “A lo mejor necesitas complementarlo con un segundo equipo más operativo, que ejecute las instrucciones del equipo élite”.	industria te pueden aumentar accidentes laborales.”	“es importante que en ese equipo de crisis que ahora sí es de crisis esté conformado por distintas áreas funcionales, la primera si es la propia dirección operativa o manufactura o lo que sea encargado del negocio dependiendo de los que produce o vendes etc. varía el nombre de esa área, el segundo sería soporte del negocio y es un área muy importante que es consultoría jurídica y dependiendo de la organización en algunas depende de capital humano en otras depende de otras áreas todo lo que es seguridad, también finanzas. Esas áreas dependiendo del negocio son más o menos, pero finalmente a que formar equipos muy pequeños o reducidos que deben asumir la gran tarea desde el punto de vista estratégicos, si estamos hablando de una empresa que opera 100% en Venezuela serían esos, pero si estamos hablando de una empresa que tiene negocios o alguna parte de su composición accionaria es extranjera algún representante de esos accionistas debieran incorporarse a ese grupo.” “Esa estrategia legal de la
--	--	--	--

			compañía pasa por yo necesito tener bufetes sólo locales, necesito bufetes internacionales cómo yo voy a establecer mi estrategia, voy a tratar de mantenerme en un formato de empresa mixta, voy a tratar de vender el 100% de mis activos en dólares, voy activar un proceso de protección de mis inversiones por ser capital extranjero de un país que tiene acuerdos de protección e inversiones, por ejemplo Holanda, osea dependiendo de la situación tienes más o menos posibilidades de activar o no áreas.” “un área que de por sí debe formar parte es finanzas porque te va a permitir tener una visión de cuál es tu flujo de caja en el momento y cuál es el valor de tus activos al momento dependiendo de varias metodologías.” “Hay un tema que es importante y se refiere a contar con un equipo de tecnología, que te va a proveer de una plataforma de comunicación segura, que te da alternativas que no pasan por los servidores de la empresa que va a terminar dando por ejemplo mecanismos que te permitan tener
--	--	--	---

			un protocolo de comunicación más allá de lo que la empresa tenía,” “Hay organizaciones donde el tema de las comunicaciones internas es supremamente más importante que el de las comunicaciones externas en las primeras de cambio al analizar la situación y que las necesidades de comunicación externas se atienen únicamente a requerimiento de lo que ya son las decisiones tomadas pero no para tomar la decisión, entonces es un área más operativa que estratégica. Las comunicaciones internas como en la mayoría de las empresas, en esa instancia, generalmente las toma el equipo de capital humano” “El equipo de comunicaciones hace actividades muy importantes, aunque no esté involucrado en la toma de decisiones, por ejemplo, documenta el caso, tiene todo el recorrido, presta su apoyo para el levantamiento de la información, o genera nota de prensa o videos, va a ser una articulador de lo que necesita atender con urgencia capital humano.”
--	--	--	--

Sede de reunión Comité de Crisis	Dónde reunirse, depende (...) te puedes reunir adentro o afuera. Yo creo que debes tener varios sitios para reunirte, porque fíjate dependiendo de dónde estés en el tiempo (...)" "La ubicación de las salas de reuniones sólo son del dominio de sus usuarios, más nadie saben que existen ni dónde están, así del sencillo. De hecho, las redes de teléfonos pasa también por unas redes de computadores distintas a la que utilizas."	"Eso no es lo más relevante... Generalmente su centro de reunión va a ser dónde tú tengas la mayor cantidad de personas operando, por lo que decía antes la empresa tiene que operar." "Tal vez lo que sí es importante es que ese lugar de reunión debe tener algunas características para funcionar 7 por 24... tú nunca sabes cuándo lo vas a requerir o que tan larga va a ser la reunión"	"si se va a establecer por ejemplo si se va a establecer reuniones seguras en sitios distintos al lugar de trabajo puesto que en un momento de reflexiones te puede ser importante tener discusiones y celebrar reuniones que se pueden prolongar y pueden estar más de lo que tu propio sitio te permite más que todo por temas de confidencialidad y de los temas que se van a manejar. Entonces, en el trabajo necesitas generar la percepción de que esto es lo más normal posible y al mismo tiempo te permite tener más seguridad porque se está tratando de lo estratégico de la negociación."
Objetivo del Plan de Comunicación de Crisis	"Sin duda, apoyar la estrategia de la compañía." "Una vez definida la estrategia, mi estrategia puede ser hagan lo necesario para quedarte en Venezuela, mi estrategia puede ser que me compren completo, puede ser vamos a conformar una empresa mixta, o lo que fuera. Entonces, toda la estrategia comunicacional debe estar en función de la estrategia definida cualquier que ella sea."	"el objetivo central es que a pesar de la incertidumbre de un proceso organizacional como este, es que la compañía logre operar en condiciones normales." "un objetivo fundamental es lograr las mejores condiciones de ambiente posible para un proceso de negociación."	"Yo creo que elemento común de mayor parte de los escenarios es mantener tu continuidad operativa." "es que te va a afectar la valoración de tus activos, es el tema de dos agendas paralelas; hay una agenda que es la agenda del accionista que es el dueño, ese dueño tiene una inversión y su agenda está dirigida a recuperar o mantener su inversión o incluso sacar provecho de la situación y ganar dinero. La segunda agenda es una agenda

			paralela y es la del operador, esas agendas no siempre son iguales. La agenda del accionista puede ser vender, pero la del operador puede ser mantener su negocio, su continuidad operativa y demostrar que es un buen gerente.” “yo creo que en el modelo debe prevalecer que los equipos están condicionados a la necesidad de alimentar dos agendas, que a veces son dos agendas con distintas direcciones en muchos casos. Esa gerencia que es mantener lo mejor posible la operación y de repente el accionista tiene una agenda donde las acciones no comulgan con la agenda de la gerencia. El operador tiene que ver con la estabilidad de la gente y la del accionista tiene que estar orientada hacia el dueño por decirlo de alguna manera “
Elementos del programa de Gestión de Comunicación de crisis (durante)	“se instala una junta de transición que está integrada básicamente por funcionarios del gobierno” “Y es que para el durante muy importante es que toda la estrategia del manejo comunicacional interno y externo del asunto debe pasar por	“En líneas generales el reto está en cómo mantener la confianza... Las empresas están acostumbradas a que no hay diferencia entre los planteamientos del accionista y la Gerencia”	“lo peor que te puede pasar es que ante una situación de esas tu negocio se paraliza, entonces estás enfrentando dos crisis y no una... entonces tu tiene que ver de alguna forma de mantener tú continuidad operativa porque tú tienes compromisos y

	estos principios, (...): Uno, promover valor y preservar valor para la eventual negociación con el gobierno y obtener una indemnización justa a los accionistas, no te puedes quedar con los brazos cruzados ni desmejorar la operación porque eso te va a afectar después la negociación y jugar a favor del gobierno. Dos, si cotizas en la bolsa tienes que preservar los intereses de los accionistas minoritarios, porque los minoritarios no tienen voz y voto a la hora de que el gobierno a negociar, de esta forma velas porque ellos no se te volteen y tengas una lluvia de demandas en el futuro; además, si aplica puedes tener empleados como accionistas y no puedes tener un foco de perturbación interna. Los otros es preservar la calidad de servicio mientras dure el proceso de nacionalización de negociación, porque te afecta la negociación... Después, fíjate que estas son premisas para el correcto manejo comunicación durante. Tu comunicación interna debe incidir proactivamente en el estado anímico de los trabajadores y su conexión con la excelencia operativa que caracteriza la operación, es decir, todo tu esfuerzo debe de ir a que la gente siga haciendo lo que tiene que	“En un proceso de nacionalización la Gerencia local debe preocuparse de mantener la operación como siempre porque la decisión va a afectar al accionista, es decir, la Gerencia Mundial, porque el accionista es a que le vas a comprar o quitar o lo que fuera a la compañía” “cuál es tu principal reto, generar confianza... que la gente confíe en ti, en los liderazgos de la organización y eso que suena en una trivialidad se resumen en ejercicios específicos de la comunicación, que la gente sienta que le estás hablando con la verdad” “de qué depende eso entonces que te lo decía arriba es que cada uno de los líderes entienda que tiene como elemento fundamental un proceso de comunicación” “lo que debes considerar es la forma más eficiente y efectiva de transmitir los distintos mensajes en las distintas etapas que van desde el anuncio hasta la toma posterior de la operación. En ese proceso de transición hay muchos mensajes que hay que comunicar.”	responsabilidades que atender“
--	---	--	---------------------------------------

	hacer. Si el caso implica una operación internacional, tienes que hacer unos esfuerzos en el exterior que refuerce la imagen internacional de la empresa que está siendo nacionalizada aquí, ya que hay unos elementos de reputación que te llegan de afuera para adentro y que indiquen acá en el manejo. Lo otro es mantener viva la conexión entre el liderazgo de la organización y sus trabajadores, es decir, no te puedes desaparecer, tienes que dejarte ver, informarle a la gente cómo va al proceso, no puedes de dejar de decir un coño.” “Luego, a toda costa debes evitar dar motivo a mayores cuestionamientos gubernamentales, porque cuando te van a nacionalizar te van a decir un montón de cosas feas.” “Luego debes mantener en los momentos apropiados una línea de información institucional de cara a los medios de comunicación para evitar ruidos en la negociación con el gobierno.” “Y luego, En su debido momento generar información selectiva a empleados, accionistas, clientes, proveedores, relacionados, medios,	“en condiciones normales el proceso de comunicación en un cambio de accionistas debiera ser completo, es decir, hay un momento en el que la estrategia de comunicación tiene que ser conjunta depende de quien compre, ese es el problema los procesos de nacionalización no en todos se logra, hay uno en los que sí se logra, entonces tú te sientas en quien está representando al gobierno y logras desarrollar una estrategia de comunicación.” “en un proceso de nacionalización el objetivo de la Gerencia no necesariamente es la misma que el del accionista, el accionista lo que le interesa qué le permite tener el mayor valor que la compañía.”	
--	--	---	--

	etc. promoviendo gestión de resultados, dependiendo del pedacito que le toca a cada quién” “si estas satisfechos con el acuerdo que el gobierno y tu van a firmar, tú lo que tienes es que tratar de incidir en el manejo comunicacional que se va hacer del anuncio de la firma por un lado y de las condiciones en las que eso se va a dar. Y por otro lado, tú tienes que tratar de tener preparado a tu vocero que va a firmar con los mensajes clave que va a decir en ese momento. Esto ni siquiera es el después, esto es último pedacito del durante.” “lo otro que tienes que hacer es negociar las condiciones del sitio y del manejo comunicacional del evento ese. Por ejemplo, en el caso de la EDC fue un éxito el manejo del evento.”		
Audiencias clave	“ (...) por lo general son mis empleados, mis accionistas, mis clientes, proveedores, mis relacionados y los medios de comunicación.”	“distintos stakeholders de la compañía que consideran que ese cambio de accionista los puede afectar... eso son los empleados, son los proveedores que entonces tienen la duda si la gerencia va a tener la mismas políticas que la actual. Eso son los bancos que se preguntan si vas a tener flujo de caja para pagarles la deuda, esos pueden ser inclusive los	“una cantidad de socios cada una se convierte en una audiencia clave que hay que tomar en cuenta al momento de estos análisis situacionales” “autoridades, los reguladores, los medios de comunicación, el consejo comunales, comunidad, proveedores, todos son considerados dependiendo de la

		consumidores que pueden tener reacciones a favor o en contra”	estrategia o no y dependiendo del objetivo.”
Focos de mensaje por audiencia	“Por ejemplo, con tus clientes el foco de la comunicación es yo te sigo garantizando el servicio o el producto” “Con los proveedores, el foco básico es colle mira yo mantengo los pagos, hazme los pedidos como siempre porque yo te los voy a pagar como siempre.” “Con el público en general la calidad del servicio.” “Con el gobierno la información básica la manejo en mi mesa de negociación pero sobre uno de los principios y es que no debo dar motivos de nuevos cuestionamientos.”	“No te lo puedo estandarizar porque depende de la realidad de cada uno, lo que tienes que entender dependiendo de la empresa, la circunstancia hasta del mes del año, un anuncio como el de una nacionalización tiene distintos detalles”	“si tú tienes a un proveedor debes darle la garantía y seguridad y respaldo de que tu equipos está operando ofreciéndote a ti a un servicio, darle tranquilidad, tienes que ofrecerle garantías suficiente para que el entienda que no tiene ningún riesgo en relación a este proceso, se toman todas las precauciones, se levantan actas, se notaría el proceso... Si es un cliente a ti lo que te interesa es darle tu producto a tiempo, entonces garantía de su suministro etc. Entonces todo lo que estás haciendo es generar las condiciones para asegurar tu continuidad operativa y estos son asuntos que están dentro de la agenda del operador. La agenda del accionista está en función de cuánto puede perder o cuánto puede ganar, la agenda del operador básicamente es la que se pasea por todas esas audiencias que estamos hablando.”
Vocero organizacional de acuerdo a la audiencia	“Depende, no creo que haya una receta exclusiva. Hay momento en los que hay que exponer al presidente de la compañía, hay	“un proceso como este de alto impacto organizacional requiere de un rol protagónico del Presidente de la compañía o del	“En los internos mientras más elevado sea la persona pues mejor porque tú tienes que apelar la legitimidad de origen, no es lo

	momentos en que hay que exponer a los regionales, a los abogados, incluso al abogado externo. Entonces, dependiendo del momento, del tema de la situación se determina quién puede ser el vocero. Hay momento que es el tipo que maneja las comunicaciones.” “Sin embargo, él (Presidente) sí tiene un rol interno muy importante. Puede ser que no salga para la calle, pero internamente el liderazgo es importante, si ese tipo se desmorona se desmorona todo.”	Gerente General, eso no quiere decir que frente a evidencias específicas no tenga un rol específico algún otro directivo como es el caso por ejemplo de los medios de comunicación. De qué depende eso, eso depende de la estructura y política que tiene cada compañía.”	mismo que una situación de esa naturaleza te hable el Gerente de Comunicaciones que el Gerente General, entonces bajo ese principio va a tener mucho más impacto mientras más elevado sea la jerarquía de ese vocero desde el punto de vista interno“ “tú puedes tener algo que se llama escalabilidad de voceros y es que tú no puedes utilizar permanentemente al Gerente General para hacer anuncios porque lo quemas o lo expones a que él sea sobrepasado por una situación en particular. Entonces lo que generalmente ocurre es que la organización emite una serie de comunicaciones formales pero que no queman una figura de nadie en particular, sino que informan sobre la situación. Entonces, dependiendo de la situación ese comité que se activa de crisis, determina quién es la persona más idónea para intervenir en un momento dado. Esto es cuanto a audiencias internas” “En cuanto a audiencias externas está muy dependiendo de la estrategia, por ejemplo si tu quieres demostrar que tu eres una
--	---	--	---

			buenas empresas que trabajan en función de las expectativas gubernamentales aunque no se 100% positivo, tú necesitas que alguien lo diga por ti entonces tú apelas a algo que se llama endoso de terceros, a quien puedo ir contactando para que en el marco de ese manejo de terceros él pueda mantener y comentar mi reputación como buen ciudadano” “Y activas tu agenda funcional, lo mejor es que involucres al funcional del área. Si es un tema tributario el Gerente Tributario, si es un tema de calidad pues calidad, si es un tema de operaciones a operaciones y así vas... depende del cuestionamiento debe ser el funcional del área y esto es porque tú necesitas preservar la escalabilidad, es decir, no vas a escoger al director de Capital Humano, tienes que acudir a un Gerente de Capital Humano si es local mejor...” “dependiendo de la situación el vocero es diferente pero la plataforma que se encargue de medios, tienes un departamento que articula que fomenta
--	--	--	--

			reuniones y dependiendo de la situación va a proveer de una plataforma particular pero no es que es una nota de prensa reactiva o es una reunión cara a cara, depende... Lo importante aquí es que la persona que actúe o administre el proceso de comunicación externa va a juzgar que es lo más conveniente.”
Manejo de la Comunicación interna	“Hay que informar aunque no haya que informar nada, a veces se puede informar pasos, de cómo va resultado esto, resultados de alguna reunión claro tampoco vas a decir el 100%. Tú no puedes decir lo que afecte a la negociación como norma general. Yo puedo reportar que hubo una reunión, pero nunca debo informar información que irrite al gobierno o que afecte la negociación.” “Hay cosas que puedes manejar por email, pero hay cosas que debes decir personalmente. La comunicación cara a cara adquiere una relevancia importante, porque es la única que además le permite al presidente de la compañía dejarse ver, claro puedes acompañarse de email, cartelera, etc... pero la comunicación cara a cara se hace fundamental.”	Como el objetivo es (...) es fortalecer los liderazgos internos lo mejor es una comunicación cara a cara. Si tú preguntas a mí eso es lo clave. Que les des mensajes y herramientas a los principales líderes de la organización, que entiendan que tienen un rol de comunicación fundamental y que puedan llevar el proceso lo mejor posible.” “Qué se pone a prueba en un proceso de crisis organizacional, la profundidad de los liderazgos que es fundamental para un proceso de liderazgo, la comunicación como una herramienta, entonces por qué un proceso de comunicación cara a cara, bueno porque tal vez es el modelo de comunicación más efectivo, es bidireccional, el yo te planteo, tú me planteas, cuando	“capital humano puede requerirme una asamblea con todos los empleados en el país para explicarles la situación y hacer peticiones como por ejemplo que permanezcan en sus puestos de trabajo, enfocados a sus responsabilidades, darle seguridad de que algún equipo se está encargando de esta situación, es decir, tratar de reducir la incertidumbre, esto es un elemento importante en ese primer momento donde tú sabes que hay una crisis, pero no sabes el impacto o el alcance va a tener tu vida como trabajador cuando pasa este elemento particular. Cuando tú tienes esa incertidumbre eso dificulta que tú atiendas tu responsabilidad porque no estás concentrado en tu trabajo. Entonces, el rol de capital humano es cómo calmo

		este proceso no se da no logras gerenciar.” “es una mezcla de mantener a la gente lo suficientemente informada sobre los avances para que esté lo más tranquila posible y haga foco en su actividad, pero el mayor reto está en que la gente confíe y cree que le están diciendo lo que es, e insisto lo más complejo ahí es que los períodos de tiempo e incertidumbre son largos, entonces tu objetivo es lograr que la gente sienta que cuando hay algo relevante se le informe” “Qué nuevamente es claro ahí, lo que te he dicho varias veces, comunicación cara a cara, para que la gente tenga oportunidad de preguntar, que la gente pueda ver las reacciones de los demás y que eso permita tener tranquilidad y mantenga la confianza.”	esa incertidumbre siendo lo suficientemente responsables como para no mentir. Entonces, lo único que queda es suministrar la información que se tenga, en la medida en que se ven afectada. Estas situaciones superan la incertidumbre sólo si tienen una abundancia de información.” “Hay un primer momento que es de reconocimiento de la situación. Dependiendo de la magnitud, del alcance, del interlocutor, etc. va a variar la forma. Decir a las personas, no es que se van a enterar por el noticiero, ni dos días después ni por el rumor del pasillo, tú lo que tratas es de controlar fijando la posición de la empresa con lo que es real hasta el momento, dependiendo del vocero tu seleccionas le mejor método para comunicarte.”
Manejo de la Comunicación externa	“Cartas, fundamentalmente cartas y reuniones. Ah bueno hay algo importante con el gobierno yo tengo que tener todas las solicitudes de informaciones que el gobierno me haga. No puedo dejar de atender los requerimientos informativos del gobierno.”	“se resume en la práctica en que tú no puedes satisfacer las necesidades de comunicación de muchas audiencias porque tú no tienes la información... la pregunta de qué es lo que va a suceder y qué impacto tiene tú no la sabes” “depende... tal vez hay que tomar	“Darle a cada audiencia lo que más le interesa,” “Por ejemplo, si tu eres una empresa que todo lo maneja por data electrónica suele ser suficiente algún tipo de carta electrónica. Dependiendo de tu modelo de negocio seleccionas el mecanismo, usas tu canal

		en cuenta, he dicho muchas veces que hay que mantener la confianza y la credibilidad debieras de hacer en lo comunicacional más o menos las cosas que has hecho siempre.”	natural.”
Atención a medios de comunicación	“Y con los medios, tengo que tener cuidado porque yo puedo filtrar información, pero no puedo generar una situación que irrite al gobierno y que los medios se me conviertan en un ruido en la negociación, yo tengo que evitar eso. Bien como comunicación formal o como filtración yo tengo que manejar la dosis apropiada.” “hay que tener clara tu base de datos de periodistas de los que escriben en contra o a favor porque te ayuda a propiciar momentos off de record o filtrar información o cosas de ese tipo.” Tienes que tener también identificados una serie de expertos de tu sector con los cuales debes construir una relación de forma que a través de un tercero tú puedas hablar.” “Tener claramente el listado los medios donde yo tengo pauta publicitaria” “tienes que tener un sitio para atenderlos. Un sitio controlado, lo	“Ese es uno de los temas más complejos que hay, hay tal vez dos niveles... los medios como medios y los medios como audiencia. Los medios como medios porque ellos son tan solo unos medios para hacerle llegar un mensaje a una audiencia en particular... y durante toda la conversación te he estado hablando de la importancia de la comunicación cara a cara., en líneas generales la comunicación a través de los medios es limitada, porque además tienes mucha limitaciones legales hay muchas cosas que no puedes decir... qué debiera de ser la estrategia de comunicación, bueno una respuesta muy general, debiera ser la que acompañe tu estrategia de negocio” “los medios como audiencia y eso es tratar de mantener un canal de comunicación abierto con los periodistas y eso es tratar en algunos casos de tener un canal	“Dependiendo del nivel de exposición que tenga la situación. Hay procesos que ocurren sin que sean mediáticos. El que es comprado no le interesa hacer exposición excesiva de la situación porque puede deteriorar el valor de la acción. El manejo mediático tú tienes que balancear la información a través de lo que hemos hablado, que si un endoso de tercero, etc. y procurando mantener la reputación en la medida de lo posible.” “tú sencillamente puedes hacer un proceso de visita informativa de medios, incluso aprovechar la amistad o nexo que tengas con los medios, por ejemplo vas a ver el caso de dueños de empresas que son amigos de editores y eso es un activo que has construido a través de años de amistad y eso te da a ti oportunidades de hacer determinadas cosas, por ejemplo una reunión que no tiene el objetivo de sacar nada en prensa, pero sí dejar claro qué es lo que

	ideal es que tengas un sitio donde si llega un periodista no le vas a decir que no lo vas a atender, atiendas a un protocolo pase aquí y déjame verificar si te pueden atender. Un sitio definido para atenderlo y confinarlos, en estos procesos algo que no conviene y que puedes controlar de la puerta para dentro son periodistas deambulando por los pasillos entrevistando a la gente. Hay que atenderlos aunque sea para decirle que no hay información disponible ahora.” “Tienes que tener activado el protocolo de atención de llamadas y visitas a periodistas en todas tus instalaciones para centralizar tu proceso de atención. Nadie declara, lo que haces en centralizar todas tus comunicaciones”.	abierto con los editores, lo que pasa que estos procesos como proceso de negociación tiene un altísimo proceso de confidencialidad porque la negociación está basada en cómo tu manejas las cartas si la gente sabe cómo son tus cartas pierden la negociación, por eso en muchísimos de estos casos en términos relativos tiene un bajo perfil en los medios de comunicación independientemente de que a los medios les gustaría” contar con información”	en realidad está ocurriendo. Puedes tener la oportunidad de dar el Libro blanco, no lo estoy dando pero te da la oportunidad de dar los cuatro cuentos acerca de lo que es esta historia y tus saques tus propias conclusiones. Puedes apelar a la filtración, por ejemplo, yo no voy a tener una presencia directa confrontando al gobierno, pero le paso un mensaje a Nelson Bocaranda y el difunde información, está pasando esto, esto y esto y el gobierno está haciendo esto, esto y esto. Tú dejas que ruede la información para que sea pública, pero no diciéndola tú porque no te conviene confrontarte con el gobierno, entonces tu apelas a la filtración” “todo depende de cuál es tu objetivo y de que recursos cuentas tú...”
Control de rumores en los medios	“Darles información ventajosa para mí que salga”	“Es complicado, pero tal vez la clave para ello es uno tener relaciones previas con los medios de comunicación y para eso me refiero en relaciones de confianza y credibilidad” “tú puedes controlar rumores cuando tú tienes información que dar, aquí tú casi nunca tienes	“Bueno si es un rumor positivo creado por mí lo dejo correr. Ahora si es un rumor que no lo deseo pero no me hace daño también lo dejo correr. Ahora si es un rumor que está dirigido para atacar a la empresa, busco a un tercero con credibilidad y que lo contrarreste y si no hay terceros pues tengo que ofrecer la

		información que dar... y esa es una de las diferencias entre los procesos de nacionalización en Venezuela frente a los procesos de OPAs. En un proceso de nacionalización las características en un momento político como el que estamos en el país cualquier cosa que hagas en los medios es un inconveniente. En los otros procesos no es así"	información directamente, sólo información objetiva, data dura, estadísticas, documentos, informes, todo aquello que me permita generar una mayor base de confianza."
Materiales de Comunicación	"Tú tienes que tener siempre un stock de publicaciones sea tu memoria, tu informe anual, boletín, etc... A mí me interesa que saquen datos y no inventen, aunque yo sepa que ellos están buscando datos de otras fuentes reduces la brecha de invención. Ayuda a manejar el momento donde yo te tenga que decir que no hay novedad." "position paper, documentar los hitos del caso, todo esto alimenta comunicados internos, son como piezas estándar que hay que tener listas." "la carta de despedida del Presidente, parece un chiste en casi todos los casos hemos tenido que manejar eso muy my temprano, porque uno nunca sabe la evolución del proceso"	"Todos... todos son importantes... Lo importante que uno tiene que tener en mente cuál es el objetivo de comunicación que quieres lograr por una parte y lo otro es que tú tienes que ser un gran conocedor de los temas de comunicación para entonces ver cómo acciones de comunicación te pueden ayudar." Desarrollar todas las piezas y material de apoyo necesario, (...) los medios pueden tener muy poco de ti, por ejemplo de para uno de nuestros clientes que hicimos... le entregamos a los medios de comunicación un casete con material... está en mi darle el material y no dejar a criterio de que escojan los archivos y pongan cualquier cosa... no es lo mismo el material que yo te doy de un obrero bien	"dependiendo de ser activo o no y el objetivo"

		vestido que están atendiendo, con imágenes de actividades voluntarias, al final lo que uno hace es ok si vamos hacer noticia cuál es el material que yo quiero que acompañe esa noticia.. esto es TV... pero si es para impresos y no tienes que contar pero el periodista tiene un titular que llenar, que tal si le das dos o tres hojitas con información de la empresa, cuántos empleados tiene, cuánto pagan de impuesto, etc. el tipo tiene cómo llenar la noticia... qué estas logrando con eso... oye que es una buena compañía que es una compañía seria que tiene una pila de empleados... es un documento estrictamente factual, es lo que llamamos el fact sheet que tiene que estar hecho de tal manera que el periodista lo pudo haber conseguido en cualquier lugar”	
Elementos del programa de Gestión de Comunicación de crisis (después)	“tienes que asegurar de cerrar el capítulo de tu presencia en Venezuela, en eso se refiere el después básicamente... (...) Te expropiaron y tal lo que se suele hacer es acumular tu memoria histórica de presencia en Venezuela... (...) ese cierre te permite irte con respeto por los accionistas, empleados, clientes,	“El después lo maneja el nuevo dueño, sin embargo hay cosas que tú podrías hacer, tú puedes tratar si lo consideras importante cubrir algunos frentes que quedan abiertos... en el caso de la EDC sacó una publicación que echaba el cuento de lo que ha hecho la AES en la EDC, pero para lo sustantivo ya la empresa no es	“Lo primero es que las comunicaciones ya no las maneja la empresa ni el accionista, sino el comprador y por lo tanto hay una sustitución de elementos que incluye a la Gerencia de Comunicaciones”

	proveedores, ese si es un plan de más o menos recursos o los que fueran. Porque si tú te vas sin hacer nada, pierdes el respeto, pierdes la reputación acumulada, pierdes todo. Y eso tiene unos impactos en tus operaciones que tienen un impacto en otros países. Lo otro que tienes que hacer es echar tu cuento para tu operación en Panamá, para tu operación en otros países para que no se vean afectados por lo que pasó en Venezuela.”	tuya en ese después”	
Indicadores de evaluación del Plan de Gestión de Comunicación	“El más importante es si se cumplió la estrategia de negociación de la compañía, lo demás es accesorio si esto triunfó, triunfó las comunicaciones.”	“no hay indicadores... Tú te defines unos objetivos de comunicación que a su vez forman parte de unos objetivos de tu propia agenda. Si los cumples todo funcionó”	“medir el impacto de las publicaciones de todo este proceso, el impacto neutro, positivo o negativo. La cantidad de la información y la fuente, cuando hay un esfuerzo exagerado del gobierno por atacarte. Esto no es una competencia de titulares tampoco. Si tú tienes por ejemplo una empresa que cotiza por bolsa y el valor de la acción no se ve afectado por determinados rumores eso es un indicador de que estás manejando muy bien la situación. Si por ejemplo recibo cuestionamientos del gobierno y puedo defender y presentar argumento para todas eso es un indicador muy bueno, porque has mostrado evidencias de que tú comportamiento ha sido el

			correcto y tu credibilidad es altísima independientemente de la frecuencia de la información positiva o negativa. Ahora hay un indicador y es que cuando te atacan y no tienen respuesta no necesariamente es un problema de comunicaciones sino que la empresa está más vulnerable.”
Proceso de Comunicación EDC/CANTV	“Por varias razones, hubo un paralelismo en los dos procesos de la Electricidad y la CANTV y de hecho parte de la estrategia de comunicación. En el caso de la Electricidad de Caracas fue crear condiciones para que fuera la Electricidad de Caracas la que firmara primero con el Gobierno en relación con la CANTV. (...) Bueno porque era el primer caso concreto en el que el gobierno iba a proceder con una expropiación importante, y se esperaba que tuviese un aprendizaje para la empresa como en efecto lo fue. (...) Porque el gobierno no tenía experiencia en la realización de Opas en este caso, la nacionalización de la EDC y la CANTV requería la realización de una OPA nacional e internacional para poderle comprar los activos de esas compañías a los accionistas tanto mayoritarios y minoritarios. De	“En la EDC el día después del anuncio hicimos una reunión con todo el mundo... lo que tienes que tener muy claro es lo que quieres lograr ¿Qué quieres lograr? Confianza, credibilidad... puede ser que yo como trabajador no me guste la decisión que tomó la compañía, pero tengo que reconocer que la compañía se tomó su tiempo para explicármela” “Lo que iba a suceder un viernes a las 9:00 am era una reunión con todo el personal de la EDC con una excusa X para hablarles del proceso y esa reunión el abordaje de manera clara y directa fue súper importante y permitió que comprendiera lo que había sucedido y que no tuvieran duda sobre la credibilidad de lo que habían mencionado o para ser más preciso de la sensación que	“El caso de CANTV, la agenda de Verizon era tratar de mantener el valor de los activos y la agenda de CANTV era tratar de mantener el capital humano porque tenían que mantener el servicio como único proveedor de telecomunicaciones.” “la Gerencia no fue cambiada pero tenía un tema de intervención, te sugiero analizar el tema CANTV porque ellos establecieron una Junta de Intervención donde un equipo supervisaba toda la información pública y determinaba que salía y que no porque funcionaba como un editor. Todo lo que el gobierno quería comunicar salió de esa manera y es ahí donde nace iniciativas como la transición ordenada, la preservación de los puestos de trabajo, el tema del plan de negocios social...”

	hecho, como parte de la negociación estaba estipulado que la EDC ayudara al gobierno a organizar las distintas Opas. La otra ventaja importante que significó en el caso de la EDC fue que, de los diversos escenarios que había, el que se escogió para apoyar comunicacionalmente fue, una vez que el gobierno tomara la decisión era que el gobierno comprara la totalidad de la empresa, y no solamente al accionista mayoritario.” “Con la EDC hubo que manejar una variable que no tiene ningún otro caso. Resultaba que el Presidente de la EDC era Venezolano en ese momento, anterior a este había otro venezolano entonces hubo que cuidar y darle cercanía que no estaba en Caracas a Andrés Gluski (quien era presidente de AES para Latinoamérica) se tuvo que manejar para que la gente al final no tuviera un mal recuerdo de él, ya que no se quería que se pensara que este venezolano no estaba haciendo nada por lo venezolanos. Era muy importante dejarlo ver dentro de la EDC.” “en el paralelismo de la negociación de la EDC y CANTV, y es que el trato del gobierno en la negociación	tenían de traición.”	
--	---	-----------------------------	--

	con la EDC no fue hostil pero en el caso de la CANTV sí. Porque el cuestionamiento en el caso de la CANTV fue que Chávez públicamente decía que a él no se le olvidaba que CANTV le había tumbado la central de Miraflores el 11 de abril de 2002. No se le olvidaba Movilnet le tumbo los celulares a los ministros para que no se comunicaran entre ellos, todo eso fue verdad, pero lo hizo gente comprometida con el peo del golpe no lo hizo Gustavo Rossen, eso generó que el trato del gobierno a la negociación de CANTV fuese eterno y eso fue una ventaja para que la EDC llegara primero a la firma. Fíjate que PDVSA intervino al equipo de comunicaciones de CANTV y eso no pasó en la EDC.”		
Acciones exitosas en el manejo en el proceso de comunicación en el caso de EDC/CANTV	“Ahí es imposible, parte de la estrategia de la EDC era ser el primero, ya no vas a ser el primero, a menos que corras en un lote, es decir, CANTV y EDC fueron casos paralelos.”	“Yo diría que en el caso de la EDC, su presidente ejecutivo tenía un importante nivel de Liderazgo Interno y era una persona muy querida y respetada, teniendo eso de contexto pienso que un elemento relevante fue que él mantuvo un proceso de comunicación directo súper fluido durante todo el proceso que creo que fue importante y creo que tal vez la acción más relevante fue que en el momento más	“Lo primero es tener algún nivel de correaje informativo, es decir, compartir información relevante con otras compañías que pueden estar pasando situaciones similares en un momento dado, sobre todo en países como Venezuela donde hay múltiples expropiaciones que ocurren de forma simultánea. Compartir informaciones comunes y terminas haciendo una red de información que suele ser valiosa

		complicado que fue el día del anuncio, y ahora voy a explicar por qué, el liderazgo de Julián Nebreda como Presidente Ejecutivo fue extraordinario.”	porque la metodología de compra suele ser la misma porque usualmente el comprador es PDVSA. Establecer el mapa de aliados del cual la organización puede echar mano dada su naturaleza, si tienes accionistas internacionales ver donde están ubicados esos accionistas en qué país si son países que pueden ejercer determinado tipo de incidencia al momento de la compra. Otro aprendizaje importante es dosificar la información que internamente se divulga en particular en las asambleas de trabajadores, el trabajador está en una situación de incertidumbre muy importante y es fundamental sentirse informado entonces ante esa necesidad de sentirse informado el riesgo es que no haya respuestas para todas las preguntas que él tiene. Otro tema de aprendizaje es que los tiempos no necesariamente los controla la empresa por lo tanto no sabes si el proceso va a llevar largo tiempo o va a ser muy rápido. Tener la documentación centralizada, tener una acumulación de evidencias fundamentales de que tu
--	--	---	---

			comportamiento es correcto. De forma de tenerla organizada, digitalizada de forma que sea mucho más fácil reaccionar si es que la necesitas. Fundamental una base de aliados terceros..."
--	--	--	--

Tabla N° 9. Matriz de Análisis de Contenido de entrevistas de Ex Directores/Gerentes de Comunicaciones EDC/ CANTV			
Unidades de Registro	Ramón Chávez Ex Director de Comunicaciones EDC	Amado Fuget Ex Gerente de Comunicaciones Internas CANTV	Bernardo Fischer Ex Gerente de Comunicaciones Externas CANTV
	Unidades de contexto		
Organización del Departamento de Comunicaciones	“la dirección de comunicaciones de la EDC pertenecía a la Vicepresidencia de Relaciones Corporativas de la EDC. Atendía tres áreas fundamentales: la primera era RSE; la segunda, relaciones con los inversionistas propiamente dicho, es decir, la relación que tenía la EDC con el área de bancos, en general BID; y la Dirección de Comunicaciones, que era como se llamaba, tenía la responsabilidad de ver las comunicaciones de un modo integral: páginas web, comunicaciones internas, PR, la publicidad, todo absolutamente todo”	“En CANTV la estructura de comunicaciones respondía a tres procesos: Comunicaciones Internas, Comunicaciones Externas y Asuntos Públicos. Había tres Gerentes y la Responsabilidad de las Comunicaciones estaba en la cabeza del Presidente de la compañía directamente.” “En 2001 se decidió centralizar todo el proceso de comunicaciones así como se hizo con RRHH, etc. Todas esas unidades fueron centralizadas en un Centro Corporativo, de modo que todos nosotros digamos prestamos un servicio de comunicaciones a CANTV, Movilnet, Caveguías y CANTV.Net y así se mantuvo ese esquema hasta el momento de la nacionalización, donde nosotros tres coordinábamos las acciones operativas y teníamos sesiones de coordinación con el Presidente de	“Nosotros teníamos 4 áreas: el área de comunicaciones externas, comunicaciones internas, teníamos un área de eventos y Relaciones Institucionales y un área referente a asuntos de la Fundación de CANTV, que luego se unió al área de Asuntos Institucionales. Ya para el momento teníamos sólo tres áreas: externas, interna y Asuntos Institucionales”

		la compañía.” “Entonces la conformación de comunicaciones, como te decía, teníamos Comunicaciones Interna, Externa y Asuntos Institucionales reportando al Presidente, una estructura en la cual nosotros compartíamos recursos para muchos de los procesos”. “le prestábamos servicios a Comunicaciones Externas y Relaciones Institucionales y de alguna manera había una serie de recursos compartidos dentro de la Red Social y bueno esa era la forma como nosotros estábamos estructurados con participación en algunos comité estratégicos específicamente Comunicaciones Internas y Externas estábamos muy involucrados en un Comité de Asuntos Clave, del cual formaba parte además el Vicepresidente Ejecutivo, Vicepresidente de Asuntos Legales, Vicepresidente de Finanzas y Vicepresidente de RRHH y Comunicaciones Externas e Internas....”	
Sistema de vigilancia de entorno	“Nosotros teníamos un monitoreo constante del entorno especialmente en todo lo que era sector gobierno. La razón fundamental era que	“Bueno teníamos un Comité de Seguimiento a los Temas clave. (Alto Desempeño)”	“En este caso el principal accionista estaba interesado en vender y eso fue lo que le dio pie a la nacionalización, el principal

	primero que nada nosotros éramos un negocio regulado, la EDC era un negocio cuyas tarifas estaban reguladas desde los últimos cuatro años, te hablo te estoy volviendo atrás del 2007 no 2010. Entonces fundamentalmente la forma de trabajar, la forma de operar como empresa obligaba de alguna manera a estar constantemente mirando que era lo que el gobierno estaba haciendo, quería, etc.” “fue que en diciembre antes de las elecciones Presidenciales, justo el programa antes de las elecciones, Chávez habló por primera vez, menciona una visión nacionalista, bolivariana o como la queramos llamar del sector eléctrico. Y qué es esto, en esta entrevista con Eduardo Rodríguez y fue la única mención aislada que tuvimos por primera vez.” “Esa fue la primera alerta que lanza Chávez, el anuncio nos cayó de sorpresa a todos. No era un tema que estaba en los manuales, sin embargo la empresa sí se venía preparando ante un escenario de nacionalización. Estaba escrito en el manual de crisis, pero no se le había dado toda la relevancia porque más bien se decía que era un sector que	“Comunicaciones externas se ocupaba de hacerle seguimiento de todos los asuntos en la opinión pública se habían reflejado a cualquiera de estos temas y otros. Como práctica normal teníamos un sistema de monitoreo sobre todo en el tema de prestación de servicio, para detectar a tiempo cualquier tema en la opinión pública que afectara el servicio de CANTV. Este mismo esquema se utilizaba para monitorear todos los temas clave para la empresa, es decir, había un seguimiento digamos uniforme, diario, semanales, mensuales y trimestrales” “Había un esquema de seguimiento de asuntos internos en muchos de los cuales se detectaban a través de un sistema de reuniones presenciales en la compañía, reuniones cara a cara. Con este esquema no solamente nos permitía generar información sino recibir información sobre temas críticos. Y además, mucha información que se generaba a través de las distintas gerencias, un elemento clave ahí pues era la Gerencia de RRHH, hacía vigilancia al ambiente laboral. Entonces, todos esos aspectos	accionista entró en negociaciones con el grupo de Slim, que la empresa se llama American... es la principal telefónica de México, y ahí ya había habido un acuerdo de intención, es decir, ya estábamos en proceso de ventas cuando entonces faltaba la aprobación del gobierno y de hecho Slim movió a Felipe González... El gobierno entró en silencio absoluto no dijo ni sí ni no, el tiempo pasó se hizo una prórroga, una prórroga entonces nosotros estamos en un proceso de preparación hacia una empresa nueva a unos nuevos propietarios” “Entonces nosotros teníamos previsto dentro del panorama, cuando tú veías el silencio del gobierno ya tu podías tener la previsión de que era porque el gobierno tenía alguna intención que hacer y no era detener a Verizon, sino nacionalizarla, era un escenario muy claro” “sí veíamos que había una intención de compra y eso no fue informado, había muchos vacíos, hemos podido negociar mejor la venta de CANTV a un grupo privado. Siento que ellos querían
--	---	---	---

	controla, y es un sector altamente confiable.”	nos daban un panorama de seguimiento de Asuntos Clave.” “Era un comité de reunión de mucha frecuencia, llegó un momento que llegaba a reunirse por lo menos una vez al día, se le daba seguimientos asuntos que la compañía sabía que los procesos de la organización podían verse afectados o podían haber autoridades que podían digamos afectar a la organización. Era un mecanismo de vigilancia, lo más importante en todo caso era el altísimo grado de atención que se hacía seguimiento en ese Comité que te mencionaba.”	salir de América Latina, salieron de Puerto Rico, de República Dominicana que fue la primera inversión en América Latina y quedaba sólo Venezuela, entonces era evidente que nosotros estábamos en la lista. Lo supimos porque el mundo es dinámico, pero no hubo una comunicación de nosotros estamos pensando esto, que se puede hacer para reunirnos con el Presidente” “se creó un comité ad hoc con Finanzas, Consultoría Jurídica, las dos personas de comunicaciones, que hacíamos como una evaluación que llegó a ser diaria, al medio día de la situación de entorno. Donde yo apostaba bueno lo que yo tenía sobre el manejo de la prensa, análisis de cosas, después de ahí se elaboraba como especies de informes o escenarios, había ahí una evaluación de muy alto nivel permanentemente.”
Plan de Contingencia para Nacionalización	“Se hizo justo antes (Manual de Crisis), yo decía que más bien eso para mí era un inventario de asuntos clave de la EDC. ¿Cómo lo trabajé? Fundamentalmente solicité y manejé encuestas privadas a cada uno de los directores de negocios. Cada uno	“Sí, nosotros teníamos digamos escenarios distintos de situaciones que le podían suceder a la organización. Uno de ellos era el tema de la nacionalización, pero no era el único, había escenarios incluso de eventuales acuerdos	“se creó un comité ad hoc con Finanzas, Consultoría Jurídica, las dos personas de comunicaciones, que hacíamos como una evaluación que llegó a ser diaria, al medio día de la situación de entorno. Donde yo apostaba

	de ellos, en función de sus necesidades y problemas, me escribió a que cosas era su negocio susceptible. El de generación me decía que era susceptible a que explotara Tacora, el de RRHH me decía a un tema sindical, el Financiero me decía a una caída de la bolsa.” “El escenario de nacionalización fue uno de los desarrollados porque fue uno de los que planteo el departamento legal. ¿Cómo podrían manejar una eventual nacionalización de la empresa? Si te pones a ver en términos prácticos el tema sí existía, sí estaba latente” “Todos los esfuerzos que se hicieron con inversionistas... todo el manejo era para proteger la empresa en un eventual escenario de nacionalización” “Entonces que hicimos como directiva de la EDC, bueno vamos a tratar de proteger a la empresa y la mejor manera de protegerla era tomar acciones concretas: bueno nosotros éramos una empresa que se cotizaba en la bolsa de Nueva York, (...) entonces decidimos inscribirnos en Latibex para cotizar en España. Si bien las acciones ahí era muy poca se cotizaba en Euros	con el gobierno para que digamos el proceso que iba a vivir la compañía se diera de la forma más ordenada posible,” “En CANTV era propiedad de Verizon, ellos dos años antes de la nacionalización (...) finales de los 90 digamos ellos tenían varias posiciones en varios países de América Latina y el tema estratégico era concentrar su negocio en otros mercados distintos a América Latina, propiamente en el mercado de EEUU. Eso que significaba que iba a comenzar a vender las filiales que tenía en América Latina y en efecto comenzó a vender República Dominicana, etc. De manera ellos estaban buscando un comprador. Obviamente la compañía estaba preparada para escenarios donde la empresa iba a ser comprada por otros. Se habló incluso que un privado iba a ser el comprador, pero también había el escenario que el gobierno iba a comprarla.”	bueno lo que yo tenía sobre el manejo de la prensa, análisis de cosas, después de ahí se elaboraba como especies de informes o escenarios, había ahí una evaluación de muy alto nivel permanentemente.” “Creo yo que cuando veas otras nacionalizaciones verás que tienen estrategias más desarrolladas en el lobby, en conseguir amigos para crear un frente que no deje a la empresa sola.”
--	--	--	---

	en ese momento el gobierno venezolano miraba con buenos ojos al gobierno español, entonces veíamos que podía ser una posibilidad. Lo otro es que cuando tú te inscribes en Latibex había una serie de condiciones que dificultan una nacionalización... (...) Tenías el tema del desarrollo de las mesas eléctricas... Chávez decía que el sector público se aceraba a las comunicadas y estaba dando servicio y tendido eléctrico a los sitios donde no llegaba la electricidad cosa que no se hacía en Caracas... o donde había empresas privadas. Entonces empezamos a desarrollar Mesas Eléctricas... "Otro buen ejemplo fue... Chávez empezó hablar de democratizar los capitales... él quería que el pueblo comprara acciones en las empresas... fuera dueño de las empresas. Y un modelo que encontramos para justamente democratizar eso fue el Plan de Democratización de capital donde buscamos inversionistas, pero queríamos que no fueran grandes inversionistas sino inversionistas del pueblo, con eso aumentamos la masa de inversionistas a 5000 personas"		
Escenarios de	"Lo que buscábamos era cómo evitar	"Primero, digamos el escenario de	"El Gobierno planteo de una vez

Nacionalización	la nacionalización” “La realidad es que el Modelo de la nacionalización de la EDC surge de nosotros, cuando ya nos dimos cuenta de que era inevitable, entonces decimos ya que esto es inevitable vamos ayudar que eso sea más fácil sin perjudicar primero al accionista principal y después a los accionistas en general.”	la compra con cualquiera de los adquirientes estructuró, y eso fue algo que fue útil de lo que luego ocurrió, un transición ordenada y para mí eso fue una de las claves que hizo diferente al caso CANTV de otros casos. Dentro de la transición ordenada, lo que estaba previsto en cualquiera de los escenarios es que se crearían comités de transición para que se diera digamos ese proceso de pase de un propietario a otro de una forma más eficiente con comités clave entre los distintos procesos que involucraba, entre esos procesos estaba comunicación.” “Sí irse... por ejemplo, ese caso es distinto a lo que le pasó a Éxito ellos no quieren irse. (...) Verizon estaba buscando un comprador. Lo que no se sabía exactamente era el momento en que se iba a producir.”	que querían comprar el 100%. Compraron la parte de Verizon y después hicieron dos ofertas públicas de acciones para lo que quedaba de los trabajadores”
Proceso de negociación	“El Modelo consistía en venta masiva de acciones... Cumplir primero la legislación e la comisión nacional de valores, levantar todo el libro de compra de las acciones, negociar precio de acción. La negociación empezó en 1200 por cada acción y el precio final fue 676 Bs con algo, con la condición de que	“Y una vez que se sentó el gobierno con el vendedor llegaron a un acuerdo y una de las cosas fue la constitución de ese Comité de Transición, de hecho se acordó que se designara a un Presidente que manejara el proceso de nacionalización que en ese caso era el Vicepresidente de la	“El Gobierno planteo de una vez que querían comprar el 100%. Compraron la parte de Verizon y después hicieron dos ofertas públicas de acciones para lo que quedaba de los trabajadores. En la primera los trabajadores muchos decidieron no vender... es una empresa donde la gente

	CADIVI autorizaría los dólares por ese monto a AES. Fue una negociación redonda para AES, porque fue una empresa que compró la acción a 100 Bs y la vendió en 676 más todas las ganancias, y los dividendos y regalías se le permitieron sacar en dólares preferenciales.”	compañía por parte de la Gerencia.” “Cuando ocurrió el caso de la nacionalización esa fue la recomendación de la Gerencia que hubo al Gobierno y eso fue algo que fue bien percibido. Digamos que en CANTV hay tres actores: Lo que era la Gerencia, lo que era el comprador en esta caso el Gobierno y lo que era vendedor que era Verizon. Entonces, Verizon fue negoció con el Gobierno especialmente lo que fue la operación financiera de compra de acciones, pero el proceso de transición fue hecho con la Gerencia, y la Gerencia aunque había preparado mucho de los procesos con Verizon, fue la que asumió el rol de coordinación del proceso de transición. Esta transición implicó que la Gerencia seguía al mando de la compañía durante 5 meses, digamos que el Gobierno era como un invitado con el cual tú llevabas digamos una relación de trabajo. Entonces se crearon comités con el área operativa, con el área de Mercadeo, Recursos Humanos, con los temas financieros, con Comunicaciones, es decir, cada una de las áreas	es muy apegada tiene muchos años ahí. En un tiempo determinado fue un valor enorme, a la gente se le daba un paquete accionario y de ese paquete accionario la revalorización llegó incluso a valer 11 mil Bs. La acción, 9 mil Bs. 7 mil Bs de lo que habían costado mil y pico. Entonces los accionistas clase C, decían que tenían un valor que conservar. Después cuando vieron que al salirse prácticamente el gobierno de la bolsa, no había posibilidad de vender acciones en exterior y entonces eso perdió valor. El gobierno dio la pauta para que realmente nosotros no diéramos tanta oposición y no hubiera muchas cosas que defender, porque no teniendo accionistas ahí que quisieran conservar el control de la empresa, el problema era simplemente vamos a ponernos de acuerdo, tratar de establecer lineamientos, vamos a ver quién se queda y quien se va,” “ellos no se metían con la política de comunicaciones nosotros, simplemente nosotros informábamos que nosotros íbamos hacer esto, si ustedes quieren anunciar algo lo hacíamos
--	---	--	--

		funcionales tenía digamos una contraparte con el Gobierno. En el caso nuestro había un Comité de Comunicaciones con el cual nosotros nos entendíamos con quienes venían a manejar el proceso de comunicaciones de CANTV. Y nosotros estructuramos incluso un Plan conjunto de cómo debía manejarse el plan de comunicaciones durante la negociación que fue llevado más por nosotros digamos llegando a algunos acuerdos con el Comité de Transición.” “Distinto es cuando ocurrió el caso de la AES porque eso fue una OPA conflictiva, la empresa si fijaba posiciones públicas, tú actuabas más como comité de crisis porque estás defendiendo a la empresa de un ataque de algo que no estás de acuerdo“	por separado, colaborábamos pero a nivel de apoyo, no nos metíamos en el contenido.”
Asesoría externa	“en términos de planificación estratégica, nosotros trabajamos con un el Sr. José Elías Álvarez de la empresa Inspirit Inc. La EDC lo trajo de los EEUU para que nos asesorara y montara escenarios de Planificación Estratégica en función de una metodología. Sí había escenarios de nacionalización de	“Teníamos una empresa internacional que tenía que ver con todos los procesos de negociación que se dan cuando hay un proceso de compra-venta” “Teníamos la coordinación con ellos en asuntos comunicacionales, de manera que	“En comunicación no, siempre había la confianza de que lo podíamos manejar internamente”

	cómo reaccionaría la empresa ante una nacionalización”. “Estuvo Proa Comunicaciones Estratégicas. Se hizo una licitación pública de tres empresas estuvo PIZZOLANTE, Proa y no me acuerdo la tercera... Con Proa trabajamos el Manual de Crisis. Cuando estalla la crisis trabajamos con PIZZOLANTE. Tuvimos tres visiones, la comunicacional se manejó con PIZZOLANTE, la política se trabajó con Proa y la de inversionistas, que era de cómo vender la empresa sin impactar la gente con Econoinvest”	nosotros manejamos directamente las situaciones. Estuvimos involucrados en los procesos de planificación de esos escenarios.”	
Objetivos del Plan de Gestión de Comunicación de crisis	“El objetivo primero era de que no cambiara la percepción de un servicio eléctrico de calidad y confiable para el millón de clientes y 5 millones de beneficiarios del sistema eléctrico nacional. El reto comunicacional deslindar la imagen de que el servicio estaba empeorando.”	“El riesgo de que la operación caiga era gigantesco, entonces el acompañamiento que hicimos nosotros en la transición fue justamente el de generar mensajes que impulsaran a la gente a mantener la continuidad operativa... era el objetivo fundamental del Plan.”	
Audiencias clave	“Consumidor de Caracas, Banca, clientes 5 millones de personas, inversionistas, accionistas de la empresa, público interno... este fue bien importante porque mi público interno”	“La interna fue la más importante, la segunda obviamente fueron proveedores” “El tema de los clientes, el tema del accionista que tenía sus problemas resuelto porque estaba negociando directamente con el	“accionistas, trabajadores”

		comprador, digamos Verizon quería irse y la solución final fue esa...”	
Comité de Crisis	“No hubo comité.” “Porque teníamos que dar la imagen de que estamos manejando el negocio de forma normal”	“En el Comité de Transición se manejaban asuntos de que le interesaba tanto a la gerencia como al comprador de que los clientes no se vieran afectados, entonces esas cosas se coordinaban.” “Sí...Bueno el Presidente de la Compañía, RRHH, Operaciones, Legal, Comunicaciones por su puesto, y Servicio compartidos.” “Nosotros lo conceptualizamos bajo la figura más de un comité de transición más que de crisis. Con elementos muy parecidos a los que tu manejas como Comité de Crisis, muy parecido, pero siempre con el norte de que al producirse el hecho cuando uno maneja la crisis tú lo haces digamos para mantenerte en el negocio, aquí tu lo haces para que la transición se hiciera de forma efectiva. El que sí se manejó más como Comité de Crisis era el de Alto nivel que yo te mencionaba.”	“se hizo fue simplemente un proceso de transición, donde nosotros nos reunimos con la persona responsable de la transición de las comunicaciones que en este caso era William Castillo, que ahora es Presidente de TVes. Entonces lo que diseñamos era que vamos a crear en este proceso un conjunto de informaciones de cuáles son los planes a nivel interno y a nivel externo aclarándole a la gente pues hacia dónde va la empresa. En aquel momento la posición del gobierno era profesional, la recomendación era que no nos fuéramos, que nos mantuviéramos ahí. Prácticamente lo que se hizo fue una especie de comisión de enlace para trabajar en conjunto. Nosotros bajamos mucho el perfil sobre cosas a futuro. Tratamos de difundir las cosas que ellos consideraban... en cierta manera tratamos de que el proceso de transición fuera lo menos traumático posible, realmente ese era el objetivo. El objetivo era mira vamos a lograr una transición en la cual la empresa no sufra.”

			“El comité ad hoc una vez se concretó el acuerdo se disolvió, Rossen se fue, y el nuevo presidente creó una comisión con ella donde ambos participaban y logramos crear comisiones de transición, sectoriales. Había una comisión en el área de tecnología, una comisión en el área legal, una comisión en el área financiera, una comisión en el área de comunicación, una comisión comercial, ellos querían manejar y evaluar la cartera de clientes. Entonces de ahí en adelante comenzaron a trabajar de forma paralela” “Fíjate esta el comité que te mencionaba funcionó durante todo el proceso incluso después de anunciada la nacionalización, una vez que se consolida la firma y la venta de la empresa se le pidió a ellos de una vez un comité, entonces ya se sabía que Socorro iba a ser la Presidenta.”
Sede de reunión del Comité de Crisis	“PDVSA, para negociar con gobierno... internamente ninguno en especial...”	“Ninguna, de hecho una de las decisiones que se tomó es que el Comité de enlace en la misma sede se le abrió un espacio para desarrollar esa transición de forma normal.”	“Ellos se reservaron un piso, donde ellos tenían su Centro de Operaciones y básicamente hacíamos la reunión y ellos hacían sus evaluaciones. Era como un centro de identificación de las personas que iban a ocupar

			los diferentes cargos por parte del Estado. Cuando tenían algún candidato por ejemplo para el área de comunicaciones nos reuníamos con ellos para explicarles.” “Nunca fuimos a un Ministerio, no era necesario todo lo que se podía manejar se manejaba ahí. Ese grupo tenía plenos poderes para negociar, tú los veías con autoridad para tomar decisiones. Sobre todo Jackeline Farías y Socorro Hernández”
Tiempos de respuesta	“Eso fue inmediato... eso lo hicimos en una tarde... generar el Plan una tarde.. trabajamos en mi oficina”	“Bueno, yo creo que fue rápido de hecho se hicieron anuncios en tiempo real. Una cosa que caracterizó a este asunto fue que en cuestión de horas Verizon ya estaba negociando con el gobierno.”	“nosotros cuando se supo la decisión se hizo una evaluación central de todo lo que se va a hacer desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista financiero porque había una serie de manejo de dinero que estaban pendiente, deuda con trabajadores, entre otras cosas.”
Focos de mensaje	“nuestro mensaje es estamos negociando el proceso de cómo vamos a ser nacionalizados, pero estamos comprometidos con nuestros consumidores porque debemos ofrecer un servicio eléctrico de calidad queremos decir al pueblo de Caracas que mientras la EDC sea privada el servicio eléctrico será 100% de calidad.”	“En lo que era la transición, uno de los elementos más importante era que los mensajes tenían que ser compartidos y acordados, los mensajes que tenían que ver con la continuidad de la operación y la estabilidad laboral.” “Los factores fundamentales eran que el mensaje que daba la	“trabajamos mucho en difundir los planes que tenían, por ejemplo ellos anunciaron, cosa que después no hicieron, que iban a intensificar la red de fibra óptica, después se fueron por la vía del satélite. Pero en todo caso la divulgación de esos planes deba la sensación de que iba a ver continuidad.”

	Para los inversionistas “Estamos trabajando la nacionalización”. “todo enfocado con el compromiso con la calidad del servicio eléctrico...” “Lo otro que si se hizo y se me olvidó comentarte es que además de posicionar el servicio de calidad fue el trabajo que estábamos haciendo en las comunidades... esa eran los dos mensajes más importantes que se pasaban a todas las audiencias... si haces una revisión en prensa del tema siempre te vas a encontrar los mensajes con Compromiso Social”	gerencia era mantener la continuidad operativa y que el entrante era el asociado al futuro de la organización y a la estabilidad de la gente.” “Bueno te insisto era la continuidad operativa y la efectividad de ese mensaje si la podía dar la Gerencia como tal porque estaba frente a ese negocio, digamos a lo interno de la organización y a los clientes el mensaje fue que este proceso no afectaba al servicio. Como todo proceso hubo ciertas reacciones en los clientes...” “También los mensajes de continuidad con respecto a los proveedores también eran muy importante porque hay proveedores que participan en la operación directamente. Yo diría que el público más delicado era los beneficiarios de los programas sociales por qué, porque el gobierno no estaba interesado en continuar ayudándolos, ahí el mensaje que se le transmitió a ellos fue un mensaje de continuidad pero no con mucha garantía.”	“Desde el punto de vista de los trabajadores el trabajo nuestro fue hacer un llamado de tratar que no se creara una situación difícil con los trabajadores.” “Nosotros planteamos primero el estado en el que estaba la empresa... la empresa tiene esta situación, tiene estas redes, tienes estos activos y capacidad para responder. Después, fuimos muy insistentes con el Gobierno de que los planes a corto plazo deben ser divulgados con anterioridad, tú te topabas con la mayoría de los clientes, medios era la expectativa de lo que iba a pasar después.” “Prácticamente el nivel informativo se limitaba a cómo está la empresa, hacia donde vamos y cuáles son sus planes a corto plazo, eso fue la columna vertebral de esos seis meses.”
Acciones de	“ una reunión con todos los	“CANTV nosotros teníamos un	“. A parte de los grandes clientes

Comunicación interna	trabajadores, donde les dijimos que con la nacionalización puede pasar cualquier cosa, pero lo que teneos que hacer es seguir ofreciendo un buen servicio eléctrico, no podemos equivocarnos... porque en el fondo si yo me equivocaba le estás dando la razón al gobierno de que era necesario nacionalizarnos.” “mi público interno tuvimos que hacer campañas comunicacionales del manejo de estrés porque partes de la premisa de que en un servicio eléctrico si tienes a un empleado lo tienes sometido a situaciones de estrés las posibilidades de accidentes son más altas, lo que hace un servicio menos confiable.” Abarca toda esas audiencias internas que nos interesabas.... Lo importante era posicionar un mensaje: estamos comprometidos con la calidad de un servicio eléctrico. El tema de la nacionalización no nos está distrayendo... hubo una acción efectivista y era que el Presidente de la EDC que era Julián Nebreda no estuvo involucrado en la negociación de la empresa. Él se dedicó a asegurar el servicio eléctrico de calidad.”	conjunto de canales, comunicación cara a cara, videoconferencias, boletín electrónico diario este era el caballito de batalla informativo y el sistema de cartera, digamos que esos cuatro fueron los que más se utilizaron en el proceso. Nosotros hicimos en forma coordinada varias videoconferencias que era cara a cara combinado con videoconferencias. Por las características de CANTV, nosotros transmitíamos en vivo a los computadores anuncios del Presidente de la compañía, como el de los Ministros como de la Coordinadora del Comité de Transición. Y eso digamos el impacto que tenía era que era de difusión inmediata, todo el mundo estaba pendiente y la audiencia asistía de forma masiva a las convocatorias que se les hacía” “En lo interno la comunicación que se manejó fue más presencial, el uso del video y los medios normales de la empresa se utilizaron. Lo que se transmitía en estos eventos donde se daba información valiosa, en los cara a cara, eran resumido en el resto de los medios.”	de Movilnet y de informaciones periódicas que se estaban manejando en la transición el cambio fue básicamente interno.”
------------------------------------	--	--	--

	“Hubo planes de recursos humanos para asegurar que la gente no se fuera, sobre todo los profesionales de alta calidad que eran los que iban a garantizar la calidad del servicio. Hubo pagos en dólares incluso para que se quedaran hasta el día siguiente de la empresa.” “Tuvimos reuniones, desplegamos carteleros, intranet, nada escrito no se hizo por un tema de tiempo...” “Descendientes... siempre venían de arriba hacia abajo.. Cuando tú estás en crisis la empresa es tuya... tienes que tomar el control, no puedes delegar a cualquiera la responsabilidad de opinar... en crisis es tuya...”	“Para el mensaje de carácter operativo se manejaba mucho la comunicación ascendente y descendente, había que transmitir a la gente la necesidad de dar continuidad de las operaciones. Esto se transmitía a través de los canales formales de la empresa y se recibía información sobre asuntos que pudieran afectar o no la operación entonces se cuidaba ni que por razones técnicas o fallas humanas ocurriera algún evento que pudiera ser interpretado como que la gerencia no estaba actuando adecuadamente, entonces ahí la comunicación tanto ascendente como descendente se daba a través del canal gerencial. También se dieron varios eventos de comunicación horizontal entre las distintas gerencias para coordinar hecho, por ejemplo, primero las cosas que se tenían que coordinar eran los grupos técnicos de CANTV y Movilnet eso implicaba que los Gerentes del área operativa de CANTV y Movilnet tuvieran relación para garantizar la continuidad operativa entre las dos redes la móvil y la fija... En función de ese mensaje se daba esa comunicación tanto vertical como horizontal,	
--	---	--	--

		ascendente y descendente.” “Desde el punto de vista de la estabilidad laboral y continuidad de la organización había una comunicación descendente con algunos elementos de preocupación de la gente, digamos en la comunicación cara a cara había una comunicación de abajo hacia arriba porque la gente preguntaba sus inquietudes de que iba a pasar con ellos... habían preguntas de que si estoy en la lista de Tascón me afecta la continuidad en la compañía, como si mi impuesto se va a haber afectado por esto, si me botan en qué condiciones voy a salir, todo ese tipo de preguntas pero la gente sí tenía oportunidad de expresarse”	
Acciones de Comunicación externa	“Lo que sí hubo fue un documento que fue la pieza final, esa fue una idea de PIZZOLANTE por cierto, que consintió en dejar algo para decir todo lo que hizo la EDC en el país para tener un servicio de calidad durante los años en que fue empresa privada. Fue un libro que hice yo... esa era un documento que la idea era distribuirlo entre audiencias clave, clientes, aliados, empresarios”	“Hacia lo externo se manejó mucho perfil bajo... Más orientado a un mensaje racional con mantenimiento del servicio, los mensajes publicitarios normales de la organización. Pero el Gobierno tenía sus mensajes que transmitía a través de sus propios canales...”	“Desde el punto de vista de los trabajadores el trabajo nuestro fue hacer un llamado de tratar que no se creara una situación difícil con los trabajadores. A nivel externo me dedique al área de Movilnet, porque en el Caso de CANTV entramos en un proceso de silencio informativo, porque no queríamos crear expectativas que nosotros no conocíamos ni suscribir las. Nosotros

	“Se dio dos reuniones con los inversionistas para explicarles el proceso. La primera fue informando no hay información y la segunda, ya negociamos vamos a actuar de esta forma.” “Una vez que se decide nacionalizar la empresa, se hicieron reuniones con proveedores, cartas con clientes grandes...”		simplemente nos pusimos de acuerdo con el comprador para decirles si tenían proyectado algún anuncio previo antes de la nacionalización, al principio era no, después cambiaron y quisieron tener una especie de contactos con los medios que nosotros teníamos. Y el resto era un poco tratar de manejar toda la situación con los grandes clientes de Movilnet, ahí hubo un proceso de reuniones conjuntas con Jackeline Farías para conversar a grandes clientes mira que se va mantener esto, nosotros hicimos presentaciones, pero básicamente fue muy bajo perfil fue básicamente tratar de preservar digamos a los 100 grandes clientes. En el caso de CANTV fue diferente, siendo un monopolio lo que teníamos era que garantizar a la gente que no le iba a intervenir el teléfono, etc y eso no lo podíamos garantizar nosotros, nosotros le recomendamos a ellos mira la gente tiene 15 años acostumbrados a unas telecomunicaciones de un tipo si ustedes van a cambiarla por lo menos díganle ahora los planes a corto plazo para que se sientan tranquila.”
Voceros	“los voceros fueron Julián Nebreda y	“Se dio una responsabilidad de	“Nosotros teníamos un sistema de

	yo...” “Era por turno, Julián Nebreda... como nosotros queríamos dar una imagen de servicio confiable... empezamos a inaugurar redes de alumbrado público.. empezamos a invitar a la prensa... ahí había exposición de que le preguntaran por el tema eléctrico... ahí atendía Julián... y cuando llamaban a demanda atendía yo..”	vocería compartida en la cual tenía mucho peso sobre todo internamente el Ministro de Telecomunicaciones, porque era digamos sobre quien recayó la responsabilidad de manejar el proceso, a quien reportaba la Coordinadora del Comité de enlace que era Socorro Hernández que luego fue designada Presidenta de la CANTV. La vocería compartida era fundamental solo que obviamente una de las cosas que cuidamos era que se cubrían las expectativas en función del vocero que hacia el futuro iba a tener más impacto y en este caso era el Ministro, ya que era el que tenía que decir el plan que tenía para la compañía y para el personal. Entonces esa corresponsabilidad en la vocería era relevante. Y los temas que el Presidente de CANTV manejaba era sobre todo el Mantener la Continuidad Operativa de la empresa, que para mí era una de las cosas más relevantes de todo el proceso... de que la operación no se estanque no se paralice sino continúe, entonces el grupo que estaba manejando la operación tiene una gran responsabilidad.”	vocería antes, donde el Presidente era la primera voz, luego estaban los vicepresidentes, estaba los presidentes de la empresa filiales con su autonomía bajo la coordinación de Comunicaciones y Comunicaciones era el cuarto vocero, era el vocero institucional. Después sale la presidencia, lo que se acordó era que se hablara de un comité de transición integrado por Socorro Hernández y por el Vicepresidente y ellos introducían informacional. El resto quedaba fuera de conversación, no había vocero particular, pero eso no había desde hace tiempo, siempre fue centralizada y ellos lo siguieron respetando, estuvieron de acuerdo con eso. Por ejemplo, Jackeline Farías que ella tenía cierta y se sabía que iba a ser Presidenta era la coordinadora y eso funcionó” “Lo que fuera los planes del gobierno luego de la entrega eso lo manejaba el gobierno. Lo que fuera el proceso de transición eso se manejaba en conjunto.”
--	--	--	---

		“El mensaje de continuidad era más complicado manejarlo por parte de la Gerencia por eso se acordó que lo manera el entrante porque era el que podía darle más garantía con el riesgo de credibilidad o no...” “El presidente que era Vicente Yépez”	
Formación de voceros	“Si ambos, pero no para eso”	N/A	
Materiales de Comunicación	“Un Q&A.... los talking points... solamente eso... no hubo nada escrito todo verbal..” “Se preparó fue un Q&A para el Call Center...”	“Pero piezas como tal no... EL gobierno sí hizo piezas hacia afuera con mensajes de gobierno... pero no digamos de la empresa no había nada que promover a lo externos.”	“Básicamente hicimos en el caso de Movilnet hicimos una presentaciones donde había una presencia del comprador. Por ejemplo, teníamos unas revistas Institucionales y en ese momento nos tocó sacar dos, ahí reproducimos el plan que ellos dijeron de los seis meses, las nuevas personas que iban a entrar, era como presentarlos. Les comentamos que tenemos estas revistas, que deben salir por su periodicidad y entonces nos enfocamos un poco más hacia los nuevos interlocutores. Era algo muy debajo perfil, muy light.”
Relaciones con los medios de comunicación	“Completamente reactivo, los voceros fueron Julián Nebreda y yo...”	“Como te dije muy bajo perfil, de hecho lo que se transmitió externamente por el grupo saliente fue producto de lo que	“En principio la situación... al no haber una situación de conflicto entre el que compra y el que vende, el margen de acción de los

		resultó ser el informe anual que se entregó a la Asamblea de Accionista en el mes de marzo, fue un resumen de cómo se estaba entregando la compañía... y un artículo que escribió el Presidente saliente Gustavo Rossen y se dijo estos son los planteamientos que hay, hubo una negociación en la cual hubo un acuerdo...” “Se les atendía a los periodistas, pero ellos entendían perfectamente que la vocería estaba del lado del gobierno. De hecho el gobierno estuvo muy activo en la comunicación externa de ese período, el gobierno llevaba ese caso directamente y tenía su equipo de comunicación que manejaba. La atención de los periodistas estaba concentrada en lo que iba a pasar y eso lo podía decir el comprador no quien operaba la empresa.”	medios es limitado porque prácticamente hay un trabajo conjunto... pero entonces, cuando no hay un péndulo informativo el periodista busca la versión del Estado, del trabajador, etc entonces tú empiezas a buscar al analista, entonces eso nos generó un ruido informativo porque decían que ahora la CANTV va hacia un barranco, etc. nuestra recomendación era que se atajara esa situación.” “Los medios al final si tú no tenías una versión diferente a la que daba el gobierno entonces preferían irse con el Gobierno. Hacia los medios eran un neutro, nos poníamos como un florero, nosotros somos el florero nos están vendiendo no tenemos más allá que decir.” “Nosotros lo atendíamos directamente y lo remitíamos al Ministerio de Comunicación. Nosotros no queríamos crear un ruido paralelo porque no teníamos esa autoridad”
Operación de la empresa durante la transición	“seguir ofreciendo un buen servicio eléctrico”	“Te lo puedo decir en este momento, una de las razones claves porque hay que cuidar eso es porque cuando estás en un	“Bueno cuando estuvo la situación tensa que el gobierno que no respondía a la oferta de Slim hubo cierta tensión.”

		proceso de este tipo si la operación se cae y hay problemas puedes ser acusado de afectar la operación con algún propósito de saboteo. Entonces, una de las cosas que más se cuida es que eso no ocurra de hecho una de las cosas que más se mantuvo y fue uno de los lineamientos de mensajes fundamentales que más se manejaron en la transición, mantener a los equipos de trabajo operando, desempeñando su trabajo, a los de ventas vendiendo, la gente de la red arreglando las averías, ejecutando los planes... y todas las demás áreas igual.”	
Percepción de valores por parte de empleados	“No y es tan así... que casualmente estos días me metí en la página web de la EDC y se mantienen los principios corporativos... Lo que cambiaron fue el nombre, pero en el fondo lo dejaron igual.... En término de los valores. En términos de la cultura definitivamente sí... hay que hablar con una persona que haya vivido el proceso...”	“Definitivamente para la mayoría de la compañía se trataba de otra empresa, para unos era una empresa en la cual no podían seguir trabajando... para otros fue positivo. Estaba claro que eran dos compañías distinta”	“Yo creo que... yo presencié 15 años de empresa privada y el principal cambio fue en la gente, yo me topé con gente con vicios de negocios, ahí se hizo un proceso de depuración, pero después se fue haciendo unas mejoras donde la gente mejoró su trabajo con la productividad y de hecho el contrato colectivo estaba atado al cumplimiento de metas, teníamos un sueldo fijo y en base al cumplimiento de tus metas entonces eso te generaba un plus y al año siguiente ese plus se te salarizabaeso condujo que las confrontaciones sindicales bajara.

			Hubo una consolidación de una fuerza laboral bien orientada hacia la productividad. Yo creo que eso de alguna u otra manera ahí se creció mucho, se empezaron a meter los consejos comunales, ya son otros criterios eso evidentemente va a afectar a la organización.”
Acciones a mejorar en el Plan de Comunicación de Crisis	“Yo creo que el cierre... preparamos todo, pero el gobierno no nos dejó cerrar.. de alguna manera todo fue muy rápido”	“Yo diría que la transición la debería planificar lo mejor posible, buscar que en los acuerdos se establezcan mejores garantías para el personal para ser anunciadas temprano y evitar la incertidumbre. Esto sólo se puede dar cuando es negociada y no una expropiación forzada”	“yo creo que nuestra principal debilidad fue la poca comunicación con nuestros accionistas (...) Llegamos a tener mucha independencia y capacidad interna de manejar la información, pero no estábamos en sintonía con lo que pensaba el verdadero dueño. Entonces, llega un momento de que esa autonomía no es tan buena...”
Acciones exitosas a replicar	“Yo creo que enfocarse en la calidad del servicio es importante... no hubo fallas y la percepción estuvo bien, de hecho el índice de satisfacción estuvo bien allá se medía el índice a diario...”	“Uno de las lecciones que podemos mantener de esto es que uno tiene que saber hasta donde el mensaje lo puede garantizar el saliente y el entrante. Hay cosas que tú puedes lograr como saliente, por eso es importante esa combinación entre el Comité del entrante y el Saliente. Este sistema que fue el que se anticipó en la transición fue lo que yo digo que ayuda a que el éxito de la organización, sea más estratégico, menos traumático”	“Yo creo que la evaluación del entorno es muy importante, (...) es parte vital del análisis de entorno de una empresa, nosotros tenemos una visión natural de 360° (...) Ellos se dieron cuenta de que la visión de la gente de comunicaciones es muy importante para prever problemas y anticipar retos que se van a manifestar. Eso fue una decisión importante... Nosotros desarrollamos un sistema un sistema de evaluación de centimetrage, tú tienes en los

		“la diferenciación del objetivo de la vocería... el saliente no puede intentar darle seguridad al que queda a menos si logra el compromiso de estabilidad para la gente... El vocero es el indicado según la credibilidad que pueda lograr en función del mensaje que tiene que transmitir. Por ejemplo, el entrante no puede generar el mensaje de continuidad operativa... sólo lo puede hacer una vez culmine la transición. Esa diferenciación del rol que tiene el vocero es una de las cosas que para mí hay que cuidar”	medios de comunicación un espejo permanente de información que si tú lo sabes leer, puedes anticipar problemas, se reduce la incertidumbre... eso es importante y creo que uno tiene que sistematizar esa información, sistematizarla permanentemente. Yo creo que ser comunicador no es un relacionista público, el comunicador es un analista de entorno, del ambiente. Una persona que los mensajes debe elaborarlo en función de las realidades y no de lo que se quiera decir o deba decir un vocero. Ese cambio, esa experiencia de CANTV hay que rescatarla. “el departamento de comunicaciones tiene que estar estrechamente ligado no sólo con el pensamiento de la gerencia, sino con el pensamiento de los dueños, que no necesariamente son los mismos. Tú tienes que tener una sintonía de lo que piensa el accionista y a veces la gerencia se confía en esa relación directa, yo creo que uno tiene como comunicador la posibilidad de establecer puentes entre la Gerencia y los dueños, yo lo perdí
--	--	---	--

			muy tarde.”
Plan de comunicaciones después de la transición	“Luego de la entrega desconozco que se hizo... yo me fui”	“Después de que se hizo la entrega formal de la compañía en mayo, entonces la nueva administración tomó la responsabilidad de la compañía eso incluye el proceso de comunicación. En mi caso yo me mantuve dando asesoría pero no tenía digamos dirección, porque nombraron a un Vicepresidente Ejecutivo de Comunicaciones quien fue el que se encargó digamos de manejar el proyecto, pero hasta el momento de la transferencia como tal todo lo que se hizo ahí se hizo bajo la coordinación nuestra en común acuerdo con el grupo que había designado el Gobierno.” “La coordinación paso a la historia porque todos los que estaban en el comité de enlace salieron de la compañía, asumieron el control de la compañía nuevos gerentes con sus nuevas políticas, su nueva gente... Digamos que el enfoque de la comunicación fue administrado más parecido a cómo se maneja el gobierno... pero hasta ahí llegó la coordinación.”	“mi compromiso fue hasta el día de la entrega”

ANEXO D

Transcripción de entrevistas

Muestra: Experto en Comunicación de Crisis

Entrevistado: Agustín Berores, Líder de cuentas de PIZZOLANTE

Comunicación Estratégica

Fecha de la entrevista: 20 de febrero de 2010

Investigador (In):
Agustín Berores
(AB):

Desde el punto de vista de comunicación ¿has asesorado empresas en procesos de nacionalización? Si es posible mencione cuáles

La respuesta es Sí y si es posible mencionarlas porque de hecho en estos momentos en razones de circunstancias de trabajo, hemos construido una lámina que nos permite comentarle a terceros los casos en los que hemos participado en materia de nacionalizaciones. Para no equivocarme estoy buscando esa lámina.... Ok...

Nosotros desde el año 2005, hemos colaborado con una serie de clientes que han sido sometidos pues por decisiones del gobierno a procesos de expropiación y nacionalización y la variedad de casos es distinta.

Nuestro primer caso, que no se llegó a materializar, fue el intento de expropiación de los silos de Polar en Barinas. El Gobierno hizo un esfuerzo por intentar expropiar esos silos, pero al final hubo una negociación entre el gobierno y la empresa que evitó que se expropiaran esas instalaciones. ¿Por qué no se expropiaron? Porque la empresa logró demostrarle al gobierno que los silos no estaban inoperativos, sino todo lo contrario, estaban altamente operativos y por tanto el planteamiento del gobierno se quedo de ese tamaño, ese fue un primer caso de atención...

Luego, en enero de 2007.... Nuestro cliente para ese momento, La Electricidad de Caracas, fue objeto de nacionalización... en paralelo con otro proceso de nacionalización, para entonces el gobierno estaba tomando la decisión de expropiar a las empresas que participaban en el sector eléctrico y del sector telecomunicaciones, es decir CANTV. Por varias razones, hubo un paralelismo en los dos procesos de la Electricidad y la CANTV y de hecho parte de la estrategia de comunicación en el caso de la Electricidad de Caracas fue crear condiciones para que fuera la Electricidad de Caracas la que firmara primero con el Gobierno en relación con la CANTV. ¿Por qué eso? Bueno porque era el primer caso concreto en el que el gobierno iba a proceder con una expropiación importante, y se esperaba que tuviese un aprendizaje para la empresa como en efecto lo fue. ¿Por qué lo fue? Porque el gobierno no tenía experiencia en la realización de Opas en este caso, la nacionalización de la EDC y la CANTV requería la realización de una OPA nacional e internacional para poderle comprar los activos de esas compañías a los accionistas tanto mayoritarios y minoritarios. De hecho, como parte de la negociación estaba estipulado que la EDC ayudara al gobierno a organizar las distintas Opas. La otra ventaja importante que significó en el caso de la EDC fue que, de los diversos escenarios que había, el que se escogió para apoyar comunicacionalmente fue, una vez que el gobierno tomara la decisión era que el gobierno comprara la totalidad de la empresa, y no solamente al accionista mayoritario.

Luego, en noviembre de 2007 participamos en un caso más pequeño de apoyo a la expropiación de las empresas de gas natural, particularmente el caso de la expropiación de Ashmore Internacional Energy, que era el propietario de la operación en Venezuela de VenGas. Si bien, fue una expropiación con indemnización, como las dos anteriores EDC y CANTV, tenía la particularidad de que los escenarios que se manejaban era inclusive que el Gobierno no le pagara en efectivo a Ashmore sino con nuevos proyectos... dado que Ashmore en Venezuela tenía otras operaciones y sigue teniendo operaciones en Venezuela, por lo tanto su presencia de Venezuela en el largo plazo podría pasar porque el gobierno le pagara a VenGas con otros proyectos distintos. Sin embargo, eso no

prosperó sino que fue una indemnización completa al igual que la EDC y CANTV. Luego en mayo de 2008, comenzamos a apoyar el proceso de expropiación de Cemex Venezuela conjuntamente se daban con las nacionalizaciones de LaFarge, Holcim y Sidor. También hubo una suerte de paralelismo entre el caso de Sidor y Cemex porque también eran simultáneos...

Luego en mayo de 2009, se participó y se sigue participando en las expropiaciones de las empresas Orinoco Idol que son de la unidad de negocios de Sivenso. Es un proceso que todavía su curso de negociación abierto y se trata de dos briqueteras que están posicionadas en Guayana.

Luego, a partir de mayo de 2009 participamos en un caso diferente de todos los demás, aunque ninguno es igual, porque más que una expropiación en la cadena siderúrgica más bien la empresa Vhicoa decidió fue dar un salto adelante en una estrategia diferente, y más bien antes que el gobierno la expropiara procedió a plantear la conformación de una empresa mixta como efectivamente de constituyó en octubre del año pasado.

Más recientemente, en enero de este año de 2010... se anunció un proceso de expropiación en la cadena de Hipermercado Éxitos, que es un caso que también estamos atendiendo a través de Grupo Casino. En el curso de las expropiación se está planteando la conformación de una empresa mixta entre el Gobierno y el Grupo Casino que son los propietarios, no solamente de Éxitos, sino de Cativen y de Supermercados CADA.

Estos han sido los casos que particularmente he asesorado....

Inv **Desde el tú punto de vista como experto ¿Cuándo considerar un proceso de expropiación como un riesgo potencial y cuándo como una crisis? ¿Cuál es la diferenciación que tú haces?**

AB Ok... bueno por las experiencias que hemos tenido, una empresa en Venezuela transnacional o no está, en riesgo potencial de ser nacionalizada yo diría por varios factores: el 1° Los lineamientos del primer plan socialista 2007-2013, supone que el sector donde opera la empresa esté considerado como un sector estratégico por parte del gobierno. Una 2da consideración, sería la que tiene que ver con el nivel de intervención que sobre ese sector estratégico el gobierno quisiera tener. El 3ro, con el nivel control sobre los procesos productivos que el gobierno quisiera tener bajo su control. Ya no es el sector solamente o la empresa que opera en el sector, sino que el gobierno mira los procesos productivos que quisiera tener bajo su control... Esas son unas consideraciones importantes, lo cual digamos da luces hacia el futuro del riesgo que una empresa puede tener en relación con esas variables.

El otro factor que digamos puede considerar hacia el futuro un riesgo de expropiación o nacionalización, son las necesidades políticas del gobierno. Desde el punto de vista político-electoral también recurre o apela al mecanismo de las expropiaciones para ponerse en sintonía con sus seguidores. Esto le permite ir ratificando en el tiempo que el proyecto socialista continúa... de tal modo que el saldo al día de hoy, no solamente por los casos que hemos participado directamente, sino por la línea que viene desde el año 2005 hasta el año 2009 ha habido 156 expropiaciones de distinto tamaño, de distinta importancia, que ha involucrado la expropiación de bienes inmuebles de todo tipo.

2,5 millones de hectáreas, yo creo que son datos de utilidad para ti, que también han sido tomadas, que han sido rescatadas que es el concepto que utiliza el gobierno por parte del Instituto Nacional de Tierras, y a pesar de que el gobierno ha pagado las primeras expropiaciones del 2007, es decir, la de la EDC, la de CANTV y las de las empresas de gas, además de VenGas, Tropigas, etc... que esas eran las de contado es decir "chin-chin". Pero a partir de la de Sidor y Cemex, ahí el gobierno paso a un patrón segundo que no fue pagar la totalidad, sino hacer como una especie de cuota inicial y luego unos giros. Pero el gobierno ha venido

incumpliendo eso, y al día de hoy de ese montón de expropiaciones, tanto de tierras como de empresas, el gobierno debe ya alrededor de unos 16 mil millones de dólares que no ha cancelado.

Inv
AB

¿Cuál es la fuente de esa información?

Ese es un estudio que salió en la revista Debates IESA, edición octubre-diciembre 2009.

Esa revista está dirigida al tema de los riesgos potenciales de las empresas y entonces trae un recuadro de las nacionalizaciones.

Y la otra consideración importante, es que de ese proceso de nacionalización de las empresas 25 mil trabajadores han pasado del sector privado al sector público. Y adicionalmente, el sector público pasa a controlar la generación de productos y servicios de un 33,33% de la generación del PIB. Lo cual habla del crecimiento acelerado que está teniendo el Estado.

Inv

Ya me hablaste de los riesgos, ahora ¿Cómo una empresa puede identificar que está en esta crisis? ¿Cuáles son las principales características?

AB

Uno es ver TV el Aló Presidente, porque el anuncio de expropiación puede ser puesto en un programa de TV... eso es como un externo. La otra consideración importante, es que el gobierno tiene unas expectativas trazadas sobre el comportamiento de las empresas privadas. Digamos que de la lectura del primer Plan Socialista se derivan unas expectativas sobre el comportamiento esperados de las empresas y unos condicionamientos para la supervivencia de las empresas si se comportan de una determinada manera, señales que le pueden servir a las empresas que pueden ser objeto de este tipo es:

Primero, Si están siendo percibida por el gobierno como poco cooperador con el desarrollo del Plan Socialista. En qué se traduce esto, bueno si el gobierno tiene observaciones y cuestionamientos en qué no se está reinvertiendo; no se están reduciendo costos; no se está conectando los formatos sociales a los procesos productivos de las empresas, es decir, las cooperativas, consejos comunales, etc; si no se tienen vocación de adaptarse a las nueva división del territorio, o si no se está satisfaciendo las necesidades básicas de la población que son siete y están todas en el Plan Socialista. Es decir, si el gobierno no te ve así puedes entrar en una situación que puede generar en una expropiación.

Segundo, otro elemento clave es la intensidad y la cantidad de fiscalizaciones que el gobierno y sus distintos organismos hacen a las empresas. Actualmente en Venezuela hay 39 organismos que realizan fiscalizaciones de diverso tipo, desde la solvencia laboral hasta los inspectores de CORPOELEC que están revisando los medidores de las empresas o de las casas para ver si la gente está reduciendo su consumo eléctrico. Entre una cosa y otra hay 37 fiscalizaciones más. ¿Qué pasa allí? Ahí fiscalizan temas de precio de productos regulados, temas laborales que tienen que ver con seguridad sindical de higiene y seguridad en el trabajo, comportamiento productivo porque hay unas cuotas de producción que deben estar destinadas a satisfacer el mercado, comportamiento ambiental y comportamiento fiscal. Es decir, a mayor cantidad de fiscalizaciones mayor riesgo de expropiación hay, porque eso lo que confirma que la expectativa del cooperador que pudiera tener el gobierno según la empresa no es verdad, entonces mandan a fiscalizar. Estos son elementos que le van diciendo a la empresa aquí hay un problemón.

Luego, en virtud de eso el gobierno puede tomar decisiones previas a la nacionalización o la expropiación como la ocupación temporal, de las instalaciones de la empresa, que puede ser temporal o permanente y eso es un indicador mucho más importante porque puede ser la antesala de una expropiación. Es decir, si no eres bien percibido como cooperador, estás excesivamente fiscalizado y el gobierno te interviene temporalmente por algún artículo de la Ley del Indepabis por ejemplo, eso indica que entonces que la percepción es negativa, el gobierno ya está tomando medidas materiales sobre tus bienes, los está ocupando temporalmente. Y finalmente el Gobierno puede tomar una decisión de la noche a

Inv

la mañana por razones políticas o lo que fuera de expropiar la empresa.

Una vez que el Presidente dice Nacionalícese ¿Cuáles son las principales características por las que atraviesa la empresa?

A pesar de que puedan estar bien identificados en el pasado, nunca se sabe el momento en el que van a ocurrir, entonces el primer elemento común es la recuperación del factor sorpresa, eso se le atribuye a los dueños de la empresa que puede ser transnacional o no. Si es transnacional la recuperación frente a la sorpresa es más larga que si fuera local, porque de los casos que hemos participado lo que hemos visto es que la capacidad de salir de la sorpresa es más larga y lenta.

Segundo, suele generarse un caos a lo interno de la empresa porque tras el anuncio no suele ocurrir más nada, sino un vacío de información mientras el gobierno se termina de organizar.

Tercero, se instala una junta de transición que está integrada básicamente por funcionarios del gobierno que se supone que es la instancia que debe empezar a negociar con la contraparte que es la empresa, eso se concreta en un decreto publicado en la Gaceta Oficial, donde se fija unas condiciones y unos términos y lo que hemos visto digamos ya el decreto se convirtió en un genérico a lo que se le cambia es el nombre de la empresa, esté alguna pequeña variación en los tiempos de negociación de las partes, que luego veremos cuáles son, o de la constitución de las personas que forman parte de la junta de transición, esto del lado del gobierno.

Del lado de la empresa, una vez superada la sorpresa y el caos, evidentemente se tiene que constituir dos equipos de atención, uno de negociación y uno de contingencia ya que hay que manejar una serie de negociaciones diferentes a la de la negociación que empiezan a generarse: angustia de los trabajadores, los trabajadores por ejemplo aspiran ser liquidados inmediatamente entonces hay que generar un fondo, hay que darle tranquilidad a la gente, hay que garantizar la operación, un montón de cosas que ahora la vamos a ver en detalle y que suponen entre otras cosas que no puede ver, a pesar de la sorpresa o no, la empresa no debe desmayar en su capacidad productiva porque entonces le estaría dando nuevos argumentos al propio gobierno para mayores cuestionamiento y jugaría a un deterioro del valor de su propia empresa a la hora de negociar el valor por el cual el gobierno la va a comprar. Entonces, no debería generarse ninguna circunstancia que propicie la pérdida de valor, eso suena fácil decirlo, pero muy difícil mantenerlo porque paralelamente hay una realidad con una gente que no sabe si va a ser empleado público o no si lo van a votar o no, y desde el punto de vista externo si es una empresa que tiene un proceso industrial productivo se supone que debería seguir garantizando el abastecimiento del mercado nacional por decir algo... mantener la operatividad de la empresa en una circunstancia anímica que no es la más apropiada en paralelo con una negociación con un gobierno como éste, no es fácil. Estos son los tres elementos cabeza que determinan ya cuando la situación es una crisis.

Lo otro, por los casos que conocemos, es que el gobierno que ya ha acumulado experiencia es desordenado, donde aún cuando se establece la junta de transición la junta de transición no se aparece, sino cinco meses después por ejemplo o no se aparece. Esto genera un estrés adicional porque el que va a ser expropiado o nacionalizado conoce el nombre porque lo vio en una gaceta, pero nunca les ha visto la cara a esas personas que se suponen se va a negociar. Aunque los decretos utilizados por el gobierno son como estándares no siempre son los mismos actores que están involucrados, entonces con mayor o menos experiencia se genera una situación compleja que hace más difícil estos procesos. Osea, ta bien tú me vas a expropiar, negociemos, veamos cuánto digo yo que valgo, cuánto dices tú que valgo, que distancia hay entre tu precio y mi precio. El gobierno suele incluir unos descuentos que son los pasivos laborales, pasivos ambientales, los

pasivos fiscales, que se supone son unas rebajas que al precio base, y al final deberían llegar a un acuerdo firmar un papel y alguien saca un cheque y lo pone en la cuenta de algún banco. Eso es más o menos el proceso lógico, pero ya sabemos que eso no es así porque el gobierno ya tiene casi 16 millones en deudas, es decir, no está pagando las empresas que está expropiando, sabemos que no es así porque las juntas de transición no se están apareciendo en los lapsos previstos, de hecho las negociaciones se han alagado en el tiempo porque se han prorrogado automáticamente, ese tipo de cosas. Entonces esto hace más complejo las situaciones.

Inv **¿Es posible el desarrollo de Planes de Contingencia ante el riesgo de nacionalización? ¿Qué elementos debe contemplar?**

AB Sí es posible. Yo diría que el plan de contingencia debe estar precedido por otra cosa y es que las empresas frente a estas situaciones, frente a deseos del gobierno que ya están establecidos y ya están comunicados, como en el Primer Plan Socialista 2007-2013, Plan Guayana 19, ya hay alarmas prendidas. Entonces, las empresas que estén en los sectores que en esos documentos existen deben estar tomando una serie de previsiones que nosotros digamos, desde el punto de vista de la firma, llamamos Procesos de Fortalecimiento Institucional.

Las empresas deberían ampliar su margen de maniobra frente a estas situaciones, aplicando la metodología de Fortalecimiento Institucional que en el caso de administración de riesgos pasa por los siguientes asuntos que tú preguntas... qué hay que hacer para prepararse: 1. Las empresas deberían hacer un ejercicio de identificación de riesgos.. un riesgo es algo que tiene probabilidad de ocurrencia y genera impacto y esos riesgos se clasifican en positivos y negativos... los positivos son los que pueden ayudar a las empresas a construir ofertas de valor, que puede pasar incluso por ofrecerle cosas al gobierno, los negativos son todos aquellos que se constituyen en amenazas. Las amenazas son todos aquellos que hay que tomar en consideración para mitigarlos porque me pueden generar un daño. Entonces, la preparación de las empresas para una potencialidad como la que estamos hablando pasa por hacer un ejercicio de identificación de riesgos tanto en lo positivo como en lo negativo. 2. No se hace nada si esos riesgos no se ponderan y se jerarquizan, de tal manera de poder llegar a una cosa que se llama Mapa de Riesgos, y el Mapa de Riesgos una vez jerarquizado y ponderado lo que nos indica es cuáles son las prioridades para construir valor y cuáles son las prioridades para reducir las amenazas. Le das unas ideas a la compañía. Ahí hay que construir dos planes de acción: el plan de acción para las prioridades de las oportunidades y el plan de acción para mitigar las amenazas. Esto genera unas instrucciones para activar esos planes y que me funcionen en paralelo, por aquí voy construyendo cosas que me ayudan en positivo de cara al gobierno u otro autor, y por aquí voy construyendo cosas que me ayudan a mitigar mis riesgos.

2. Tener claro e identificadas las audiencias para las oportunidades y para las amenazas, porque al fin y al cabo para mi plan integral de riesgos tendré que generar unas acciones que suponen cosas no solamente comunicacionales, sino reuniones, gestiones, visitas, permisos una cantidad de cosas y yo voy a tener que moverme y para eso debo tener una audiencias que yo necesito para hacerlo.

3. Luego necesito tener un posicionamiento definido de cuál es el traje que me voy a poner para administrar mis riesgos y tengo que tener unos mensajes clave, muy claros en función de contribuir comunicacionalmente a salvaguardar la institucionalidad de la compañía. Eso es Fortalecimiento Institucional.

4. Eventualmente tengo que tener unos voceros preparados para cualquier tipo de comunicación.

5. Lo otro, es importante que las empresas deben tener claramente establecida su agenda de riesgo que es todo esto y en paralelo tener identificado su agenda estratégica. La agenda de riesgo son todos aquellos eventos que yo no controlo y que me impactan tanto positivos como negativos. Pero la agenda estratégica sí son

las decisiones que yo tomo y yo controlo que me ayudan a garantizar y fortalecer el plan de negocios, esas son decisiones a mi entorno de la empresa. Entonces, debe tener esa agenda de riesgos y decisiones estratégicas y además mantenerla revisada y actualizada periódicamente, tiene que estar pendiente de cualquier variación que haya en cualquiera de las dos.

6. Luego, deben tener dos cosas que las ayudaría a moverse en un escenario de esta naturaleza: uno, tienen que construir arsenal de evidencias... qué significa eso exactamente, bueno tienen que hacer un ejercicio que les permita pasarse el ácido y de ese ácido deberían salir cuáles son los puntos débiles que podrían originar cuestionamientos en el gobierno, de cualquier tipo. Y luego que se hace ese inventario de cuestionamientos reales o potenciales, hay que documentar la contra argumentación que esos cuestionamientos pueden tener. No siempre las empresas tienen la documentación formadita a la mano para presentarla a un ministro, sino que hay que ir a buscarla en archivo de hace 50 años, 40 años, 30 años, etc, entonces hay que construir esas historias, y eso pasa por buscar cartas viejas, buscar videos, periódicos, reseñas, es decir, lo que sirva para documentar que el cuestionamiento actual o el futuro no es como es pues... este... hay muchos casos en los que las empresas tienen bastante material con que documentar, pero a lo mejor le hace falta muchas cosas, que no existen en un archivo, pero que son necesarios tenerlas porque serían súper importantes para rebatir al gobierno un cuestionamiento. Y lo otro es que la empresa debe tener un Libro Blanco o varios Libros Blanco, contruidos y actualizados en el tiempo, que son como un apéndice del arsenal de evidencias, pero que le permitiría a la empresa documentar los casos sobre los temas sensibles que diga que tiene. La empresa debería tener su visión o versión del manejo de un caso en particular que es probable que en un proceso de nacionalización salga y forma parte de la discusión.

Me faltó un detalle, como las fiscalizaciones son muy frecuentes en Venezuela, hay que crear un mecanismo ágil que permita manejar la información certificada de forma muy rápida, de tal forma que permita entregar la misma información a los distintos fiscalizadores, craso error entregar cifras distintas, hay que tener la capacidad de tener un criterio definido para el manejo de esas estadísticas. A estas alturas el gobierno ha desarrollado una capacidad importante de cruzar las cifras que una empresa entrega a distintos organismos del Estado y eso puede generar situaciones de confusión.

Inv **Por lo general de acuerdo a tu experiencia ¿Las empresas acuden a la asesoría de expertos antes o después del anuncio de la nacionalización de la empresa?**

AB Antes y después. Porque hay casos en los cuales nosotros hemos participado y otros no donde digamos ya el recorrido que permita determinar que aquí puede pasar algo, puede tener una retrospectiva de uno y dos años. Entonces eso da un margen para tomar acciones que hagan más difícil o le incrementen el costo político a la medida de nacionalización. Ejemplo concreto: La EDC se preparó dos años para ese momento, porque el sector ya estaba visto como estratégico, ya la necesidad de controlar las redes del país era evidente sin embargo, el gobierno se tomó dos años en anunciar eso en una cadena. Entonces que hizo la empresa en esos dos años, atomizó las inversiones, emitió nueva capa de acciones, entonces amplió la base accionaria de la compañía, listo la acción internacional además, de la bolsa de Nueva York, en la bolsa de España en Latibex y ya la tenía en la bolsa de Caracas. Si el gobierno hubiera nacionalizado la empresa dos años antes tendría que negociar con 100 mil tipos, por ejemplo, pero dos años después con un millón de personas. La empresa tuvo chance de atomizar sus inversiones, pagar los dividendos a adeudados, incrementó los programas de RSE como las mesas eléctricas. Cemex, por ejemplo en el sector de las cementeras, tuvo tres años para incrementar su oferta social de tal forma de incrementar el costo político de la decisión, pero en el camino hizo grandes negocios con el gobierno, porque de

pronto el gobierno necesitó de los proyectos sociales de Cemex como el Cemento Solidario, Bloquera Solidaria, Construmovil, etc... pero en esos casos se logró visualizar lo que podía ocurrir. Pero hay casos distintos, el Presidente toma por sorpresa a una empresa o a un sector completo en un programa de TV, no hay capacidad de previsión, incluso aquí se han expropiado cosas que no están en los sectores estratégicos, nadie se imaginaba que el gobierno iba a expropiar Éxitos, nadie, porque si tú ves el Plan Socialista y los sectores estratégicos no dice Hipermercados, por ejemplo. El Presidente caminando por la Plaza Bolívar tomó por sorpresa a los dueños de la Francia, nadie, otro ejemplo de que las joyerías en el Centro de Caracas no son un sector estratégico.

Inv **Dijeron nacionalizase, ¿Cuáles son los escenarios que se le presenta a la empresa?**

AB Depende, porque ahí actúan varios factores importantes. El primero, es si la empresa es transnacional o no, ¿por qué? Porque si la empresa es transnacional lo más probable es que la inversión local pase por varios países, es decir, la empresa puede tener origen suizo, pero la inversión en Venezuela antes de ser venezolana es española, pasa por Suiza, por Bélgica y después está en Suiza. Eso es un factor clave porque la inversión extranjera local tiene más dolientes que el propio país de origen. Lo segundo es, si la empresa cotiza en bolsa o no, y sí lo hace en bolsas internacionales o nacionales, eso lo que indica que el propietario no es único, sino que puede tener millones de accionistas, entonces el proceso de negociación es distinto a si eres transnacional y pasas por varios países con inversión extranjera indirecta o además de eso, pasas por si tienes miles o pocos accionistas. Ahí técnicamente hay que generar una oferta pública de acciones o generar una serie de procedimientos que al final conducen a la compra de la propiedad. Lo otro, puede que ser transnacional y no cotizar en bolsa, puede ser transnacional y sí cotizar en bolsa, puede ser local que no cotizas tu acción en el exterior, pero sí la cotizas localmente... entonces, esto es antes de llegar a los escenarios ya que son los factores que determinan los escenarios. Lo otro, es importante el grado de atomización que jurídicamente tu empresa tiene, porque a lo mejor tú tienes 15 plantas en Venezuela, pero puede ser que tus 15 plantas estén atadas a una sola personalidad jurídica o puede ser que cada una tenga su personalidad jurídica y lo que hay arriba es una consorcio o un holding que son los dueños de años 15 plantas. La composición jurídica de la empresa y accionaria es clave, ¿Qué están haciendo las empresas en Venezuela? Atomizarse, porque si yo soy y tengo 15 cosas yo, cuando digan nacionalícese Agustín Beroes es Agustín con sus 15 cosas. En cambio, si debajo de mi hay 15 personalidades jurídicas y cada una es dueña de esas 15 cosas, cuando digan Agustín Beroes no está pasando nada, porque yo no soy dueño de esas 15 cosas, no quiere decir que no sea el holding, pero no soy el dueño. Entonces es un recurso que están utilizando las empresas, es un factor crítico. El grado de concentración jurídica de la propiedad es un factor, junto con cotizarse en la bolsa, o si eres transnacional que pasa por miles de países tu inversión. El cuarto es la participación o no laboral en la propiedad de la empresa, por ejemplo Sidor tenía accionistas de sus propios trabajadores. La EDC tenía accionistas de sus propios trabajadores, Cemex no a lo mejor tenía trabajadores que participaban como accionistas pero como particular. Ese factor es importante para conocer el manejo interno que va a tener el proceso desde el punto de vista de la propiedad laboral. Sobre estas cuatro bases es que tú puedes construir los escenarios.

Los escenarios típicos son: Si el proceso va a evolucionar o no hacia una empresa mixta, el gobierno está muy tentado siempre a plantear este como su primer escenario, el del gobierno porque es el más económico financieramente. La

conformación de una empresa mixta, donde la empresa que es expropiada tiene que decidir si quiere ser o no empresa mixta. Por ejemplo, la EDC tenía cuatro escenarios, el primero era empresa mixta, pero la estrategia de AES era que yo no quiero ser empresa mixta, yo me quiero ir de Venezuela y quieran que me compres competo no solamente a mí, sino a los millones de accionistas para que no me caiga a mí las millones de demandas en el futuro. Este es un extremo... en el otro extremo está que el gobierno se arrepienta, hace un anuncio de expropiación, pero luego se echa para atrás, donde la empresa puede seguir operando probablemente con nuevas y más fuertes regulaciones, pero no hay ni un solo caso en Venezuela con este escenario, salvo que ha retrocedido de la expropiación a la empresa mixta, no al hecho de no expropiar.

Que hay entre estos dos escenarios, bueno está la compra total o la compra parcial, qué significa eso, es la compra total es la compra del accionista principal y a todos los demás, tipo EDC, Cemex, etc. El gobierno compra todo. Lo otro es que me compres a mí nada más, y queda un grupo de accionista por ahí asociado con el gobierno, pero ningún pequeño accionista le gusta tampoco asociarse con el gobierno, pero como a ellos no los llaman, la decisión de que un accionista minoritario se quede depende del accionista grande.cuu

Inv **¿Qué diferencia el escenario de empresa mixta con compra parcial?**

AB Que la empresa mixta es una sociedad entre el dueño actual y el gobierno con mayoría del Estado, y la compra parcial es que el gobierno compra al accionista mayoritario y queda en sociedad con accionistas minoritarios.

Inv **Tú comentaste la necesidad de formar unos comités para atender estos casos de nacionalización ¿Quiénes específicamente dentro de una empresa deben formar esos comités? ¿Cuál debería ser su centro de reunión?**

AB Eso es una pregunta buena, yo tengo aquí algo que te puede servir que es la escalabilidad crítica que puede tener este proceso.... Para responder esa pregunta hay que pasearse por la curva de la escalabilidad... Si tú no eres sorprendido en un programa de TV y tienes tiempo de olfatear en el tiempo que te pueden echar una vaina, que se supone que hay aquí, que comienzan a acumularse unas señales de alerta sobre un peligro que va a ocurrir después... es decir que tú estás en una fase de potencialidad. ¿Qué pasó ahí? Había una serie de nacionalizaciones en otro sector y tú tienes que estar mosca con el tuyo. En el caso de la EDC democratizó el capital, que te lo dije hace rato, hizo varias emisiones de accionistas para tener más accionistas. Segundo, listó la acción en Latibex para atomizar la acción a nivel internacional también, después participó full en la Feria del Inversor que hacia la Comisión Nacional del Valores para nueva emisión de accionistas pequeños, locales, micro para ampliar su base accionaria, incrementó la parte accionaria de los trabajadores e incrementó los programas sociales asociadas a la marca.

Luego ocurren varias cosas, que están asociadas a lo que tú preguntas, porque fíjate yo en esta etapa no necesito tener un cuarto de guerra, tengo que tener un tipo que le haga seguimiento al tema, pero no estoy en una situación ni siquiera de contingencia pero si tengo que estar mosca.

Luego yo paso a un segundo estadio que es la fase emergente, qué significa esto, que ya se me acumuló un conjunto de señales de alertas, se convierten entonces en un issue articulado. La tendencia ya empieza a tener signos definitivos. Ahí yo tengo que

Inv **¿Quiénes deberían conformar ese equipo?**

AB Por lo general es un equipo especial, son individuos escogidos. Yo te puedo hablar más de áreas más que de perfiles: tiene que estar legal, tiene que estar atención al inversionista, RRHH, operaciones, logística si es que la naturaleza del negocio supone procesos logísticos, si yo estoy dividido en regiones debo tener al jefe de regiones sentado ahí, tengo que tener al encargado de comunicaciones, si tengo lobistas tengo que tener un brazo que se conecte con ellos porque voy a necesitar mucha reunión con gobierno, Presidente y Vicepresidente de la compañía. Probablemente abogados externos, consultores externos y también al tipo que haga la máxima persona de administración. Este es básicamente el quipo élite.

A lo mejor necesitas complementarlo con un segundo equipo más operativo, que ejecute las instrucciones del equipo élite.

Dónde reunirse, depende... porque después de lo que hemos visto nosotros y hemos visto cosas increíbles... te puedes reunir adentro o afuera. Yo creo que debes tener varios sitios para reunirse, porque fíjate dependiendo de dónde estés en el tiempo. Mientras más alto estés aquí menos debes estar en la empresa. Pero aún estando aquí tú tienes que tomar una serie de medidas de seguridad de la información y de las instalaciones.

Toda empresa en proceso de nacionalización debe tener una medidas de seguridad de su información en función de sus instalaciones. Ahora, si estás retratado en un sector estratégico debes trabajar sobre esto. El problema de si me reúno adentro o afuera, uno parte de que tienes que tener varios sitios para reunirse e ir previendo en función de las fases dónde estás donde quedan tus bunkers, estás obligado a utilizar varios. Segundo, tienes que ir tomando incrementalmente también aseguramiento de la información. Eso pasa por barridos electrónicos. Por ejemplo: en la EDC se crearon unas redes telefónicas con códigos para el equipo élite. Ha habido casos donde las empresas se han visto obligadas a darle seguridad extra a sus servidores para asegurarse que no se diera fuga de información ni captación de información desde afuera.

La ubicación de las salas de reuniones sólo son del dominio de sus usuarios, más nadie saben que existen ni dónde están, así del sencillo. De hecho, las redes de teléfonos pasa también por unas redes de computadores distintas a la que utilizas.

Inv **Ya me hablaste de algunos elementos del plan de gestión de comunicación de crisis para el antes y algunos del durante ¿Alguno que quisieras complementar para manejar el durante y el después?**

AB Del durante sí. Y es que para el durante muy importante es que toda la estrategia del manejo comunicacional interno y externo del asunto debe pasar por estos principios, que te los puedo dar: Uno, promover valor y preservar valor para la eventual negociación con el gobierno y obtener una indemnización justa a los accionistas, no te puedes quedar con los brazos cruzados ni desmejorar la operación porque eso te va a afectar después la negociación y jugar a favor del gobierno. Dos, si cotizas en la bolsa tienes que preservar los intereses de los accionistas minoritarios, porque los minoritarios no tienen voz y voto a la hora de que el gobierno a negociar, de esta forma velas porque ellos no se te volteen y tengas una lluvia de demandas en el futuro; además, si aplica puedes tener empleados como accionistas y no puedes tener un foco de perturbación interna. Los otros es preservar la calidad de servicio mientras dure el proceso de nacionalización de negociación, porque te afecta la negociación...

Después, fíjate que estas son premisas para el correcto manejo comunicación durante. Tu comunicación interna debe incidir proactivamente en el estado anímico de los trabajadores y su conexión con la excelencia operativa que caracteriza la operación, es decir, todo tu esfuerzo debe de ir a que la gente siga haciendo lo que tiene que hacer.

Si el caso implica una operación internacional, tienes que hacer unos esfuerzos en el exterior que refuerce la imagen internacional de la empresa que está siendo nacionalizada aquí, ya que hay unos elementos de reputación que te llegan de afuera para adentro y que indiquen acá en el manejo. Lo otro es mantener viva la conexión entre el liderazgo de la organización y sus trabajadores, es decir, no te puedes desaparecer, tienes que dejarte ver, informarle a la gente cómo va al proceso, no puedes de dejar de decir un coño. Ai no tiene nada que decir, pero al menos te vieron ahí y tal. Por ejemplo, en el caso de la EDC, cuando Chávez anuncia la vaina, el Presidente de la compañía estaba en el exterior y no apareció en el primer minuto, sino a los tres días porque él estaba en Arlinton y aprovechó de reunirse allá para evaluar la situación. Los de aquí no quisieron exponerse hasta que no viniera este tipo y tal.

Luego, a toda costa debes evitar dar motivo a mayores cuestionamientos gubernamentales, porque cuando te van a nacionalizar te van a decir un montón de cosas feas.

Luego debes mantener en los momentos apropiados una línea de información institucional de cara a los medios de comunicación para evitar ruidos en la negociación con el gobierno.

Y luego, En su debido momento generar información selectiva a empleados, accionistas, clientes, proveedores, relacionados, medios, etc. promoviendo gestión de resultados, dependiendo del pedacito que le toca a cada quién

Inv **¿Estas son las audiencias clave que se deberían atender?**

AB Bueno si aplican, a lo mejor en otros casos aplican otros; por lo general son mis empleados, mis accionistas, mis clientes, proveedores, mis relacionados y los medios de comunicación.

Son premisas que aplican a cualquiera de los escenarios que te comenté, toda comunicación debe estar sostenida sobre estos diez principios.

Inv **Y en después...**

AB Bueno en el después... que suele ocurrir... primero, tu olfateas; segundo, activas todos tus mecanismos de inteligencia y confirmación de información; va a llegar un momento en que va a haber una anuncio formal; después, tu pasas a un escenario de manejo interno y de red de aliados; después, tú lo que tienes que hacer es dos cosas: si estas satisfechos con el acuerdo que el gobierno y tu van a firmar, tú lo que tienes es que tratar de incidir en el manejo comunicacional que se va hacer del anuncio de la firma por un lado y de las condiciones en las que eso se va a dar. Y por otro lado, tú tienes que tratar de tener preparado a tu vocero que va a firmar con los mensajes clave que va a decir en ese momento. Esto ni siquiera es el después, esto es último pedacito del durante.

Luego, lo otro que tienes que hacer es negociar las condiciones del sitio y del manejo comunicacional del evento ese. Por ejemplo, en el caso de la EDC fue un éxito el manejo del evento.

Inv **¿Dónde se manejo el evento?**

AB En Miraflores, tal vez porque fue el primero para el Gobierno, fue el caso que mejor lograr aplicar las condiciones que la propia empresa estaba proponiendo con nuestra asesoría. Se pidió no hacer un acto conjunto con la CANTV, vamos hacer el nuestro primero; se logró que se firmara primero. Para este acto se preparó unos mensajitos con el tema de responsabilidad social. Entonces, tienes que manejar el rollo comunicacional si la firma se va a hacer de forma pública. Eso es otro asunto, hay que evaluar si la firma es abierta al público o no, si hay o no presencia de medios; esto es una variable que hace que los casos comunicacionalmente sean distintos.

Lo otro que es importante pensando en el después, y eso aplicó para Cemex, la EDC, VenGas, por decirte varios, y que si me vas a comprar completo quiere decir que ya no existes en Venezuela, tienes que asegurar de cerrar el capítulo de tu presencia en Venezuela, en eso se refiere el después básicamente... Por ejemplo Cemex estuvo aquí 18 años, la EDC estuvo 8 años, la gente de VenGas estuvo creo que 14, tú tienes que tener un cierre con el país. Te expropiaron y ta, lo que se suele hacer es acumular tu memoria histórica de presencia en Venezuela...

Inv **Y eso con ¿cuál objetivo se hace?**

AB Si cotizas en bolsa tú vas a tener que hacer una asamblea final de traspaso de poderes, y ese es la oportunidad perfecta para echar tu cuento de los 16 años o los que fueran entonces tú tienes tu memoria especial y se la entregas a tus accionistas... Yo fui responsable con el país, pague tales dividendos, hice tales inversiones, tuve tales logros... toda tu historia ahí y haces tú cierre institucional, haces tus reuniones con los empleados... ese cierre te permite irte con respeto por los accionistas, empleados, clientes, proveedores, ese si es un plan de más o menos recursos o los que fueran. Porque si tú te vas sin hacer nada, pierdes el respeto, pierdes la reputación acumulada, pierdes todo. Y eso tiene unos impactos en tus operaciones que tienen un impacto en otros países.

Lo otro que tienes que hacer es echar tu cuento para tu operación en Panamá, para tu operación en otros países para que no se vean afectados por lo que pasó en Venezuela.

Inv **¿Cuál consideras tú que debe ser el objetivo sobre el cual debe montarse el plan de comunicaciones de crisis?**

AB Sin duda, apoyar la estrategia de la compañía. No puede haber un plan de comunicación que esté divorciado del manejo estratégico de la situación que tenga planteada la compañía. Una vez definida la estrategia, mi estrategia puede ser hagan lo necesario para quedarte en Venezuela, mi estrategia puede ser que me compren completo, puede ser vamos a conformar una empresa mixta, o lo que fuera. Entonces, toda la estrategia comunicacional debe estar en función de la estrategia definida cualquier que ella sea.

Inv **¿Quién debe ser el vocero organizacional, para atender un proceso de nacionalización, ante las diferentes audiencias clave?**

AB Depende, no creo que haya una receta exclusiva. Hay momento en los que hay que exponer al presidente de la compañía, hay momentos en que hay que exponer a los regionales, a los abogados, incluso al abogado externo. Entonces, dependiendo del momento, del tema de la situación se determina quién puede ser el vocero. Hay momento que es el tipo que maneja las comunicaciones.

- Inv **El Presidente ¿Cuándo debe salir?**
- AB Cuando le digamos que salga, si no tiene por qué salir. Sin embargo, el sí tiene un rol interno muy importante. Puede ser que no salga para la calle, pero internamente el liderazgo es importante, si ese tipo se desmorona se desmorona todo.
- Inv **¿Qué acciones recomienda para el manejo de las comunicaciones internas durante el proceso de nacionalización?**
- AB Hay que informar aunque no haya que informar nada, a veces se puede informar pasos, de cómo va resultado esto, resultados de alguna reunión... claro tampoco vas a decir el 100%. Tú no puedes decir lo que afecte a la negociación como norma general. Yo puedo reportar que hubo una reunión, pero nunca debo informar información que irrite al gobierno o que afecte la negociación.
- Inv **¿Cuál es el mejor mecanismo para comunicarse con los empleados?**
- AB Hay cosas que puedes manejar por email, pero hay cosas que debes decir personalmente. La comunicación cara a cara adquiere una relevancia importante, porque es la única que además le permite al presidente de la compañía dejarse ver, claro puedes acompañarse de email, cartelera, etc... pero la comunicación cara a cara se hace fundamental.
- Inv **¿Cuáles son las acciones a tomar en cuenta con audiencias externas durante el proceso de nacionalización?**
- AB Por ejemplo, con tus clientes el foco de la comunicación es yo te sigo garantizando el servicio o el producto, yo no puedo permitir que se formen unas corridas, imagínate que sea un banco, la vaina quiebra si la gente saca los reales. Si la nacionalización es un bien esencial yo no puedo permitir que el cliente perciba que yo cese las operaciones y estoy desabasteciendo el mercado y una pila de cosas.
- Con los proveedores, el foco básico es colle mira yo mantengo los pagos, hazme los pedidos como siempre porque yo te los voy a pagar como siempre.
- Con el público en general la calidad del servicio.
- Con el gobierno la información básica la manejo en mi mesa de negociación pero sobre uno de los principios y es que no debo dar motivos de nuevos cuestionamientos.
- Y con los medios, tengo que tener cuidado porque yo puedo filtrar información, pero no puedo generar una situación que irrite al gobierno y que los medios se me conviertan en un ruido en la negociación, yo tengo que evitar eso. Bien como comunicación formal o como filtración yo tengo que manejar la dosis apropiada.
- Inv **¿Es transparente para los medios que yo pueda dar información sobre el avance del proceso?**
- AB El medio no sabe que yo estoy evitando irritar al gobierno, le estoy dando información que tenga ese seguro de vida.
- Inv **La forma de comunicarse con estas audiencias**
- AB Cartas, fundamentalmente cartas y reuniones. Ah bueno hay algo importante con el gobierno yo tengo que tener todas las solicitudes de informaciones que el gobierno me haga. No puedo dejar de atender los requerimientos informativos del gobierno.

Inv **¿Cuáles son los materiales de comunicación a preparar en caso de que una empresa pase por un proceso de comunicación?**

AB Te voy a decir una estupidez, pero es súper útil. Que pasa los periodistas van a las instalaciones y no hay ni una información tal como una memoria de la compañía para que escribas con propiedad y no inventes datos. Tú tienes que tener siempre un stock de publicaciones sea tu memoria, tu informe anual, boletín, etc... A mí me interesa que saquen datos y no inventen, aunque yo sepa que ellos están buscando datos de otras fuentes reduces la brecha de invención. Ayuda a manejar el momento donde yo te tenga que decir que no hay novedad.

Los otros, hay que tener clara tu base de datos de periodistas de los que escriben en contra o a favor porque te ayuda a propiciar momentos off de record o filtrar información o cosas de ese tipo. Tienes que tener también identificados una serie de expertos de tu sector con los cuales debes construir una relación de forma que a través de un tercero tú puedas hablar. Es decir, si yo soy una empresa eléctrica pongo hablar al experto eléctrico con los mensajes que la compañía quiere colocar en la opinión pública, tales como articulistas....

Tener claramente el listado los medios donde yo tengo pauta publicitaria, no tienes ideas de cómo eso ayuda a la hora de las chiquitas, levantar el teléfono y decirle a Miguel Henrique pana párame esa información que me está generando daño yo represento en tu presupuesto publicitario el 10%.

También es importante tener listo el position paper, documentar los hitos del caso, todo esto alimenta comunicados internos, son como piezas estándar que hay que tener listas.

Inv **¿Alguna otra?**

AB Sí, la carta de despedida del Presidente, parece un chiste en casi todos los casos hemos tenido que manejar eso muy my temprano, porque uno nunca sabe la evolución del proceso ¿cuándo ese tipo va a tener que salir corriendo de ahí? Esa es una de las piezas que hay que tener de primero. Por ejemplo, en el caso de CANTV, una de las condiciones era que el Presidente renuncie.

Inv **Recomendaciones para manejar las relaciones con los medios...**

AB Sí una clave y que parece tonta también, tienes que tener un sitio para atenderlos. Un sitio controlado, lo ideal es que tengas un sitio donde si llega un periodista no le vas a decir que no lo vas a atender, atiendas a un protocolo pase aquí y déjame verificar si te pueden atender. Un sitio definido para atenderlo y confinarlos, en estos procesos algo que no conviene y que puedes controlar de la puerta para dentro son periodistas deambulando por los pasillos entrevistando a la gente. Hay que atenderlos aunque sea para decirle que no hay información disponible ahora. Tienes que tener activado el protocolo de atención de llamadas y visitas a periodistas en todas tus instalaciones para centralizar tu proceso de atención. Nadie declara, lo que haces en centralizar todas tus comunicaciones

Inv **¿Cómo controlar los rumores en los medios?**

AB Darles información ventajosa para mí que salga. En el caso de Cemex yo monté tres reportajes con focos distintos para medios, eso te ayuda a posicionar mensajes en el marco de una negociación. Por ejemplo, yo una vez hice un trabajo sobre las fortalezas tecnológicas de Cemex en Venezuela que se le dio a El Universal. Después se hizo otro de abastecimiento nacional, donde se explicó la realidad de

abastecimiento a lo largo de 15 años.

Inv **¿Cuáles son los indicadores que se deben utilizar para evaluar la efectividad de un Plan de Gestión de comunicación de crisis en este escenario?**

AB El más importante es si se cumplió la estrategia de negociación de la compañía, lo demás es accesorio si esto triunfó, triunfó las comunicaciones.

Inv **En el caso concreto de la EDC, ¿Cuáles fueron las acciones claves que tu consideras que garantizo que fuera exitoso el Plan y que es replicable a otros casos?**

AB Ahí es imposible, parte de la estrategia de la EDC era ser el primero, ya no vas a ser el primero, a menos que corras en un lote, es decir, CANTV y EDC fueron casos paralelos. Cemex y Sidor corrieron en un lote son casos paralelos, pero los demás han sido individuales.

Si vas en un lote conviene evaluar si dentro de éste te conviene adelantarte al lote.

Inv **Algo que quieras reforzar respecto a alguna acción concreta en comunicación que recuerdes de ese proceso de la EDC**

AB Sí, fíjate con la EDC hubo que manejar una variable que no tiene ningún otro caso. Resultaba que el Presidente de la EDC era Venezolano en ese momento, anterior a este había otro venezolano entonces hubo que cuidar y darle cercanía que no estaba en Caracas a Andrés Gluski (quien era presidente de AES para Latinoamérica) se tuvo que manejar para que la gente al final no tuviera un mal recuerdo de él, ya que no se quería que se pensara que este venezolano no estaba haciendo nada por lo venezolanos. Era muy importante dejarlo ver dentro de la EDC.

Hay algo que es importante para ti y en el paralelismo de la negociación de la EDC y CANTV, y es que el trato del gobierno en la negociación con la EDC no fue hostil pero en el caso de la CANTV sí. Porque el cuestionamiento en el caso de la CANTV fue que Chávez públicamente decía que a él no se le olvidaba que CANTV le había tumbado la central de Miraflores el 11 de abril de 2002. No se le olvidaba Movilnet le tumbo los celulares a los ministros para que no se comunicaran entre ellos, todo eso fue verdad, pero lo hizo gente comprometida con el peo del golpe no lo hizo Gustavo Rossen, eso generó que el trato del gobierno a la negociación de CANTV fuese eterno y eso fue una ventaja para que la EDC llegara primero a la firma. Fíjate que PDVSA intervino al equipo de comunicaciones de CANTV y eso no pasó en la EDC.

Muestra: Directores/Gerentes de Comunicación de la EDC/CANTV

Entrevistado: Amado Fuget

Fecha de la entrevista: 17-03-2010

Investigador (In): **¿Cómo estaba organizado el departamento de comunicaciones existente en la CANTV para el momento del anuncio de la nacionalización por parte del gobierno nacional?**

Amado Fuget (AF) En CANTV la estructura de comunicaciones respondía a tres procesos: Comunicaciones Internas, Comunicaciones Externas y Asuntos Públicos. Había tres Gerentes y la Responsabilidad de las Comunicaciones estaba en la cabeza del Presidente de la compañía directamente. Anteriormente, te estoy hablando para el año 2000 más o menos, existía un Vicepresidente Ejecutivo, a partir del año 2000 salió este Vicepresidente y el Presidente asumió la responsabilidad como tal. Los tres Gerentes era Ricardo Fisher en Externa, yo estaba en la Interna y Elba Monterola que asumió Relaciones Institucionales luego de una restructuración de las empresas del Grupo que ocurrió en el 2001, en cual todas las unidades de apoyo se agruparon en un Centro Corporativo.

Tú recuerdas que CANTV es CANTV, pero tiene actividades que son Movilnet, Caveguías y Cantv.net. Hasta ese momento cada una de las empresas tenía su departamento de comunicación. En 2001 se decidió centralizar todo el proceso de comunicaciones así como se hizo con RRHH, etc. Todas esas unidades fueron centralizadas en un Centro Corporativo, de modo que todos nosotros digamos prestamos un servicio de comunicaciones a CANTV, Movilnet, Caveguías y CANTV.Net y así se mantuvo ese esquema hasta el momento de la nacionalización, donde nosotros tres coordinábamos las acciones operativas y teníamos sesiones de coordinación con el Presidente de la compañía. De alguna manera te colocaba en una situación estratégica dentro de la organización porque digamos manejábamos toda la información de carácter de estratégico por el apoyo que nosotros damos como la información que recibíamos de la organización. Se manejaron varios casos, digamos de alto impacto en la organización tanto para los efectos el más importante fue la toma de control de AES de la CANTV, nos tocó nosotros administrar el manejo de los medios de comunicación. Mucha de esta experiencia nos sirvió para prepararnos a lo que venía porque lo de CANTV era algo previsible. Entonces la conformación de comunicaciones, como te decía, teníamos Comunicaciones Interna, Externa y Asuntos Institucionales reportando al Presidente, una estructura en la cual nosotros compartíamos recursos para muchos de los procesos. Lo ideal era por ejemplo que yo en Comunicaciones Internas reportara la estructura de comunicaciones que había en todas las regiones, la CANTV es una empresa de alcance nacional, coordinación de comunicaciones a las distintas regiones del país. De ahí que le prestábamos servicios a Comunicaciones Externas y Relaciones Institucionales y de alguna manera había una serie de recursos compartidos dentro de la Red Social y bueno esa era la forma como nosotros estábamos estructurados con participación en algunos comité estratégicos específicamente Comunicaciones Internas y Externas estábamos muy involucrados en un Comité de Asuntos Clave, del cual formaba parte además el Vicepresidente Ejecutivo, Vicepresidente de Asuntos Legales, Vicepresidente de Finanzas y Vicepresidente de RRHH y Comunicaciones Externas e Internas.... Esa era la estructura.

Inv **¿La CANTV contaba con un sistema de vigilancia del entorno para prever la posible nacionalización? ¿En qué consistía el sistema de vigilancia?**

AF Bueno teníamos un Comité de Seguimiento a los Temas clave. Si tu recuerdas había tres asuntos en el año anterior que era de absoluta relevancia. Uno, que tiene que ver con toda la situación que se había presentado con el sistema de

jubilaciones de la CANTV, el segundo era el tema de asignación de divisas para la compra de equipos y maquinarias que manejaba la compañía porque era un tema que generaba un alto impacto en la operación de la compañía. El tercero, era un tema recurrente que tiene que ver con la participación de CANTV en los temas electorales. Habían otros temas adicionales, pero digamos estos eran los tres temas recurrentes de muchísima tensión.

Comunicaciones externas se ocupaba de hacerle seguimiento de todos los asuntos en la opinión pública se habían reflejado a cualquiera de estos temas y otros. Como práctica normal teníamos un sistema de monitoreo sobre todo en el tema de prestación de servicio, para detectar a tiempo cualquier tema en la opinión pública que afectara el servicio de CANTV. Este mismo esquema se utilizaba para monitorear todos los temas clave para la empresa, es decir, había un seguimiento digamos uniforme, diario, semanales, mensuales y trimestrales... Había un esquema de seguimiento de asuntos internos en muchos de los cuales se detectaban a través de un sistema de reuniones presenciales en la compañía, reuniones cara a cara. Con este esquema no solamente nos permitía generar información sino recibir información sobre temas críticos. Y además, mucha información que se generaba a través de las distintas gerencias, un elemento clave ahí pues era la Gerencia de RRHH, hacía vigilancia al ambiente laboral. Entonces, todos esos aspectos nos daban un panorama de seguimiento de Asuntos Clave. En ese proceso que yo te mencionaba, siempre había información que traía los distintos actores de ese comité. Era un comité de reunión de mucha frecuencia, llegó un momento que llegaba a reunirse por lo menos una vez al día, se le daba seguimientos asuntos que la compañía sabía que los procesos de la organización podían verse afectados o podían haber autoridades que podían digamos afectar a la organización. Era un mecanismo de vigilancia, lo más importante en todo caso era el altísimo grado de atención que se hacía seguimiento en ese Comité que te mencionaba.

Inv **¿Existían Planes de Contingencia para atender una nacionalización? ¿Cuáles elementos contemplaba?**

AF Sí, nosotros teníamos digamos escenarios distintos de situaciones que le podían suceder a la organización. Uno de ellos era el tema de la nacionalización, pero no era el único, había escenarios incluso de eventuales acuerdos con el gobierno para que digamos el proceso que iba a vivir la compañía se diera de la forma más ordenada posible, te voy a comentar lo siguiente porque es una de las cosas que diferencia el caso CANTV de otras empresas... En CANTV era propiedad e Verizon, ellos dos años antes de la nacionalización tenían un proceso en el cual estaban evaluando su estrategia de expansión en América Latina, finales de los 90 digamos ellos tenían varias posiciones en varios países de América Latina y el tema estratégico era concentrar su negocio en otros mercados distintos a América Latina, propiamente en el mercado de EEUU. Eso que significaba que iba a comenzar a vender las filiales que tenía en América Latina y en efecto comenzó a vender República Dominicana, etc. De manera ellos estaban buscando un comprador. Obviamente la compañía estaba preparada para escenarios donde la empresa iba a ser comprada por otros. Se habló incluso que un privado iba a ser el comprador, pero también había el escenario que el gobierno iba a comprarla. Aunque existía al escenario de que CANTV iba a ser comprada por un privado aparecía el escenario de que el gobierno en varias oportunidades manifestó su interés de comprar a CANTV. Entonces había varios escenarios que estaban preparándose porque había la decisión de Verizon de abandonar el país. La decisión era prepararse ante todos estos escenarios. La compañía estaba preparándose de que algo iba a ocurrir lo que no se sabía era cuándo.

Inv **Desde el punto de vista de comunicación ¿Qué involucró esa preparación?**

AF Primero cada uno tenía distintas implicaciones.... Primero, digamos el escenario de la compra con cualquiera de los adquirientes estructuró, y eso fue algo que fue útil de lo que luego ocurrió, un transición ordenada y para mí eso fue una de las claves que hizo diferente al caso CANTV de otros casos. Dentro de la transición ordenada, lo que estaba previsto en cualquiera de los escenarios es que se crearían comités de transición para que se diera digamos ese proceso de pase de un propietario a otro de una forma más eficiente con comités clave entre los distintos procesos que involucraba, entre esos procesos estaba comunicación.

Cuando ocurrió el caso de la nacionalización esa fue la recomendación de la Gerencia que hubo al Gobierno y eso fue algo que fue bien percibido. Digamos que en CANTV hay tres actores: Lo que era la Gerencia, lo que era el comprador en esta caso el Gobierno y lo que era vendedor que era Verizon. Entonces, Verizon fue negoció con el Gobierno especialmente lo que fue la operación financiera de compra de acciones, pero el proceso de transición fue hecho con la Gerencia, y la Gerencia aunque había preparado mucho de los procesos con Verizon, fue la que asumió el rol de coordinación del proceso de transición. Esta transición implicó que la Gerencia seguía al mando de la compañía durante 5 meses, digamos que el Gobierno era como un invitado con el cual tú llevabas digamos una relación de trabajo. Entonces se crearon comités con el área operativa, con el área de Mercadeo, Recursos Humanos, con los temas financieros, con Comunicaciones, es decir, cada una de las áreas funcionales tenía digamos una contraparte con el Gobierno.

En el caso nuestro había un Comité de Comunicaciones con el cual nosotros nos entendíamos con quienes venían a manejar el proceso de comunicaciones de CANTV. Y nosotros estructuramos incluso un Plan conjunto de cómo debía manejarse el plan de comunicaciones durante la negociación que fue llevado más por nosotros digamos llegando a algunos acuerdos con el Comité de Transición. Durante la primera semana fue más complicado porque no habían designado quiénes eran, esa parte tal vez fue la más difícil porque no tenías con quien dialogar. Pero una vez que se establecieron los comités el proceso fue más fluido. Después de que se hizo la entrega formal de la compañía en mayo, entonces la nueva administración tomó la responsabilidad de la compañía eso incluye el proceso de comunicación. En mi caso yo me mantuve dando asesoría pero no tenía digamos dirección, porque nombraron a un Vicepresidente Ejecutivo de Comunicaciones quien fue el que se encargó digamos de manejar el proyecto, pero hasta el momento de la transferencia como tal todo lo que se hizo ahí se hizo bajo la coordinación nuestra en común acuerdo con el grupo que había designado el Gobierno.

Inv **¿Qué elementos tenía el Plan de comunicación que sea importantes a destacar?**

AF Bueno, vamos a decir que había dos momentos lo que es la transición y lo que es ya transferencia y la operación de CANTV ya nacionalizada. En lo que era la transición, uno de los elementos más importante era que los mensajes tenían que ser compartidos y acordados, los mensajes que tenían que ver con la continuidad de la operación y la estabilidad laboral. Se dio una responsabilidad de vocería compartida en la cual tenía mucho peso sobre todo internamente el Ministro de Telecomunicaciones, porque era digamos sobre quien recayó la responsabilidad de manejar el proceso, a quien reportaba la Coordinadora del Comité de enlace que era Socorro Hernández que luego fue designada Presidenta de la CANTV. La vocería compartida era fundamental solo que obviamente una de las cosas que

cuidamos era que se cubrían las expectativas en función del vocero que hacia el futuro iba a tener más impacto y en este caso era el Ministro, ya que era el que tenía que decir el plan que tenía para la compañía y para el personal. Entonces esa corresponsabilidad en la vocería era relevante. Y los temas que el Presidente de CANTV manejaba era sobre todo el Mantener la Continuidad Operativa de la empresa, que para mí era una de las cosas más relevantes de todo el proceso... de que la operación no se estanque no se paralice sino continúe, entonces el grupo que estaba manejando la operación tiene una gran responsabilidad. El riesgo de que la operación caiga era gigantesco, entonces el acompañamiento que hicimos nosotros en la transición fue justamente el de generar mensajes que impulsaran a la gente a mantener la continuidad operativa... era el objetivo fundamental del Plan. Te lo puedo decir en este momento, una de las razones claves porque hay que cuidar eso es porque cuando estás en un proceso de este tipo si la operación se cae y hay problemas puedes ser acusado de afectar la operación con algún propósito de sabotaje. Entonces, una de las cosas que más se cuida es que eso no ocurra de hecho una de las cosas que más se mantuvo y fue uno de los lineamientos de mensajes fundamentales que más se manejaron en la transición, mantener a los equipos de trabajo operando, desempeñando su trabajo, a los de ventas vendiendo, la gente de la red arreglando las averías, ejecutando los planes... y todas las demás áreas igual. Una de las cosas más complicadas de manejar es el temor de la gente de estabilidad laboral. Los factores fundamentales eran que el mensaje que daba la gerencia era mantener la continuidad operativa y que el entrante era el asociado al futuro de la organización y a la estabilidad de la gente.

Inv **¿Cuáles fueron las audiencias clave que ustedes contemplaron para ese Plan de Comunicación?**

AF La interna fue la más importante, la segunda obviamente fueron proveedores donde se les indicó que los pagos y procesos continuaban. En el Comité de Transición se manejaban asuntos de que le interesaba tanto a la gerencia como al comprador de que los clientes no se vieran afectados, entonces esas cosas se coordinaban.

El tema de los clientes, el tema del accionista que tenía sus problemas resuelto porque estaba negociando directamente con el comprador, digamos Verizon quería irse y la solución final fue esa...

Inv **Osea que su escenario era irse, no negociar...**

AF Sí irse... por ejemplo, ese caso es distinto a lo que le pasó a Éxito ellos no quieren irse. Sivensa tampoco se quería ir... Verizon estaba buscando un comprador.

Lo que no se sabía exactamente era el momento en que se iba a producir.

Inv **¿Contaron con asesoría externa para el desarrollo de los escenarios de la negociación? ¿Quiénes?**

AF Teníamos una empresa internacional que tenía que ver con todos los procesos de negociación que se dan cuando hay un proceso de compra-venta. No te la puede decir, pero sí era importante.

Inv **¿Apoyo externo pero para el manejo de comunicación?**

AF Teníamos la coordinación con ellos en asuntos comunicacionales, de manera que nosotros manejamos directamente las situaciones. Estuvimos involucrados en los

procesos de planificación de esos escenarios.

Inv **¿Conformaron un comité de crisis? ¿Por cuáles cargos y áreas de la empresa estaba compuesto?**

AF Sí...Bueno el Presidente de la Compañía, RRHH, Operaciones, Legal, Comunicaciones por su puesto, y Servicio compartidos.

Inv **¿Establecieron alguna sede para la reunión del Comité de Crisis? ¿Cuál fue el espacio seleccionado?**

AF Ninguna, de hecho una de las decisiones que se tomó es que el Comité de enlace en la misma sede se le abrió un espacio para desarrollar esa transición de forma normal. Sin embargo hay algo que te quisiera comentar... Nosotros lo conceptualizamos bajo la figura más de un comité de transición más que de crisis. Con elementos muy parecidos a los que tu manejas como Comité de Crisis, muy parecido, pero siempre con el norte de que al producirse el hecho cuando uno maneja la crisis tú lo haces digamos para mantenerte en el negocio, aquí tu lo haces para que la transición se hiciera de forma efectiva. El que sí se manejó más como Comité de Crisis era el de Alto nivel que yo te mencionaba.

Inv **¿Cuáles fueron los tiempos de respuesta de la empresa para la implementación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis ante la nacionalización?**

AF Bueno, yo creo que fue rápido de hecho se hicieron anuncios en tiempo real. Una cosa que caracterizó a este asunto fue que en cuestión de horas Verizon ya estaba negociando con el gobierno. Y una vez que se sentó el gobierno con el vendedor llegaron a un acuerdo y una de las cosas fue la constitución de ese Comité de Transición, de hecho se acordó que se designara a un Presidente que manejara el proceso de nacionalización que en ese caso era el Vicepresidente de la compañía por parte de la Gerencia.

Inv **¿Cuál fue el foco de los mensajes utilizados para cada una de las audiencias seleccionadas?**

AF Bueno te insisto era la continuidad operativa y la efectividad de ese mensaje si la podía dar la Gerencia como tal porque estaba frente a ese negocio, digamos a lo interno de la organización y a los clientes el mensaje fue que este proceso no afectaba al servicio. Como todo proceso hubo ciertas reacciones en los clientes...

El mensaje de continuidad era más complicado manejarlo por parte de la Gerencia por eso se acordó que lo manera el entrante porque era el que podía darle más garantía con el riesgo de credibilidad o no... También los mensajes de continuidad con respecto a los proveedores también eran muy importante porque hay proveedores que participan en la operación directamente. Yo diría que el público más delicado era los beneficiarios de los programas sociales por qué, porque el gobierno no estaba interesado en continuar ayudándolos, ahí el mensaje que se le transmitió a ellos fue un mensaje de continuidad pero no con mucha garantía.

Uno de las lecciones que podemos mantener de esto es que uno tiene que saber hasta donde el mensaje lo puede garantizar el saliente y el entrante. Hay cosas que tú puedes lograr como saliente, por eso es importante esa combinación entre el Comité del entrante y el Saliente. Este sistema que fue el que se anticipó en la transición fue lo que yo digo que ayuda a que el éxito de la organización, sea más estratégico, menos traumático...

Inv **Desde el punto de vista de comunicaciones internas ¿Qué acciones concretas recuerda que se hicieron con esta audiencia?**

AF CANTV nosotros teníamos un conjunto de canales, comunicación cara a cara, videoconferencias, boletín electrónico diario este era el caballito de batalla informativo y el sistema de cartería, digamos que esos cuatro fueron los que más se utilizaron en el proceso. Nosotros hicimos en forma coordinada varias videoconferencias que era cara a cara combinado con videoconferencias. Por las características de CANTV, nosotros transmitíamos en vivo a los computadores anuncios del Presidente de la compañía, como el de los Ministros como de la Coordinadora del Comité de Transición. Y eso digamos el impacto que tenía era que era de difusión inmediata, todo el mundo estaba pendiente y la audiencia asistía de forma masiva a las convocatorias que se les hacía.

Inv **Y hacia la externa...**

AF Hacia lo externo se manejó mucho perfil bajo... Más orientado a un mensaje racional con mantenimiento del servicio, los mensajes publicitarios normales de la organización. Pero el Gobierno tenía sus mensajes que transmitía a través de sus propios canales... Yo diría que los mensajes hacia el público interno se lograban coordinar más que los externos porque estos implicaban muchas opiniones diferentes y la compañía no estaba dispuesta a generar un mensaje de defensa... pero en lo interno había una responsabilidad más compartida como tal.

Inv **¿Cómo fue el manejo de los niveles de comunicación interna: ascendente, descendente, horizontal?**

AF Mira... era... Para el mensaje de carácter operativo se manejaba mucho la comunicación ascendente y descendente, había que transmitir a la gente la necesidad de dar continuidad de las operaciones. Esto se transmitía a través de los canales formales de la empresa y se recibí información sobre asuntos que pudieran afectar o no la operación entonces se cuidaba ni que por razones técnicas o fallas humanas ocurriera algún evento que pudiera ser interpretado como que la gerencia no estaba actuando adecuadamente, entonces ahí la comunicación tanto ascendente como descendente se daba a través del canal gerencial. También se dieron varios eventos de comunicación horizontal entre las distintas gerencias para coordinar hecho, por ejemplo, primero las cosas que se tenían que coordinar eran los grupos técnicos de CANTV y Movilnet eso implicaba que los Gerentes del área operativa de CANTV y Movilnet tuvieran relación para garantizar la continuidad operativa entre las dos redes la móvil y la fija... En función de ese mensaje se daba esa comunicación tanto vertical como horizontal, ascendente y descendente.

Desde el punto de vista de la estabilidad laboral y continuidad de la organización había una comunicación descendente con algunos elementos de preocupación de la gente, digamos en la comunicación cara a cara había una comunicación de abajo hacia arriba porque la gente preguntaba sus inquietudes de que iba a pasar con ellos... habían preguntas de que si estoy en la lista de Tascón me afecta la continuidad en la compañía, como si mi impuesto se va a haber afectado por esto, si me botan en qué condiciones voy a salir, todo ese tipo de preguntas pero la gente sí tenía oportunidad de expresarse...

De hecho para conocer esas inquietudes se hizo una investigación en la cual participamos RRHH y Comunicaciones Internas que fue un estudio de clima interno para ver que le preocupaba al personal. Ese estudio fue presentando tanto a la gerencia entrante como saliente para que tuvieran una idea de qué lo que estaba pensando la gente en el momento de la transición. Eso ayudó mucho para manejar

adecuadamente el mensaje... digamos todo eso ocurrió en lo que fue la transición, después de la transición fue otra cosa.

La coordinación paso a la historia porque todos los que estaban en el comité de enlace salieron de la compañía, asumieron el control de la compañía nuevos gerentes con sus nuevas políticas, su nueva gente... Digamos que el enfoque de la comunicación fue administrado más parecido a cómo se maneja el gobierno... pero hasta ahí llegó la coordinación.

Inv **¿Quién era el vocero designado por parte de la empresa?**

AF El presidente que era Vicente Yépez

Inv **¿Describa las acciones que se diseñaron para el manejo del proceso de atención a medios de comunicación?**

AF Como te dije muy bajo perfil, de hecho lo que se transmitió externamente por el grupo saliente fue producto de lo que resultó ser el informe anual que se entregó a la Asamblea de Accionista en el mes de marzo, fue un resumen de cómo se estaba entregando la compañía... y un artículo que escribió el Presidente saliente Gustavo Rossen y se dijo estos son los planteamientos que hay, hubo una negociación en la cual hubo un acuerdo...

Inv **¿Qué respuesta obtenía el periodista que llamaba a CANTV?**

AF Se les atendía a los periodistas, pero ellos entendían perfectamente que la vocería estaba del lado del gobierno. De hecho el gobierno estuvo muy activo en la comunicación externa de ese período, el gobierno llevaba ese caso directamente y tenía su equipo de comunicación que manejaba. La atención de los periodistas estaba concentrada en lo que iba a pasar y eso lo podía decir el comprador no quien operaba la empresa.

Inv **¿Cuáles materiales o piezas de comunicación se desarrollaron?**

AF En lo interno la comunicación que se manejó fue más presencial, el uso del video y los medios normales de la empresa se utilizaron. Lo que se transmitía en estos eventos donde se daba información valiosa, en los cara a cara, eran resumido en el resto de los medios. Pero piezas como tal no... EL gobierno sí hizo piezas hacia afuera con mensajes de gobierno... pero no digamos de la empresa no había nada que promover a lo externos. Distinto es cuando ocurrió el caso de la AES porque eso fue una OPA conflictiva, la empresa si fijaba posiciones públicas, tú actuabas más como comité de crisis porque estás defendiendo a la empresa de un ataque de algo que no estás de acuerdo.

Hay OPAS que son acordadas y cuando son acordadas esta fue una compra que fue acordada...

Inv **¿Esa OPA quien la montó el gobierno o la CANTV?**

AF La montó el gobierno. Había escenarios distintos que se hiciera una OPA con un comprador externo... y otra que pudiera haber interesados locales en adquirir CANTV...

Inv **¿Considera usted que el proceso de nacionalización afectó en los empleados su percepción de los valores y principios de la empresa? En caso de que su respuesta sea positiva ¿cómo cree usted que afectó dicha percepción?**

- AF Definitivamente para la mayoría de la compañía se trataba de otra empresa, para unos era una empresa en la cual no podían seguir trabajando... para otros fue positivo. Estaba claro que eran dos compañías distintas...
- Inv **De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de comunicación implementado durante la nacionalización de la CANTV: ¿Qué mejoraría en el Plan de Comunicación de crisis empleado?**
- AF Bueno... yo creo que fijate yo diría que debería haber unas recomendaciones para el comprador. Yo diría que la transición la debería planificar lo mejor posible, buscar que en los acuerdos se establezcan mejores garantías para el personal para ser anunciadas temprano y evitar la incertidumbre. Esto sólo se puede dar cuando es negociada y no una expropiación forzada...
- Inv **¿Qué acciones resultaron exitosas para replicar en otras empresas? A parte de los Comité de Transición que mencionó.**
- AF Bueno... la diferenciación del objetivo de la vocería... el saliente no puede intentar darle seguridad al que queda a menos si logra el compromiso de estabilidad para la gente... El vocero es el indicado según la credibilidad que pueda lograr en función del mensaje que tiene que transmitir. Por ejemplo, el entrante no puede generar el mensaje de continuidad operativa... sólo lo puede hacer una vez culmine la transición. Esa diferenciación del rol que tiene el vocero es una de las cosas que para mí hay que cuidar...

Muestra: Directores/Gerentes de Comunicación de la EDC/CANTV

Entrevistado: Bernardo Fischer, Ex Director de Comunicaciones Externas de CANTV

Fecha de la entrevista: 16-04-2010

Investigador (Inv): **¿Cómo estaba organizado el departamento de comunicaciones existente en la CANTV para el momento del anuncio de la nacionalización por parte del gobierno nacional?**

Bernardo Fischer (BF) Nosotros teníamos 4 áreas: el área de comunicaciones externas, comunicaciones internas, teníamos un área de eventos y Relaciones Institucionales y un área referente a asuntos de la Fundación de CANTV, que luego se unió al área de Asuntos Institucionales. Ya para el momento teníamos sólo tres áreas: externas, interna y Asuntos Institucionales y teníamos un cargo que siempre quedó vacante, que era como el Vicepresidente de Comunicaciones y Asuntos Públicos. Este cargo por decisión de Rossen, quedó siempre vacante y él se manejaba con los tres Gerentes sectoriales.

Inv **¿La CANTV contaba con un sistema de vigilancia del entorno para prever la posible nacionalización? ¿En qué consistía el sistema de vigilancia?**

BF Acuérdate de una cosa, cuando ocurre la nacionalización teníamos un proceso largo de venta de la empresa, yo quisiera que tu vieras dos cosas para que tú veas la diferencia. La CANTV era una empresa de capital abierto, una empresa que tenía un accionista que era Verizon, entonces ésta en determinado momento tuvo un take cover, tuvo una compra hostil por AES y en aquella oportunidad el principal accionista no estaba interesado en vender. En este caso el principal accionista estaba interesado en vender y eso fue lo que le dio pie a la nacionalización, el principal accionista entró en negociaciones con el grupo de Slim, que la empresa se llama American... es la principal telefónica de México, y ahí ya había habido un acuerdo de intención, es decir, ya estábamos en proceso de ventas cuando entonces faltaba la aprobación del gobierno y de hecho Slim movió a Felipe González... El gobierno entró en silencio absoluto no dijo ni sí ni no, el tiempo pasó se hizo una prórroga, una prórroga entonces nosotros estamos en un proceso de preparación hacia una empresa nueva a unos nuevos propietarios. Ahí es donde ocurre la nacionalización, entonces de alguna u otra manera el momento es diferente a cuando, por ejemplo, el gobierno decide nacionalizar a Polar porque Polar tiene un dueño que quiere mantener sus activos su propiedad. En el caso de CANTV era diferente porque el gobierno decidió que antes de dárselo a una persona extranjera otras vez... yo estaba contento con ustedes, pero si ustedes quieren vender lo compro yo... entonces ahí hay una diferencia, la evaluación que ellos tienen es como represento yo a los dueños de esta empresa si quieren irse, el problema es de precio no es de decisión política con los dueños de la empresa, son dos cosas diferente. Usted va a llegar a un acuerdo con Slim o va a llegar a un acuerdo con el gobierno, el gobierno a lo mejor tiene mas circunstancia porque al final es el que aprueba. Esto es un tema de precio, la parte final de la negociación entre el anuncio que fue en diciembre y la llegada del acuerdo en mayo, lo que fue la negociación fue qué se negociaba ahí, como quedaban las deudas una serie de dividendos que se habían repatriado una serie de elementos que no tienen nada que ver con la conducción de la empresa. Entonces un elemento para manejar las comunicaciones es como tú te preparas para manejar eso, porque nosotros con AES sí teníamos una política hacia los trabajadores, los empleados, la opinión pública tratando de mostrar las debilidades de quien quiere comprar frente a la fortaleza de quien está manejando la empresa de evidenciar una serie de inconsistencias que tenían. En este caso es diferente aquí no había que enfrentar esa decisión porque no había nadie que se quisiera quedar con eso. Entonces

nosotros teníamos previsto dentro del panorama, cuando tú veías el silencio del gobierno ya tu podías tener la previsión de que era porque el gobierno tenía alguna intención que hacer y no era detener a Verizon, sino nacionalizarla, era un escenario muy claro.

Ahora cómo iba a hacer, si una expropiación era diferente.

Nosotros lo que hicimos fue simplemente manejar el proceso, una vez acordado esto se hiciera de la forma menos traumática posible. Acuérdate que era un monopolio, la situación en CANTV fue muy diferente a la que puede haber por ejemplo con una compañía de celular o un banco donde la gente se puede ir para otro banco. La opción que tenía de que yo no quiero mi teléfono fijo era nula, no había mucho que discutir con la gente de que si querían que se fuera o no.

Inv **Entonces ustedes sí tenían visualizado ese escenario de nacionalización ¿se esperaba el anuncio?**

BF No en ese momento, pero sí claro de hecho se creó un comité ad hoc con Finanzas, Consultoría Jurídica, las dos personas de comunicaciones, que hacíamos como una evaluación que llegó a ser diaria, al medio día de la situación de entorno. Donde yo apostaba bueno lo que yo tenía sobre el manejo de la prensa, análisis de cosas, después de ahí se elaboraba como especies de informes o escenarios, había ahí una evaluación de muy alto nivel permanentemente.

Inv **¿Existían Planes de Contingencia para atender una nacionalización? ¿Cuáles elementos contemplaba?**

BF Una vez definido que el gobierno quería comprar, no confiscar cambió la situación. Acuérdate que salió Gustavo Rossen, asumió la Presidencia el Vicepresidente y lo que se hizo fue simplemente un proceso de transición, donde nosotros nos reunimos con la persona responsable de la transición de las comunicaciones que en este caso era William Castillo, que ahora es Presidente de TVes. Entonces lo que diseñamos era que vamos a crear en este proceso un conjunto de informaciones de cuáles son los planes a nivel interno y a nivel externo aclarándole a la gente pues hacia dónde va la empresa. En aquel momento la posición del gobierno era profesional, la recomendación era que no nos fuéramos, que nos mantuviéramos ahí. Prácticamente lo que se hizo fue una especie de comisión de enlace para trabajar en conjunto. Nosotros bajamos mucho el perfil sobre cosas a futuro. Tratamos de difundir las cosas que ellos consideraban... en cierta manera tratamos de que el proceso de transición fuera lo menos traumático posible, realmente ese era el objetivo. El objetivo era mira vamos a lograr una transición en la cual la empresa no sufra.

Por ejemplo, nuestro gran problema era Movilnet, porque ahí sí la gente tenía opciones. Entonces cómo controlar los daños en Movilnet, entonces trabajamos mucho en difundir los planes que tenían, por ejemplo ellos anunciaron, cosa que después no hicieron, que iban a intensificar la red de fibra óptica, después se fueron por la vía del satélite. Pero en todo caso la divulgación de esos planes deba la sensación de que iba a ver continuidad.

Inv **¿El escenario que ustedes tenían entonces era vender el 100%?**

BF El Gobierno planteo de una vez que querían comprar el 100%. Compraron la parte de Verizon y después hicieron dos ofertas públicas de acciones para lo que quedaba de los trabajadores. En la primera los trabajadores muchos decidieron no vender... es una empresa donde la gente es muy apegada tiene muchos años ahí. En un tiempo determinado fue un valor enorme, a la gente se le daba un paquete

accionario y de ese paquete accionario la revalorización llegó incluso a valer 11 mil Bs. La acción, 9 mil Bs. 7 mil Bs de lo que habían costado mil y pico. Entonces los accionistas clase C, decían que tenían un valor que conservar. Después cuando vieron que al salirse prácticamente el gobierno de la bolsa, no había posibilidad de vender acciones en exterior y entonces eso perdió valor. El gobierno dio la pauta para que realmente nosotros no diéramos tanta oposición y no hubiera muchas cosas que defender, porque no teniendo accionistas ahí que quisieran conservar el control de la empresa, el problema era simplemente vamos a ponernos de acuerdo, tratar de establecer lineamientos, vamos a ver quién se queda y quien se va, yo por ejemplo decidí yo me voy, yo sí planteé y le dije claro soy responsable de esta política externa durante 15 años, ahora no voy a empezar a decir cosas que durante 15 años yo dije lo contrario. Yo respeto al criterio, pero hemos hablado de las debilidades que tuvo la CANTV cuando fue pública y ahora no voy a volver, osea yo no soy ese instrumento para manejar esa política. Entonces ellos estuvieron de acuerdo, al principio ellos querían que me quedara pero mi compromiso fue hasta el día de la entrega, entonces simplemente qué queríamos una empresa limpia, nos dedicamos mucho a darle a ellos un panorama claro de lo que teníamos, era sobre todo el sector técnico claro cuáles son los objetivos del gobierno con eso. En aquel momento se logró que el proceso se diera sin traumas, de hecho la empresa sigue dando utilidades

Inv **¿Contaron con asesoría externa para el desarrollo de los escenarios de la negociación y para manejar el proceso de comunicación? ¿Quiénes?**

BF En comunicación no, siempre había la confianza de que lo podíamos manejar internamente. Con AES si tuvimos una asesoría externa de origen norteamericana, pero ese era otro caso donde el dueño de la empresa sí quería conservar a la empresa. Ahí si se desarrolló mucho sobre todo en la parte externa de los EEUU para darnos información a nosotros sobre todo las debilidades de AES, pero en el caso de gobierno de esta nacionalización no.

Inv **Una vez hecho el anuncio se desarrolló un Plan de Crisis ¿Cuál fue el objetivo de ese plan?**

BF Primero, nosotros cuando se supo la decisión se hizo una evaluación central de todo lo que se va a hacer desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista financiero porque había una serie de manejo de dinero que estaban pendiente, deuda con trabajadores, entre otras cosas. Desde el punto de vista de los trabajadores el trabajo nuestro fue hacer un llamado de tratar que no se creara una situación difícil con los trabajadores. A nivel externo me dedique al área de Movilnet, porque en el Caso de CANTV entramos en un proceso de silencio informativo, porque no queríamos crear expectativas que nosotros no conocíamos ni suscribirlas. Nosotros simplemente nos pusimos de acuerdo con el comprador para decirles si tenían proyectado algún anuncio previo antes de la nacionalización, al principio era no, después cambiaron y quisieron tener una especie de contactos con los medios que nosotros teníamos. Y el resto era un poco tratar de manejar toda la situación con los grandes clientes de Movilnet, ahí hubo un proceso de reuniones conjuntas con Jackeline Farías para conversar a grandes clientes mira que se va mantener esto, nosotros hicimos presentaciones, pero básicamente fue muy bajo perfil fue básicamente tratar de preservar digamos a los 100 grandes clientes. En el caso de CANTV fue diferente, siendo un monopolio lo que teníamos era que garantizar a la gente que no le iba a intervenir el teléfono, etc y eso no lo podíamos garantizar nosotros, nosotros le recomendamos a ellos mira la gente tiene 15 años acostumbrados a unas telecomunicaciones de un tipo si ustedes van a cambiarla por lo menos díganle ahora los planes a corto plazo para que se

sientan tranquila.

- Inv **A parte de clientes, trabajadores y medios ¿alguna otra audiencia de interés?**
- BF No porque fíjate, un gran esfuerzo de la CANTV privada fue hacia el área regulatoria hacia el área de CONATEL, hacia todo lo que es el regulador del estado, entonces nosotros teníamos al sector regulador con una gran estrategia de información de contactos, etc que pasó luego bueno el regulador es el mismo Estado, osea prácticamente lo que teníamos que manejar una información que ellos nos suministraba. Ahí cambiamos todos los parámetros para lo que estaba manejándose CANTV como empresa privada. A parte de los grandes clientes de Movilnet y de informaciones periódicas que se estaban manejando en la transición el cambio fue básicamente interno.
- Inv **Una vez decretado el anuncio ¿Conformaron un comité de crisis? ¿Por cuáles cargos y áreas de la empresa estaba compuesto?**
- BF Fíjate esta el comité que te mencionaba funcionó durante todo el proceso incluso después de anunciada la nacionalización, una vez que se consolida la firma y la venta de la empresa se le pidió a ellos de una vez un comité, entonces ya se sabía que Socorro iba a ser la Presidenta. Incluso había la ventaja de que ese grupo venía de PDVSA, en CANTV había un grupo de PDVSA muy grande entonces había una manera de trabajar en conjunto, entonces ellos designaron a su vez responsables por área , entonces se creó ese comité con Willian Castillo, ellos no se metían con la política de comunicaciones nosotros, simplemente nosotros informábamos que nosotros íbamos hacer esto, si ustedes quieren anunciar algo lo hacíamos por separado, colaborábamos pero a nivel de apoyo, no nos metíamos en el contenido.
- Sugeríamos cosas, por ejemplo cada vez que se hacía tal cosa en el pasado la gente reaccionaba de esta forma, mira la reacción que hubo en los medios. Entonces esto les sirvió de guía para suavizar un poco el mensaje. Se dedicaron más al área espacial, más que al área de que van hacer sino como voy a crecer para dar el servicio a mucha más gente, crecer hacia el sur. Esa fue como la orientación que ellos buscaron más que decidir sobre cuestiones puntuales como control de las comunicaciones. El comité ad hoc una vez se concretó el acuerdo se disolvió, Rossen se fue, y el nuevo presidente creó una comisión con ella donde ambos participaban y logramos crear comisiones de transición, sectoriales. Había una comisión en el área de tecnología, una comisión en el área legal, una comisión en el área financiera, una comisión en el área de comunicación, una comisión comercial, ellos querían manejar y evaluar la cartera de clientes. Entonces de ahí en adelante comenzaron a trabajar de forma paralela.
- Ellos se reservaron un piso, donde ellos tenían su Centro de Operaciones y básicamente hacíamos la reunión y ellos hacían sus evaluaciones. Era como un centro de identificación de las personas que iban a ocupar los diferentes cargos por parte del Estado. Cuando tenían algún candidato por ejemplo para el área de comunicaciones nos reuníamos con ellos para explicarles.
- Inv **¿Todas las reuniones se hicieron dentro de la sede de CANTV?**
- BF Nunca fuimos a un Ministerio, no era necesario todo lo que se podía manejar se manejaba ahí. Ese grupo tenía plenos poderes para negociar, tú los veías con autoridad para tomar decisiones. Sobre todo Jackeline Farías y Socorro Hernández.
- Inv **¿Cuál fue el foco de los mensajes utilizados para cada una de las audiencias**

seleccionadas?

- BF Nosotros planteamos primero el estado en el que estaba la empresa... la empresa tiene esta situación, tiene estas redes, tienes estos activos y capacidad para responder. Después, fuimos muy insistentes con el Gobierno de que los planes a corto plazo deben ser divulgados con anterioridad, tú te topabas con la mayoría de los clientes, medios era la expectativa de lo que iba a pasar después. Yo tuve una reunión con Castillo y otros representantes del gobierno donde les dije que si ustedes iban a continuar con estos procesos no lo oculten, si lo van a continuar díganlo porque eso crea una tranquilidad en la gente y la gente ya se acostumbró que son servicios que prácticamente forman parte de la vida cotidiana, necesitan saber si van a tener internet, banda ancha móvil... osea tener claro eso es importante a la hora de tomar decisiones. Ellos hicieron un plan con lo que iban a continuar entonces decidieron comunicarlo por etapas, primero vamos hacerlo a nivel gerencial entonces hicieron una presentación a todos los Gerentes sobre los planes que tenían a seis meses y después con esa información fuimos divulgando haciéndole llegar a los accionistas, trabajadores y luego hacia afuera con los planes que tenía el gobierno hacia corto plazo.
- Había mucha crítica sobre el manejo de la CANTV en manos del Estado. Yo llegue luego de dos semanas de ser privatizada y eso era un desastre. Era una oficina pública como Ipostel.
- Inv **A parte de esas reuniones cara a cara, ¿utilizaron algún otro canal de comunicación?**
- BF Para lo que nos interesaba sí, el resto era información esporádica. Se decidió bajar el perfil al máximo.
- Por ejemplo, nosotros teníamos una gran actividad de apoyo al área de mercadeo de CANTV eso prácticamente desapareció porque no sabías cuáles eran los planes de los productos. Con respecto al área institucional, también varió mucho, nosotros teníamos planes en el área institucional de un plan de superaulas, eso quedó congelado. Prácticamente el nivel informativo se limitaba a cómo está la empresa, hacia donde vamos y cuáles son sus planes a corto plazo, eso fue la columna vertebral de esos seis meses.
- Inv **Acaba de comentar que los planes sociales quedaron congelados ¿qué se les comunicó a las comunidades beneficiadas?**
- BF Ellos tuvieron... al principio decidieron evaluar eso... todo lo que era apoyo a instituciones sociales grandes lo suspendieron, pero rescataron proyectos que se tenía de apoyo a los artesanos... CANTV había desarrollado una serie de estímulos a la compra de productos de artistas y artesanos incluso de los sectores indígenas y hacíamos una especie de ferias y CANTV los propiciaba. En principio querían eliminarlas luego se dieron cuenta del potencial que tenía eso y lo conservaron de hecho está funcionando todavía.
- Inv **¿Quién era el vocero designado por parte de la empresa para las audiencias externas? ¿Contaban con preparación?**
- BF Nosotros teníamos un sistema de vocería antes, donde el Presidente era la primera voz, luego estaban los vicepresidentes, estaba los presidentes de la empresa filiales con su autonomía bajo la coordinación de Comunicaciones y Comunicaciones era el cuarto vocero, era el vocero institucional. Después sale la presidencia, lo que se acordó era que se hablara de un comité de transición integrado por Socorro Hernández y por el Vicepresidente y ellos introducían

informativa. El resto quedaba fuera de conversación, no había vocero particular, pero eso no había desde hace tiempo, siempre fue centralizada y ellos lo siguieron respetando, estuvieron de acuerdo con eso. Por ejemplo, Jackeline Farías que ella tenía cierta y se sabía que iba a ser Presidenta era la coordinadora y eso funcionó.

Inv **Se creó la percepción de una vocería compartida ¿Eso fue así?**

BF Bueno fue así en el sentido, no era tan dividido, lo que se manejó fue que había que trabajar en conjunto. Lo que fuera los planes del gobierno luego de la entrega eso lo manejaba el gobierno. Lo que fuera el proceso de transición eso se manejaba en conjunto. Internamente ellos fueron muy activos, externamente fueron efectivos.

Inv **¿Desarrollaron algún cronograma de acción?**

BF Sí, efectivamente se cumplió

Inv **¿Cómo se manejó las relaciones con los medios?**

BF En principio la situación... al no haber una situación de conflicto entre el que compra y el que vende, el margen de acción de los medios es limitado porque prácticamente hay un trabajo conjunto... pero entonces, cuando no hay un péndulo informativo el periodista busca la versión del Estado, del trabajador, etc entonces tú empiezas a buscar al analista, entonces eso nos generó un ruido informativo porque decían que ahora la CANTV va hacia un barranco, etc. nuestra recomendación era que se atajara esa situación. Por ejemplo, Maracaibo era virulento contra la nacionalización de CANTV, en Caracas era un tema político en el Sur era positivo, los accionistas hacían mucho ruido que los iban a perjudicar, y en efecto la acción fue bajando. Entonces ahí lo que se crearon cuestiones temáticas, cómo vamos a responder en el caso de los accionistas, cómo vamos a responder en el caso de los trabajadores. Las recomendaciones nuestras era básicamente responder hacia dar respuestas a las audiencias. Los medios al final si tú no tenías una versión diferente a la que daba el gobierno entonces preferían irse con el Gobierno. Hacia los medios eran un neutro, nos poníamos como un florero, nosotros somos el florero nos están vendiendo no tenemos más allá que decir. Aunque realmente no era así.

Inv **¿Qué respuesta obtenía el periodista que llamaba a CANTV?**

BF Nosotros lo atendíamos directamente y lo remitíamos al Ministerio de Comunicación. Nosotros no queríamos crear un ruido paralelo porque no teníamos esa autoridad.

Creo yo que cuando veas otras nacionalizaciones verás que tienen estrategias más desarrolladas en el lobby, en conseguir amigos para crear un frente que no deje a la empresa sola. Este no fue el caso nuestro.

Inv **¿Cuáles materiales o piezas de comunicación se desarrollaron?**

BF Básicamente hicimos en el caso de Movilnet hicimos una presentaciones donde había una presencia del comprador. Por ejemplo, teníamos unas revistas Institucionales y en ese momento nos tocó sacar dos, ahí reproducimos el plan que ellos dijeron de los seis meses, las nuevas personas que iban a entrar, era como presentarlos. Les comentamos que tenemos estas revistas, que deben salir por su periodicidad y entonces nos enfocamos un poco más hacia los nuevos interlocutores. Era algo muy debajo perfil, muy light.

Inv **¿Mantuvo la empresa operaciones normales durante este proceso de transición?**

BF Bueno cuando estuvo la situación tensa que el gobierno que no respondía a la oferta de Slim hubo cierta tensión. Por ejemplo, tú tienes una serie de planes, había un proyecto bien importante que era el de la modernización de las centrales que te iba a permitir que cuando tú tuvieras tu línea telefónica tuvieras la posibilidad de internet, eso requiere la instalación de centrales inteligentes, era un sistema que te facilitaba todas las posibilidades de la red fija y ese era un proyecto grande. Se estaba cambiando las 100 centrales más importantes. Hubo la habilidad de que esa licitación la ganara la empresa china Hawei, entonces por alguna razón ellos tenían más conexión. Hubo menos resistencia a desarrollar ese proyecto con los chinos. Se le planteó al Estado que había una serie de proyectos en camino, después que se aprobaron entonces la situación se normalizó.

El otro proyecto fueron los trabajadores, había una serie de incógnitas que tenían, pero yo creo que habían...ellos han manejado su cosa más o menos bien...

Inv **¿Considera usted que el proceso de nacionalización afectó en los empleados su percepción de los valores y principios de la empresa? En caso de que su respuesta sea positiva ¿cómo cree usted que afectó dicha percepción?**

BF Yo creo que... yo presencié 15 años de empresa privada y el principal cambio fue en la gente, yo me topé con gente con vicios de negocios, ahí se hizo un proceso de depuración, pero después se fue haciendo unas mejoras donde la gente mejoró su trabajo con la productividad y de hecho el contrato colectivo estaba atado al cumplimiento de metas, teníamos un sueldo fijo y en base al cumplimiento de tus metas entonces eso te generaba un plus y al año siguiente ese plus se te salarizabaeso condujo que las confrontaciones sindicales bajara. Hubo una consolidación de una fuerza laboral bien orientada hacia la productividad. Yo creo que eso de alguna u otra manera ahí se creció mucho, se empezaron a meter los consejos comunales, ya son otros criterios eso evidentemente va a afectar a la organización.

Inv **De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de comunicación implementado durante la nacionalización de la CANTV: ¿Qué mejoraría en el Plan de Comunicación de crisis empleado?**

BF Bueno mira yo creo que nuestra principal debilidad fue la poca comunicación con nuestros accionistas, esta era una empresa de propiedad norteamericana, pero que después de la llegada de Chávez ellos dejaron a los venezolanos que manejaran a la empresa. Se llegó un momento que se hacían las reuniones video-conferencias no venían porque decían que era peligroso. Llegamos a tener mucha independencia y capacidad interna de manejar la información, pero no estábamos en sintonía con lo que pensaba el verdadero dueño. Entonces, llega un momento de que esa autonomía no es tan buena...

Nosotros pensábamos... sí veíamos que había una intención de compra y eso no fue informado, había muchos vacíos, hemos podido negociar mejor la venta de CANTV a un grupo privado. Siento que ellos querían salir de América Latina, salieron de Puerto Rico, de República Dominicana que fue la primera inversión en América Latina y quedaba sólo Venezuela, entonces era evidente que nosotros estábamos en la lista. Lo supimos porque el mundo es dinámico, pero no hubo una comunicación de nosotros estamos pensando esto, que se puede hacer para reunirnos con el Presidente... no lo hicieron.

Inv **¿Qué acciones resultaron exitosas para replicar en otras empresas?**

BF Yo creo que la evaluación del entorno es muy importante, y eso lo tengo que agradecer a la empresa y es que ellos consideraron que Rossen es parte vital del análisis de entorno de una empresa, nosotros tenemos una visión natural de 360°, nosotros estábamos en una empresa de ingeniero, ellos son cuadrados. Ellos se dieron cuenta de que la visión de la gente de comunicaciones es muy importante para prever problemas y anticipar retos que se van a manifestar. Eso fue una decisión importante... Nosotros desarrollamos un sistema un sistema de evaluación de centimetrage, tú tienes en los medios de comunicación un espejo permanente de información que si tú lo sabes leer, puedes anticipar problemas, se reduce la incertidumbre... eso es importante y creo que uno tiene que sistematizar esa información, sistematizarla permanentemente. Yo creo que ser comunicador no es un relacionista público, el comunicador es un analista de entorno, del ambiente. Una persona que los mensajes debe elaborarlo en función de las realidades y no de lo que se quiera decir o deba decir un vocero. Ese cambio, esa experiencia de CANTV hay que rescatarla.

Que no se debe hacer... bueno el departamento de comunicaciones tiene que estar estrechamente ligado no sólo con el pensamiento de la gerencia, sino con el pensamiento de los dueños, que no necesariamente son los mismos. Tú tienes que tener una sintonía de lo que piensa el accionista y a veces la gerencia se confía en esa relación directa, yo creo que uno tiene como comunicador la posibilidad de establecer puentes entre la Gerencia y los dueños, yo lo perdí muy tarde.

Muestra: Directores/Gerentes de Comunicación de la EDC/CANTV

Entrevistado: Ramón Chavez, Ex Director de Comunicaciones de la EDC

Fecha de la entrevista: 25-02-2010

Investigador (In): **¿Cómo estaba organizado el departamento de comunicaciones existente en la EDC para el momento del anuncio de la nacionalización por parte del gobierno nacional?**

Ramón Chávez (RC) Básicamente la dirección de comunicaciones de la EDC pertenecía a la Vicepresidencia de Relaciones Corporativas de la EDC. Atendía tres áreas fundamentales: la primera era RSE; la segunda, relaciones con los inversionistas propiamente dicho, es decir, la relación que tenía la EDC con el área de bancos, en general BID; y la Dirección de Comunicaciones, que era como se llamaba, tenía la responsabilidad de ver las comunicaciones de un modo integral: páginas web, comunicaciones internas, PR, la publicidad, todo absolutamente todo, Ok.

Hasta el anuncio era así como se organizaba. Mi visión del tema comunicaciones ahí era completamente integral, ese fue un departamento que se armó a mis necesidades, a mi modo de trabajar y en función de lo que necesitaba la empresa en ese momento. Era un equipo grande, si me preguntas éramos como 14 personas, teníamos diseñadores gráficos internos, manejábamos las relaciones públicas la publicidad. Era una unidad que soportaba las unidades de negocio de la empresa.

Inv. **¿La EDC/CANTV contaba con un sistema de vigilancia del entorno para prever la posible nacionalización? ¿En qué consistía el sistema de vigilancia?**

RC Nosotros teníamos un monitoreo constante del entorno especialmente en todo lo que era sector gobierno. La razón fundamental era que primero que nada nosotros éramos un negocio regulado, la EDC era un negocio cuyas tarifas estaban reguladas desde los últimos cuatro años, te hablo te estoy volviendo atrás del 2007 no 2010. Entonces fundamentalmente la forma de trabajar, la forma de operar como empresa obligaba de alguna manera a estar constantemente mirando que era lo que el gobierno estaba haciendo, quería, etc. Más allá de trabajar con PIZZOLANTE Comunicaciones, que ya era un factor de monitoreo del entorno, teníamos un proveedor, teníamos un monitoreo bien cercano y bien constante.

Que pasa, decir que nos permitía monitorear y anticipar esto no te lo puedo decir a ciencia cierta. Yo lo que te puedo decir, porque lo recuerdo bastante bien, fue que en diciembre antes de las elecciones Presidenciales, justo el programa antes de las elecciones, Chávez habló por primera vez, menciona una visión nacionalista, bolivariana o como la queramos llamar del sector eléctrico. Y qué es esto, en esta entrevista con Eduardo Rodríguez y fue la única mención aislada que tuvimos por primera vez. Él comenta que quiere darle un cambio y una visión al sector eléctrico nacional y eso implicaba, lo dice claramente, que el sector eléctrico necesita ser controlado con el estado. Nosotros levantamos la alerta a Presidencia y todos lados y la respuesta fue bueno hoy día nos controlan así que qué más controles nos pueden hacer. Pero Chávez dedicó un segmento alrededor de 4 a 5 minutos por primera vez antes de la elección Presidencial del 2006.

Inv **¿Esa fue la primera alerta?**

RC Esa fue la primera alerta que lanza Chávez, el anuncio nos cayó de sorpresa a todos. No era un tema que estaba en los manuales, sin embargo la empresa sí se venía preparando ante un escenario de nacionalización. Estaba escrito en el manual de crisis, pero no se le había dado toda la relevancia porque más bien se decía que era un sector que controla, y es un sector altamente confiable. Siempre

había una percepción en los estudios de que la población rechazaba el sector eléctrico en manos del Estado.

Inv **¿Mencionaste un Manual de crisis que preparaba a la empresa ante este escenario? ¿Qué contenía?**

RC No lo recuerdo pero te lo puedo mandar. Yo no soy muy amante de los manuales de crisis, no son fáciles de digerir. Se hizo justo antes, yo decía que más bien eso para mí era un inventario de asuntos clave de la EDC. ¿Cómo lo trabajé? Fundamentalmente solicité y manejé encuestas privadas a cada uno de los directores de negocios. Cada uno de ellos, en función de sus necesidades y problemas, me escribió a que cosas era su negocio susceptible. El de generación me decía que era susceptible a que explote Tocoa, el de RRHH me decía a un tema sindical, el Financiero me decía a una caída de la bolsa.

Primero hicimos un mapa, cuáles son los temas críticos. Mi propuesta era que de esos temas crítico tomamos digamos los 5 o 6 más grandes y eso lo vamos a desarrollar. Y eso 6 deberían servirme de guía para el resto de los problemas. Así podía ser útil. En su momento, el Presidente Andrés Gluski, me dijo que eso está tan bueno que yo quiero un plan de acción para cada cosa y bueno salió la cosa es de 80 páginas.

Básicamente, lo que le dije que se iba a inmanejable y efectivamente lo fue. La nacionalización era uno de los temas. Habían temas como en plenas elecciones se cae la red eléctrica podíamos tener problemas con los círculos bolivarianos, etc. Era un mamotreto.

El escenario de nacionalización fue uno de los desarrollados porque fue uno de los que planteo el departamento legal. ¿Cómo podrían manejar una eventual nacionalización de la empresa? Si te pones a ver en términos prácticos el tema sí existía, sí estaba latente, pero además en términos de planificación estratégica, nosotros trabajamos con un el Sr. José Elías Álvarez de la empresa Inspirit Inc. La EDC lo trajo de los EEUU para que nos asesorara y montara escenarios de Planificación Estratégica en función de una metodología. Sí había escenarios de nacionalización de cómo reaccionaría la empresa ante una nacionalización.

Inv **Osea que sí estaban preparados para, a pesar de que lo consideraban como lejano.**

RC Sí... Todos los esfuerzos que se hicieron con inversionistas... todo el manejo era para proteger la empresa en un eventual escenario de nacionalización... por qué, todos los escenarios que se trabajaron con José Elías, se hicieron trabajos de escenarios de planificación largos y tendidos, que se trabajaron ahí.... Todo eso apuntaba que podía haber una nacionalización.... Entonces que hicimos como directiva de la EDC, bueno vamos a tratar de proteger a la empresa y la mejor manera de protegerla era tomar acciones concretas: bueno nosotros éramos una empresa que se cotizaba en la bolsa de Nueva York, te voy a dar ejemplos puntuales pero como este puede existir varios, como éramos una empresa que cotizábamos en Nueva York, nosotros teníamos la percepción de que Chávez tenía un tema tan anti imperialista que por ahí podía atacar... entonces decidimos inscribirnos en Latibex para cotizar en España. Si bien las acciones ahí era muy poca se cotizaba en Euros en ese momento el gobierno venezolano miraba con buenos ojos al gobierno español, entonces veíamos que podía ser una posibilidad. Lo otro es que cuando tú te inscribes en Latibex había una serie de condiciones que dificultan una nacionalización... ahora no recuerdo pero en el manual que está en la página Web debe estar... pero sí había un capítulo que hablaba que sí

después de estar listada eso entorpecía la nacionalización.

Tenías el tema del desarrollo de las mesas eléctricas... Chávez decía que el sector público se aceraba a las comunicadas y estaba dando servicio y tendido eléctrico a los sitios donde no llegaba la electricidad cosa que no se hacía en Caracas... o donde había empresas privadas. Entonces empezamos a desarrollar Mesas Eléctricas...

Otro buen ejemplo fue... Chávez empezó hablar de democratizar los capitales... él quería que el pueblo comprara acciones en las empresas... fuera dueño de las empresas. Y un modelo que encontramos para justamente democratizar eso fue el Plan de Democratización de capital donde buscamos inversionistas, pero queríamos que no fueran grandes inversionistas sino inversionistas del pueblo, con eso aumentamos la masa de inversionistas a 5000 personas... y eso nos permitía a nosotros pensar que eso no era una garantía final, pero por lo menos decíamos lo va a pensar... y la va a pensar porque le va a pegar a la economía de 5000 venezolanos de escasos recursos, hicimos una campaña.

Inv **Tú hablaste de unos escenarios de Planificación que se desarrollaron en caso de nacionalización de la empresa, recuerdas ¿cuáles fueron esos escenarios?**

RC Lo que buscábamos era cómo evitar la nacionalización

Inv **¿Y en caso de que no la pudieran evitar?**

RC No estaba planteado... Siempre se pensó que se podía negociar con el gobierno, basado en la excelente relación que se había establecido con el CEO de AES con Chávez... Siempre pensamos que se podía negociar...

Te voy a contar las interioridades, el día que anuncia Chávez el mensaje que debes haber visto, Chávez dice que él anuncia toda empresa eléctrica que era del Estado y que hoy es privada nacionalizase, la respuesta de la EDC es nosotros siempre fuimos privada así que eso no es conmigo... y a la semana Chávez respondió no... es toda empresa eléctrica privada. Nuestra primera conversación recuerdo fue con Rodrigo Cabezas a los dos días y dijo eso no es con ustedes, él era el Ministro de Finanzas si mal no recuerdo... él nos dijo eso es con la empresa eléctrica del Zulia y Valencia que son sitios opositores.

En el interín empezamos a ver que ellos no estaban preparados para nacionalizar, así como nosotros no estábamos preparados para ser nacionalizados. Entonces, obviamente, no estábamos preparados y ellos no estaban preparados para comprarnos. La realidad es que el Modelo de la nacionalización de la EDC surge de nosotros, cuando ya nos dimos cuenta de que era inevitable, entonces decimos ya que esto es inevitable vamos ayudar que eso sea más fácil sin perjudicar primero al accionista principal y después a los accionistas en general. Montar todo eso, el gobierno se dio cuenta que no era nada fácil porque había que desmontar Latibex, había que desmontar toda la democratización de capital y toda la corrida de la bolsa de Nueva York, con el riesgo que significaba que un pequeño inversionista no quisiera vender sus acciones como en efecto sucedió.

Si tú me preguntas hoy la EDC no es 100% pública, ellos lograron comprar alrededor, por lo menos el último número que yo maneje hace año y medio, ellos lograron tener por lo menos el 85% de la empresa. Pero hay un grupo de pequeños inversionistas que todavía tienen que hacer Asamblea de accionistas, preparar reportes financieros. Yo no sé si en este interín han logrado conversar a esta gente

de vender. Lo que sí puedes ver es que la EDC todavía se cotiza en la bolsa con lo cual me indica a mí que todavía tiene accionistas. Ahora que se cotiza a tres lochas, sí se cotiza a tres lochas no te lo voy a negar. Fue el mismo modelo de CANTV.

Inv **Ya que el Modelo lo propone la empresa ¿Cómo fue esa negociación? ¿En qué consintió ese Modelo? ¿Tenían uno alternativo?**

RC No podías hacer otro, porque la EDC para hacer una OPA, que era lo que se estaba planteando tenía que cumplir las legislaciones locales. Tenía que haber una subasta, el gobierno tenía que haber comprado las acciones. Por eso es que el anuncio de hace en enero y la venta efectiva se hace en junio.

El Modelo consistía en venta masiva de acciones... Cumplir primero la legislación e la comisión nacional de valores, levantar todo el libro de compra de las acciones, negociar precio de acción. La negociación empezó en 1200 por cada acción y el precio final fue 676 Bs con algo, con la condición de que CADIVI autorizaría los dólares por ese monto a AES. Fue una negociación redonda para AES, porque fue una empresa que compró la acción a 100 Bs y la vendió en 676 más todas las ganancias, y los dividendos y regalías se le permitieron sacar en dólares preferenciales.

Considero que la EDC y CANTV en mediamos y largo plazo volverán a ser privadas,

Inv **¿Contaron con el apoyo de asesores externos para el manejo del plan de comunicaciones de crisis? ¿Cuáles eran sus funciones?**

RC Sí.. Estuvo Proa Comunicaciones Estratégicas. Se hizo una licitación pública de tres empresas estuvo PIZZOLANTE, Proa y no me acuerdo la tercera... Con Proa trabajamos el Manual de Crisis. Cuando estalla la crisis trabajamos con PIZZOLANTE.

Tuvimos tres visiones, la comunicacional se manejó con PIZZOLANTE, la política se trabajó con Proa y la de inversionistas, que era de cómo vender la empresa sin impactar la gente con Econoinvest.

Inv **¿Cuáles fueron los objetivos de comunicación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis que se desarrolló para atender la nacionalización?]**

RC El objetivo primero era de que no cambiara la percepción de un servicio eléctrico de calidad y confiable para el millón de clientes y 5 millones de beneficiarios del sistema eléctrico nacional. El reto comunicacional deslindar la imagen de que el servicio estaba empeorando. Más allá de gerencia, administrar y canalizar los requerimientos de los medios de cómo se estaba manejando la nacionalización... ahí nuestro mensaje es estamos negociando el proceso de cómo vamos a ser nacionalizados, pero estamos comprometidos con nuestros consumidores porque debemos ofrecer un servicio eléctrico de calidad queremos decir al pueblo de Caracas que mientras la EDC sea privada el servicio eléctrico será 100% de calidad.

Inv **¿Cuáles fueron las audiencias clave seleccionadas contempladas en el Plan de Gestión de Comunicación de Crisis?**

RC Consumidor de Caracas, Banca, clientes 5 millones de personas, inversionistas, accionistas de la empresa, público interno... este fue bien importante porque mi público interno tuvimos que hacer campañas comunicacionales del manejo de

estrés porque partes de la premisa de que en un servicio eléctrico si tienes a un empleado lo tienes sometido a situaciones de estrés las posibilidades de accidentes son más altas, lo que hace un servicio menos confiable.

Abarca toda esas audiencias internas que nos interesabas.... Lo importante era posicionar un mensaje: estamos comprometidos con la calidad de un servicio eléctrico. El tema de la nacionalización no nos está distrayendo... hubo una acción efectivista y era que el Presidente de la EDC que era Julián Nebreda no estuvo involucrado en la negociación de la empresa. Él se dedicó a asegurar el servicio eléctrico de calidad.

Hubo planes de recursos humanos para asegurar que la gente no se fuera, sobre todo los profesionales de alta calidad que eran los que iban a garantizar la calidad del servicio. Hubo pagos en dólares incluso para que se quedaran hasta el día siguiente de la empresa.

Inv **En el caso de los inversionistas ¿Cuál era el foco del mensaje que utilizaron?**

RC Estamos trabajando la nacionalización.

Lo que sí hubo fue un documento que fue la pieza final, esa fue una idea de PIZZOLANTE por cierto, que consintió en dejar algo para decir todo lo que hizo la EDC en el país para tener un servicio de calidad durante los años en que fue empresa privada. Fue un libro que hice yo... esa era un documento que la idea era distribuirlo entre audiencias clave, clientes, aliados, empresarios...

Inv **Al momento del anuncio ¿Conformaron un comité de crisis? ¿Por cuáles cargos y áreas de la empresa estaba compuesto?**

RC No hubo comité.

Inv **¿Por qué tomaron esa decisión?**

RC Porque teníamos que dar la imagen de que estamos manejando el negocio de forma normal

.Inv **¿Algún espacio especial de reunión?**

RC PDVSA, para negociar con gobierno... internamente ninguno en especial...

Inv **¿Cuáles fueron los tiempos de respuesta de la empresa para la implementación del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis ante la nacionalización?**

RC Eso fue inmediato... eso lo hicimos en una tarde... generar el Plan una tarde.. trabajamos en mi oficina Juan Carlos, Agustín, Sacarlet, quien está fuera del país, y María Elena La Fe.

Inv **¿Ese plan está sobre las bases del Manual de Crisis que habían diseñado previamente?**

RC Sí

Inv **Para el Manejo de las comunicaciones externas / internas: ¿Cuáles fueron las acciones desde el punto de vista comunicacional que se hicieron para atender la crisis derivada del anuncio de la nacionalización?**

RC Lo primero sin duda fue ver cuáles eran los asuntos y las percepciones que podían

generar el tema del manejo de la situación plateada. La conclusión fue que sin duda el principal asunto que preocupaba, si bien las encuestas que nosotros decía, que el pueblo venezolano no quería una empresa pública para manejar la EDC, la razón era que había una línea que decía si el servicio es bueno... no nos importa... por eso fue que nos fuimos por ese mensaje, ese fue una discusión que tenía largo rato... al final yo decidí porque tenía los medios abajo y nadie daba la cara decir que ese era el mensaje que íbamos a dar... y la cosa funcionó y después la mantuvimos...

La primera fue una reunión con todos los trabajadores, donde les dijimos que con la nacionalización puede pasar cualquier cosa, pero lo que tenemos que hacer es seguir ofreciendo un buen servicio eléctrico, no podemos equivocarnos... porque en el fondo si yo me equivocaba le estás dando la razón al gobierno de que era necesario nacionalizarnos.

Empezamos a desarrollar un despliegue interno, primero los mensajes clave... recuerdo yo dije aquí tiene que ser dos o tres mensajes... vámonos con dos tres mensajes y me fui a planta baja atender a los periodistas... pero todo enfocado con el compromiso con la calidad del servicio eléctrico...

Tuvimos reuniones, desplegamos carteleras, intranet, nada escrito no se hizo por un tema de tiempo...

Luego de la entrega desconozco que se hizo... yo me fui.

Inv **¿Con los consumidores o clientes del servicio?**

RC Se preparó fue un Q&A para el Call Center...

Inv **¿En el caso de los inversionistas?**

RC Se dio dos reuniones con los inversionistas para explicarles el proceso. La primera fue informando no hay información y la segunda, ya negociamos vamos a actuar de esta forma.

Inv **¿Con los proveedores?**

RC Una vez que se decide nacionalizar la empresa, se hicieron reuniones con proveedores, cartas con clientes grandes...

Inv **¿Describe las acciones que se diseñaron para el manejo del proceso de atención a medios de comunicación?**

RC Completamente reactivo, los voceros fueron Julián Nebreda y yo...

Inv **¿Contaron con preparación para asumir la vocería?**

RC Si ambos, pero no para eso

Inv **¿Cuál era el rol de cada uno?**

RC Era por turno, Julián Nebreda... como nosotros queríamos dar una imagen de servicio confiable... empezamos a inaugurar redes de alumbrado público.. empezamos a invitar a la prensa... ahí había exposición de que le preguntaran por el tema eléctrico... ahí atendía Julián... y cuando llamaban a demanda atendía yo..

Inv **¿Prepararon algún material reactivo a medios?**

- RC Un Q&A.... los talking points... solamente eso... no hubo nada escrito todo verbal.. Lo otro que si se hizo y se me olvidó comentarte es que además de posicionar el servicio de calidad fue el trabajo que estábamos haciendo en las comunidades... esa eran los dos mensajes más importantes que se pasaban a todas las audiencias... si haces una revisión en prensa del tema siempre te vas a encontrar los mensajes con Compromiso Social
- Inv **¿Cómo fue el manejo de los niveles de comunicación interna: ascendente, descendente, horizontal?**
- RC Descendentes... siempre venían de arriba hacia abajo.. Cuando tú estás en crisis la empresa es tuya... tienes que tomar el control, no puedes delegar a cualquiera la responsabilidad de opinar... en crisis es tuya...
- Inv **¿Considera usted que el proceso de nacionalización afectó en los empleados su percepción de los valores y principios de la empresa? En caso de que su respuesta sea positiva cómo cree usted que afectó dicha percepción?**
- RC No y es tan así... que casualmente estos días me metí en la página web de la EDC y se mantienen los principios corporativos... Lo que cambiaron fue el nombre, pero en el fondo lo dejaron igual.... En término de los valores. En términos de la cultura definitivamente sí... hay que hablar con una persona que haya vivido el proceso...
- Inv **De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de comunicación implementado durante la nacionalización de la EDC: ¿Qué mejoraría en el Plan de Comunicación de crisis empleado? ¿Qué acciones resultaron exitosas para replicar en otras empresas?**
- Yo creo que el cierre... preparamos todo, pero el gobierno no nos dejó cerrar.. de alguna manera todo fue muy rápido, llegamos al acuerdo montaron al tipo en un avión... PIZZOLANTE, yo nos enteramos por TV
- Inv **¿Qué acciones resultaron exitosas para replicar en otras empresas?**
- RC Yo creo que enfocarse en la calidad del servicio es importante... no hubo fallas y la percepción estuvo bien, de hecho el índice de satisfacción estuvo bien allá se medía el índice a diario...
- Por primera vez, la comunicación verbal funcionó muy bien, la comunicación transparente...

Muestra: Expertos en Comunicación de Crisis

Entrevistado: David Torres, Ex Consultor de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica

Fecha de la entrevista: 05-04-10

Investigador (Inv): **Desde el punto de vista de comunicación ¿ha asesorado empresas en proceso de nacionalización? Si es posible menciones cuáles**

David Torres (DT) De cara a lo que es un modelo, el modelo per sé debería tener digamos es como una especie de principios y premisas para ver como se articula porque no es lo mismo el planteamiento de una empresa de capital 100% nacional de una empresa que tiene al menos una parte de su capital con socios extranjeros. Cuando se incluye el tema de que debe haber algún activo que se pague en dólares hay una idea de cómo se constituye ese modelo porque involucra otros gobiernos, acuerdos de protección de inversiones, hay una cantidad de elementos que tiende a jugar un factor muy relevante para constituir incluso los equipos, el flujo de información el manejo de comunicaciones internas y externas, las audiencias en el caso de empresas nacionales no tienen sentido que cobre relevancia audiencias internacionales, sino cuando estás hablando de empresas que tienen al menos una parte de su capital como capital extranjero.

Quizás en tu modelo debes hacer un Modelo más complejo que sólo funciona una parte para las empresas de capital nacional. Cuando una empresa es nacional pueda tomar un parte del Modelo, pero es el mismo sólo que funciona para ambos casos...

Lo que yo creo que aplica es decir los formatos en los cuales he participado por sector para no entrar en caso particular. En este caso, hemos apoyado proceso de nacionalización de empresas en distintos formatos, por ejemplo, en el sector de hidrocarburos para lo que fue la migración de empresa mixta, en el sector de hidrocarburos también un escenario de venta de 100% de sus activos. En el sector de energía había un escenario de venta de 100% de los activos. En el sector construcción, manejo de escenarios de no venta o evitar el proceso o controlar el daño de la expropiación y el apoyo a un proceso de expropiación, sino de empresa mixta con el sector de energía también. Casi todos los casos en los que he tenido participación están ligados al sector energético.

Inv **¿Cuándo considerar un proceso de nacionalización como un riesgo potencial y cuándo como una crisis?**

DT Ok... la única diferencia que hay entre una situación de contingencia de racional posibilidad de expropiación y una situación de crisis digamos estaría asociada a si es latente o es manifiesta. Que quiere decir, alguna de las partes manifiesta su intención de ir a un proceso de venta de sus activos o de compra de sus activos. Recuerda que aquí no hay confiscación sino que todos los casos siempre han sido un proceso de compra y venta con distintos niveles de armonía. Esas son las gerencias específicas en las que el deseo del estado venezolano y la estrategia de la empresa han sido más cercanos pueden llegar a un acuerdo con relativa facilidad y en otros casos en los que los objetivos de negocio que tenía la empresa se hacían inviables desde el punto de vista o partir del planteamiento del Estado. Siendo eso así, eso determina cierto nivel de cuan tan grave es o no la crisis, porque sólo es crisis en la medida que evite que se logre el Plan de Negocios. En la expropiación per sé, por llamarlo de alguna manera, es incluso una compra venta que en algunos casos puede ser deseado por los accionistas, cuando el accionista quiere vender ya no es ninguna crisis es sencillamente un tema de propiedad incluso de control. El hasta ahora el Ministro de Energía y Petróleo, Rafael

Ramírez, quien dijo una vez algo más importante y es que el estado venezolano no busca propiedad necesariamente, busca control y al Estado Venezolano buscar control no todo el tema pasa por tener el 100% de las acciones de una empresa, entonces eso determina que algunas organizaciones en las que no querer el control de la operación, de hecho operar en calidad de asesor, socio o estrategia el estado venezolano podría tener un buen negocio. Entonces la pregunta es como incompleta, toda contingencia o crisis se asocia a algo que es generalmente no deseado. Entonces no creo que cubra todos los puntos, hay una pregunta inicial y es si ese elemento potencial de la venta de los activos al Estado es una situación deseada que considera alguna oportunidad o no, sino genera ninguna oportunidad sino solo amenazas, deterioro del activo, no reconocimiento del verdadero valor, pérdida de la inversión, en fin... evidentemente se va al escenario de la contingencia y la crisis...

Inv **¿Es posible el desarrollo de Planes de Contingencia ante el riesgo de nacionalización? ¿Qué elementos debe contemplar?**

Sí evidentemente sí... La pregunta inicial es que si yo no deseo ir a un escenario de expropiación por ejemplo no hay un solo tipo o un solo tipo de condiciones establecidas por la expropiación. Te doy un ejemplo, tu nivel de control puede ser parcial del negocio, tu puedes ser socio y tener algún tipo de gerencia en la permanencia, o digamos el peor de los escenarios es que no tengas el retorno que tú quieres y parte de la negociación implica que tu salgas del negocio porque el estado tiene el 100% de la participación o control del negocio y tú seas un socio indeseado. Entonces, aquí lo que aplica mas bien es un tema situacional, es decir, dependiendo de la situación tú tienes o no la necesidad de activar elementos tácticos que te eviten que te eviten subir en la escalabilidad... tú tienes una contingencia siempre y cuando no sea algo irreversible es decir un elemento que sea articulados. Por ejemplo, que Chávez o cualquier funcionario de gobierno emita una posición pública para avanzar su deseo de expropiar una determinada empresa, eso hace que sea un punto de no retorno en lo único que tú puedes influir en que la negociación vaya en la dirección más favorable al accionista, entonces cuando tú me dices que esto no llegue a crisis, tú puedes incluso llegar a crisis y que ésta no sea absoluta si no tú haces un control de daños y de todo lo que pudiste perder tú permites menos de lo que pudiste haber perdido... Haces una serie de maniobras que hace que tú pérdida sea infinitamente menor de lo que pudiste haber perdido de no haber actuado con rapidez y precisión.

Inv **¿Cuáles serían esos elementos tácticos que mencionas?**

DT En toda negociación hay una razón de ser para que ese activo sea importante para el estado, es decir, el sentido de la utilidad pública. Si tú pudieras en medio de la negociación hacerte cercano o conectarte con esas expectativas gubernamentales y satisfacerlas sin necesidad de perder la propiedad tú te alejas del escenario de crisis y te acercas a un acuerdo porque tú le estás ofreciendo al gobierno lo que este desea sin necesidad de que te desplace como operador del negocio. Una empresa de diversos sectores que son considerados estratégicos pero que siguen operando como capital privado puesto que operan dentro de la Ley y alineados a las expectativas gubernamentales.

Inv **Por lo general si las empresas se ven cerca de este escenario no deseado, como tú lo calificas, ¿acuden a la asesoría de expertos antes o después del anuncio de la nacionalización de la empresa?**

DT Hay poca cultura de previsión en este manejo y sobre todo bajo el criterio de libertad de comercio las empresas operan de acuerdo a sus planes de negocios por

lo tanto no con un sentido de participación en el proyecto país, ni tampoco en el sentido de satisfacer las expectativas gubernamentales. No son sus prioridades y no las ven como criterios para garantizar su operatividad, al menos no en todos los casos. Cuando hay cierta sospecha de que se pudiera estar emprendiendo acciones para lograr el control de un sector o una empresa percibe que un competidor directo o indirecto está tomando acciones y las empresas se mueven como mucha velocidad para ver qué pueden hacer, no siempre a tiempo, hay empresas que con escenario de negociación digamos es extremo baja porque a pesar de todas las señales del entorno, las condiciones políticas de alguna de sus miembros depende de la oportunidad de evaluar siquiera un escenario de expropiación. Entonces algunas empresas han podido culminar con determinado punto de la negociación

Inv **¿Qué tipo de empresa debe prepararse para gestionar este riesgo?**

DT Toda empresa por definición en este momento es de utilidad pública, de manera que toda empresa debiera tener al menos algún tipo de preparación de las señales del mercado, del entorno y lo que hace el gobierno en materia de regulación en su mercado particular, hay mercados más sensible por su naturaleza o impacto social. Es decir, el riesgo inherente para una empresa de alimentos no es el mismo que la empresa que produce servicios, diversión, turismo porque el nivel de importancia o de impacto social para la atención de necesidades básicas es más importante para satisfacer las necesidades de la población, en este caso alimentación y vivienda, las prioridades en la escala de importancia están en ese orden primero alimentación y segundo vivienda. Cuando tú hablas en términos de prioridades desde el punto de vista social toda empresa que en el sector de alimentos o de viviendas tiene que tener un sentido de vigilancia de entorno muy importante porque tiene valor político. Las otras empresas de los otros sectores de la economía tienen que analizar su situación desde una perspectiva más compleja, porque no es solo lo social, sino estratégicamente el estado tiene o no algún objetivo de controlar un sector en particular, el sector petroquímico no son esenciales para la vida, pero el Estado tiene un interés de controlar esos sectores porque son básicos para considerar su proyecto país, en ese sentido son totalmente apetecibles desde el punto de vista del control, no necesariamente de la propiedad. Hay anuncios donde el decreto es de control del sector completo no de una empresa en particular, y el dilema aquí es en qué mecanismo se tiene el control, hemos visto que el gobierno ha tenido la apertura de tener formatos de empresas mixtas y formatos de empresas capitalistas del Estado, es decir, que son empresas que tienen todo lo que deben tener, pero que el propietario es el Estado. Entonces, digamos existen diversas alternativas hasta que el sector privado puede ser socio del gobierno en un sector controlado.

Inv **¿Quiénes deben conformar un Comité de Crisis para la atención de un proceso de nacionalización?**

DT No creo que eso funcione de esa manera, no es literalmente una receta. En una primera etapa yo creo que las empresas deben tener un área de investigación donde se levante y analice información del entorno, no sólo del mercado sino de lo que el gobierno hace o esperaría hacer en su sector. Creo que la mayoría de las empresas lo tienen porque están de determinada manera obligados a tener una cantidad de permisos que le obligan de alguna manera a interactuar con mayor frecuencia con autoridades del estado. Cuando en una medida tienes trabajo importante en términos de consultoría jurídica, regulatorios, asuntos gubernamentales en fin tienes que colaborar y tratar necesariamente con el gobierno es relativamente sencillo organizar esa información de manera que permita tomar decisiones, eso no te lleva a que eso lo tiene que hacer un comité de

crisis, porque no todas las situaciones para todos los sectores de la industria son crisis articuladas más bien esta información debería ser analizada por el consejo directivo de la empresa con cierta regularidad y que ese Consejo Directivo decida dependiendo de las señales que emita el mercado activar un grupo de tareas, este grupo de tareas se tiene que plantear en hipótesis de trabajo es decir escenarios. Frente al escenario de que la empresa debe seguir operando que debo hacer, bajo el escenario de que la empresa va a seguir operando que debo hacer. Bajo el escenario de que la empresa puede ser objeto de expropiación bueno en cuál tipo de proceso de expropiación podríamos tener o cual es otra de las posibilidades que tenemos entonces hay varias preguntas que van a depender también de la naturaleza de la empresa, por ejemplo, si es una empresa donde el 100% de las acciones están en manos de un solo grupo es menos complicado, pero por ejemplo si tu posesión accionaria es compleja porque aunque tú vendes esto puede ser percibido como un perjuicio a los otros accionistas que terminan siendo socios del Estado aún sin quererlo, entonces se deteriora el valor de la acción de la empresa, entonces hay muchas razones con las cuales cuando tú tienes una cantidad de socios cada uno se convierte en una audiencia clave que hay que tomar en cuenta al momento de estos análisis situacionales. Una vez que ese grupo de tareas tienen un análisis estratégico, es cuando hacen un plan de trabajo donde están todas las alternativas posibles de interés comercial, la empresa debe estar preparada para que dependiendo del camino que le gustaría avanzar o recorrer emprender acciones específicas. Por ejemplo, si mi objetivo es mantener la continuidad operativa y mantener el control de la inversión debiera proponer unas acciones que le conduzcan a no ser deseado porque yo efectivamente hago lo que el gobierno quiere entonces yo voy hacer una recarga para el estado si me compra como activo, entonces para que nacionalizar algo que ya hace lo que tú necesitas.

Inv **¿Cuáles son las acciones de comunicación que esta empresa debe emprender si es nacionalizada?**

DT Lo primero es entender cuál es el alcance del anuncio, osea que se espera del anuncio. En ese sentido, es importante que en ese equipo de crisis que ahora sí es de crisis esté conformado por distintas áreas funcionales, la primera si es la propia dirección operativa o manufactura o lo que sea encargado del negocio dependiendo de los que produce o vendes etc. varía el nombre de esa área, el segundo sería soporte del negocio y es un área muy importante que es consultoría jurídica y dependiendo de la organización en algunas depende de capital humano en otras depende de otras áreas todo lo que es seguridad, también finanzas. Esas áreas dependiendo del negocio son más o menos, pero finalmente a que formar equipos muy pequeños o reducidos que deben asumir la gran tarea desde el punto de vista estratégicos, si estamos hablando de una empresa que opera 100% en Venezuela serían esos, pero si estamos hablando de una empresa que tiene negocios o alguna parte de su composición accionaria es extranjera algún representante de esos accionistas debieran incorporarse a ese grupo. Entonces por ejemplo si es una casa matriz, bueno alguna persona de la casa matriz debiera incorporarse a ese grupo, ese grupo cuando lo está haciendo de esa manera básicamente te regula unas competencias bien particulares, hay una que es de control de qué le vamos a decir y manejar e informar a tu equipo de trabajo porque tú necesitas que ese negocio continúe operando, lo peor que te puede pasar es que ante una situación de esas tu negocio se paraliza, entonces estás enfrentando dos crisis y no una... entonces tu tiene que ver de alguna forma de mantener tú continuidad operativa porque tu tienes compromisos y responsabilidades que atender.

Entonces, en este segundo grupo tienen todas aquellas personas que van a tomar decisiones de la estrategia legal de la compañía. Esa estrategia legal de la

compañía pasa por yo necesito tener bufetes sólo locales, necesito bufetes internacionales cómo yo voy a establecer mi estrategia, voy a tratar de mantenerme en un formato de empresa mixta, voy a tratar de vender el 100% de mis activos en dólares, voy a activar un proceso de protección de mis inversiones por ser capital extranjero de un país que tiene acuerdos de protección e inversiones, por ejemplo Holanda, osea dependiendo de la situación tienes más o menos posibilidades de activar o no áreas. Por ejemplo, un área que de por sí debe formar parte es finanzas porque te va a permitir tener una visión de cuál es tu flujo de caja en el momento y cuál es el valor de tus activos al momento dependiendo de varias metodologías. Hay una que es tu potencial del negocio, hay otra que es tú valores en libros al momento, o qué puedes hacer para recurrar dinero de lo que es por ejemplo, tu puedes tomar decisiones sobre inversiones que tú estabas haciendo en el momento y que nadie te va a reconocer tú puedes detenerlas o postergarlas, porque tu no vas a invertir en un activo necesariamente si no vas a poder tener retorno de esa inversión.

Hay un tema que es importante y se refiere a contar con un equipo de tecnología, que te va a proveer de una plataforma de comunicación segura, que te da alternativas que no pasan por los servidores de la empresa que va a terminar dando por ejemplo mecanismos que te permitan tener un protocolo de comunicación más allá de lo que la empresa tenía, porque la empresa está más susceptible en términos de seguridad de la información. También te puede decir por ejemplo, si se va a establecer por ejemplo si se va a establecer reuniones seguras en sitios distintos al lugar de trabajo puesto que en un momento de reflexiones te puede ser importante tener discusiones y celebrar reuniones que se pueden prolongar y pueden estar más de lo que tu propio sitio te permite más que todo por temas de confidencialidad y de los temas que se van a manejar. Entonces, en el trabajo necesitas generar la percepción de que esto es lo más normal posible y al mismo tiempo te permite tener más seguridad porque se está tratando de lo estratégico de la negociación.

Inv **Me hablaste de varias áreas. ¿Comunicaciones debe formar parte de este equipo?**

DT Sí en el sentido de... lo que pasa es que depende de la organización. Hay organizaciones donde el tema de las comunicaciones internas es supremamente más importante que el de las comunicaciones externas en las primeras de cambio al analizar la situación y que las necesidades de comunicación externas se atienden únicamente a requerimiento de lo que ya son las decisiones tomadas pero no para tomar la decisión, entonces es un área más operativa que estratégica.

Las comunicaciones internas como en la mayoría de las empresas, en esa instancia, generalmente las toma el equipo de capital humano, y después haces estrategias más localizadas. Ahora si haces la activación de elementos que generalmente son externos a la empresa por ejemplo monitoreo de medios, tema de inteligencia de la información o al análisis de la información. Imagínate como funcionan los sistemas de inteligencia del mundo, tienen un área que recopila información y tienen un área que analiza, eso se llama mesa de información y el equipo de monitoreo te va a estar suministrando información con distinto nivel de resumen. Entonces en ese sentido hay un esfuerzo de síntesis de monitoreo, pero tienes la información que a solicitud es requerida. El equipo de comunicaciones hace actividades muy importantes, aunque no esté involucrado en la toma de decisiones, por ejemplo, documenta el caso, tiene todo el recorrido, presta su apoyo para el levantamiento de la información, o genera nota de prensa o videos, va a ser una articulador de lo que necesita atender con urgencia capital humano. Por ejemplo, capital humano puede requerirme una asamblea con todos los

empleados en el país para explicarles la situación y hacer peticiones como por ejemplo que permanezcan en sus puestos de trabajo, enfocados a sus responsabilidades, darle seguridad de que algún equipo se está encargando de esta situación, es decir, tratar de reducir la incertidumbre, esto es un elemento importante en ese primer momento donde tú sabes que hay una crisis, pero no sabes el impacto o el alcance va a tener tu vida como trabajador cuando pasa este elemento particular. Cuando tú tienes esa incertidumbre eso dificulta que tú atiendas tu responsabilidad porque no estás concentrado en tu trabajo. Entonces, el rol de capital humano es cómo calmo esa incertidumbre siendo lo suficientemente responsables como para no mentir. Entonces, lo único que queda es suministrar la información que se tenga, en la medida en que se ven afectada. Estas situaciones superan la incertidumbre sólo si tienen una abundancia de información.

Inv **¿Cuáles deben ser los objetivos de comunicación de Plan de Comunicaciones para la atención de un proceso de nacionalización?**

DT Yo creo que elemento común de mayor parte de los escenarios es mantener tu continuidad operativa. En la medida en que tú no satisfagas tu responsabilidad o te excluyas del mercado o que estás perdiendo no solo afectas al negocio sino que estás incumpliendo tu expectativa gubernamental o estás haciendo un comportamiento irresponsable con tus propios trabajadores, tú tienes que buscar las instancia que te garanticen la sostenibilidad del negocio o la estabilidad laboral. Independientemente de si tu posición es ser socio o vender.

Inv **¿Cuáles audiencias debe abarcar el plan?**

DT Hay un tema bien particular, y perdón que vuelva atrás un segundo, y es que digamos tú primer elemento como estrategia en principio es controlar el daño de toda crisis. El primer daño, está asociado a que te va afectar tu continuidad operativa. El segundo daño, es que te va a afectar la valoración de tus activos, es el tema de dos agendas paralelas; hay una agenda que es la agenda del accionista que es el dueño, ese dueño tiene una inversión y su agenda está dirigida a recuperar o mantener su inversión o incluso sacar provecho de la situación y ganar dinero. La segunda agenda es una agenda paralela y es la del operador, esas agendas no siempre son iguales. La agenda del accionista puede ser vender, pero la del operador puede ser mantener su negocio, su continuidad operativa y demostrar que es un buen gerente.

Inv **¿Esa vendría siendo la agenda de la gerencia que no necesariamente son los dueños?**

DT Así es, yo creo que en el modelo debe prevalecer que los equipos están condicionados a la necesidad de alimentar dos agendas, que a veces son dos agendas con distintas direcciones en muchos casos. Esa gerencia que es mantener lo mejor posible la operación y de repente el accionista tiene una agenda donde las acciones no comulgan con la agenda de la gerencia. El operador tiene que ver con la estabilidad de la gente y la del accionista tiene que estar orientada hacia el dueño por decirlo de alguna manera.

En medio de las dos está la reputación, entonces tú consideras por ejemplo las autoridades, los reguladores, los medios de comunicación, el consejo comunales, comunidad, proveedores, todos son considerados dependiendo de la estrategia o no y dependiendo del objetivo. Si tu objetivo es vender es posible que el accionista esté preocupado por el manejo mediático de la situación...

En el escenario que tú me estás planteando como caso de estudio estaban conviviendo las dos agendas. El caso de CANTV, la agenda de Verizon era tratar de mantener el valor de los activos y la agenda de CANTV era tratar de mantener el capital humano porque tenían que mantener el servicio como único proveedor de telecomunicaciones. Entonces la agenda del operador participaban unas personas y en la agenda del accionista participaban otras personas.

Inv **¿Quién debe ser el vocero organizacional, para atender un proceso de nacionalización, ante las diferentes audiencias clave?**

DT En los internos mientras más elevado sea la persona pues mejor porque tú tienes que apelar la legitimidad de origen, no es lo mismo que una situación de esa naturaleza te hable el Gerente de Comunicaciones que el Gerente General, entonces bajo ese principio va a tener mucho más impacto mientras más elevado sea la jerarquía de ese vocero desde el punto de vista interno.

Entonces, ocurre algo importante en el caso específico de ese Gerente General tú tienes que proteger esa figura, entonces tu puedes tener algo que se llama escalabilidad de voceros y es que tú no puedes utilizar permanentemente al Gerente General para hacer anuncios porque lo quemas o lo expones a que él sea sobrepasado por una situación en particular. Entonces lo que generalmente ocurre es que la organización emite una serie de comunicaciones formales pero que no queman una figura de nadie en particular, sino que informan sobre la situación. Entonces, dependiendo de la situación ese comité que se activa de crisis, determina quién es la persona más idónea para intervenir en un momento dado. Esto es cuanto a audiencias internas....

En cuanto a audiencias externas está muy dependiendo de la estrategia, por ejemplo si tu quieres demostrar que tu eres una buena empresa que trabaja en función de las expectativas gubernamentales aunque no se 100% positivo, tú necesitas que alguien lo diga por ti entonces tu apelas a algo que se llama endoso de terceros, a quien puedo ir contactando para que en el marco de ese manejo de terceros el pueda mantener y comentar mi reputación como buen ciudadano. Te buscas generar la mejor imagen posible, lo mejor conectada posible con la satisfacción de las expectativas gubernamentales. Puedes acudir a expertos del sector, puedes acudir a diversos nexos que puedes contribuir en el tiempo, pero tú como institución no te vas a dedicar a hablar bien de ti, entonces ese no es el objetivo porque te desgastas y además parece que te estás defendiendo.

Cuando tienes que involucrar a gobiernos extranjeros, incluyes a embajadas o a otros gobiernos puesto que si tus eres una empresa de capital extranjero te interesa que tus propios gobiernos se involucren en el tema entonces activas tu agenda internacional. Y activas tu agenda funcional, lo mejor es que involucres al funcional del área. Si es un tema tributario el Gerente Tributario, si es un tema de calidad pues calidad, si es un tema de operaciones a operaciones y así vas... depende del cuestionamiento debe ser el funcional del área y esto es porque tú necesitas preservar la escalabilidad, es decir, no vas a escoger al director de Capital Humano, tienes que acudir a un Gerente de Capital Humano si es local mejor...

Inv **¿Y de cara a medios se mantiene lo que tú me comentas?**

DT Todo en función de los medios, dependiendo de la situación el vocero es diferente pero la plataforma que se encargue de medios, tienes un departamento que articula que fomenta reuniones y dependiendo de la situación va a proveer de una plataforma particular pero no es que es una nota de prensa reactiva o es una

reunión cara a cara, depende... Lo importante aquí es que la persona que actúe o administre el proceso de comunicación externa va a juzgar que es lo más conveniente.

Lo importante en relación a la pregunta es que el vocero depende del ámbito que me estén cuestionando.

Inv **Ya me hablaste un poco sobre el manejo de las comunicaciones internas, sin embargo ¿Cuáles son las acciones que recomiendas para el manejo de la Comunicación Interna durante el proceso de nacionalización?**

DT Hay un primer momento que es de reconocimiento de la situación. Dependiendo de la magnitud, del alcance, del interlocutor, etc. va a variar la forma. Decir a las personas, no es que se van a enterar por el noticiero, ni dos días después ni por el rumor del pasillo, tú lo que tratas es de controlar fijando la posición de la empresa con lo que es real hasta el momento, dependiendo del vocero tu seleccionas le mejor método para comunicarte.

Inv **¿Y de cara al manejo de la Comunicación Externa?**

DT Darle a cada audiencia lo que más le interesa, por ejemplo si tú tienes a un proveedor debes darle la garantía y seguridad y respaldo de que tu equipos está operando ofreciéndote a ti a un servicio, darle tranquilidad, tienes que ofrecerle garantías suficiente para que el entienda que no tiene ningún riesgo en relación a este proceso, se toman todas las precauciones, se levantan actas, se notaría el proceso... Si es un cliente a ti lo que te interesa es darle tu producto a tiempo, entonces garantía de su suministro etc. Entonces todo lo que estás haciendo es generar las condiciones para asegurar tu continuidad operativa y estos son asuntos que están dentro de la agenda del operador. La agenda del accionista está en función de cuánto puede perder o cuánto puede ganar, la agenda del operador básicamente es la que se pasea por todas esas audiencias que estamos hablando.

Por ejemplo, si tu eres una empresa que todo lo maneja por data electrónica suele ser suficiente algún tipo de carta electrónica. Dependiendo de tu modelo de negocio seleccionas el mecanismo, usas tu canal natural.

Inv **¿Cómo manejar las relaciones con los medios de comunicación durante un proceso de nacionalización?**

DT Dependiendo del nivel de exposición que tenga la situación. Hay procesos que ocurren sin que sean mediáticos. El que es comprado no le interesa hacer exposición excesiva de la situación porque puede deteriorar el valor de la acción. El manejo mediático tú tienes que balancear la información a través de lo que hemos hablado, que si un endoso de tercero, etc. y procurando mantener la reputación en la medida de lo posible. Puedes estar en situaciones donde los medios no entren a participar...

Inv **En caso de que los medios entren a participar ¿Cómo manejarlos?**

DT En los primeros momentos tú sencillamente puedes hacer un proceso de visita informativa de medios, incluso aprovechar la amistad o nexo que tengas con los medios, por ejemplo vas a ver el caso de dueños de empresas que son amigos de editores y eso es un activo que has construido a través de años de amistad y eso te da a ti oportunidades de hacer determinadas cosas, por ejemplo una reunión que no tiene el objetivo de sacar nada en prensa, pero sí dejar claro qué es lo que en realidad está ocurriendo. Puedes tener la oportunidad de dar el Libro blanco, no lo estoy dando pero te da la oportunidad de dar los cuatro cuentos acerca de lo que

es esta historia y tus saques tus propias conclusiones. Puedes apelar a la filtración, por ejemplo, yo no voy a tener una presencia directa confrontando al gobierno, pero le paso un mensaje a Nelson Bocaranda y el difunde información, está pasando esto, esto y esto y el gobierno está haciendo esto, esto y esto. Tú dejas que ruede la información para que sea pública, pero no diciéndola tú porque no te conviene confrontarte con el gobierno, entonces tu apelas a la filtración, al chisme, al rumor pero controlado, tú estás diciendo por decirlo al filtro lo que está ocurriendo para que tenga información cierta... a veces también te conviene confrontar por eso te digo que todo depende de cuál es tu objetivo y de que recursos cuentas tú...

Inv **¿Cuáles son los materiales de comunicación a preparar en caso de que una empresa pase por el proceso de nacionalización?**

DT Por ejemplo, dependiendo de ser activo o no y el objetivo...

Inv **¿Cómo controlar los rumores en los medios de comunicación?**

DT Bueno si es un rumor positivo creado por mí lo dejo correr. Ahora si es un rumor que no lo deseo pero no me hace daño también lo dejo correr. Ahora si es un rumor que está dirigido para atacar a la empresa, busco a un tercero con credibilidad y que lo contrarreste y si no hay terceros pues tengo que ofrecer la información directamente, sólo información objetiva, data dura, estadísticas, documentos, informes, todo aquello que me permita generar una mayor base de confianza.

Inv **¿Cuáles indicadores deben ser utilizados para evaluar la efectividad del Plan de Gestión de Comunicación de Crisis implementado en un proceso de evaluación?**

DT Hay un tema sencillo y es medir el impacto de las publicaciones de todo este proceso, el impacto neutro, positivo o negativo. La cantidad de la información y la fuente, cuando hay un esfuerzo exagerado del gobierno por atacarte. Esto no es una competencia de titulares tampoco. Si tú tienes por ejemplo una empresa que cotiza por bolsa y el valor de la acción no se ve afectado por determinados rumores eso es un indicador de que estás manejando muy bien la situación. Si por ejemplo recibo cuestionamientos del gobierno y puedo defender y presentar argumento para todas eso es un indicador muy bueno, porque has mostrado evidencias de que tú comportamiento ha sido el correcto y tu credibilidad es altísima independientemente de la frecuencia de la información positiva o negativa.

Ahora hay un indicador y es que cuando te atacan y no tienen respuesta no necesariamente es un problema de comunicaciones sino que la empresa está más vulnerable.

Inv **¿Qué pasa desde el punto de vista comunicacional luego de que se entrega a la empresa?**

DT Lo primero es que las comunicaciones ya no las maneja la empresa ni el accionista, sino el comprador y por lo tanto hay una sustitución de elementos que incluye a la Gerencia de Comunicaciones. En todo caso, hay un ejemplo sencillo donde la Gerencia no fue cambiada pero tenía un tema de intervención, te sugiero analizar el tema CANTV porque ellos establecieron una Junta de Intervención donde un equipo supervisaba toda la información pública y determinaba que salía y que no porque funcionaba como un editor. Todo lo que el gobierno quería comunicar salió de esa manera y es ahí donde nace iniciativas como la transición ordenada, la preservación de los puestos de trabajo, el tema del plan de negocios

social...

Inv **Basado en su experiencia con la EDC ¿Qué acciones considera fueron exitosas y replicables a otras empresas que puedan atravesar esta situación?**

DT Más que hablar del detalle de la EDC, puedo compartir contigo los aprendizajes del proceso y cosas que son buenas de la metodología que no es necesariamente asociado a CANTV o EDC...

Lo primero es tener algún nivel de correaje informativo, es decir, compartir información relevante con otras compañías que pueden estar pasando situaciones similares en un momento dado, sobre todo en países como Venezuela donde hay múltiples expropiaciones que ocurren de forma simultánea. Compartir informaciones comunes y terminas haciendo una red de información que suele ser valiosa porque la metodología de compra suele ser la misma porque usualmente el comprador es PDVSA.

Establecer el mapa de aliados del cual la organización puede echar mano dada su naturaleza, si tienes accionistas internacionales ver donde están ubicados esos accionistas en qué país si son países que pueden ejercer determinado tipo de incidencia al momento de la compra.

Otro aprendizaje importante es dosificar la información que internamente se divulga en particular en las asambleas de trabajadores, el trabajador está en una situación de incertidumbre muy importante y es fundamental sentirse informado entonces ante esa necesidad de sentirse informado el riesgo es que no haya respuestas para todas las preguntas que él tiene.

Otro tema de aprendizaje es que los tiempos no necesariamente los controla la empresa por lo tanto no sabes si el proceso va a llevar largo tiempo o va a ser muy rápido.

Tener la documentación centralizada, tener una acumulación de evidencias fundamentales de que tu comportamiento es correcto. De forma de tenerla organizada, digitalizada de forma que sea mucho más fácil reaccionar si es que la necesitas.

Fundamental una base de aliados terceros...

Muestra: Expertos en Comunicación de Crisis

Entrevistado: Juan Carlos Roldán, Presidente Ejecutivo de PIZZOLANTE

Comunicación Estratégica

Fecha de la entrevista: 08-03-10

Investigador (Inv): **Desde el punto de vista de comunicación ¿ha asesorado empresas en proceso de nacionalización? Si es posible menciones cuáles**

Juan Carlos Roldán (JR) El proceso de adquisición de las acciones de los accionistas mayoritarios tiene un proceso de polarización en Venezuela...Lo que debería suceder es que la gente en vez de estar preocupada por su actividad profesional no es lo que pasa, por eso es que vemos que la gente en el caso específico de Éxito...tu ves gente a favor y en contra y eso es muy malo, muy dañino... la gente termina peleando, es como si la gente dejara de trabajar porque hay un Caracas-Magallanes... y tiene unos elementos de carácter psicológico que está relacionado con la polarización en Venezuela. Donde el personal gobierno va a tener unas consideraciones que nunca había tenido en el pasado que se resumen en ahora la empresa es de nosotros, y los que son anti gobierno, ahora me van a perseguir, no voy a tener autonomía... Esto es sólo un contexto...

Inv He asesorado muchas: EDC, Ashmore-Vengas, Cemex, Inelectra-PDVSA, Vichoa, Cativen y alguna otra que no me acuerdo....

Inv **¿Cuándo considerar un proceso de nacionalización como un riesgo potencial y cuándo como una crisis?**

JR Son dos cosas distintas... riesgo es cualquier condición generalmente externa, porque los riesgos son externas y las debilidades internas, que pueda afectar la operación de tu negocio. Y Crisis es cuando tú tienes una problemática que se hace de conocimiento público, y requiere una atención comunicacional distinta... ehh riesgo de nacionalización, bueno está claramente establecido por dos elementos, uno por un Plan que existe comunicado por el gobierno venezolano donde se establece que hay un conjunto de sectores productivos que se consideran estratégicos y que el gobierno considera que deben estar en manos del Estado. Para lo cual existe un planteamiento para el gobierno, a través de un planteamiento jurídico se toma el control de un sector o una empresa. Tienes ese elemento de riesgo... la otra es que tú puedes tener elementos que dentro de un análisis de entorno en efecto existen unas amenazas a la empresa, eso sucede en el mundo sindical, o eso sucede en las comunidades vecinas donde funciona una planta o una empresa mejor dicho...

Y crisis es cuando ese proceso es conocido, cuando es conocido ese proceso genera estabilidad en los distintos stakeholders de la compañía que consideran que ese cambio de accionista los puede afectar... eso son los empleados, son los proveedores que entonces tienen la duda si la gerencia va a tener la mismas políticas que la actual. Eso son los bancos que se preguntan si vas a tener flujo de caja para pagarles la deuda, esos pueden ser inclusive los consumidores que pueden tener reacciones a favor o en contra, por lo que hablábamos antes, por un proceso de politización absoluta. Si cualquiera de las empresas nacionalizadas, pongamos como ejemplo a Éxito que es un buen ejemplo para lo que vamos a mencionar, hubiera sido en lugar de haber de tenido un proceso de toma de accionista por parte del Estado, hubiera sido por Lidia Pinto (ejemplo) de casualidad no sale en portada, pero este caso tiene características de polarización política.

Inv **¿Cuáles son las características de los procesos de nacionalización de una**

empresa que hacen que éste sea considerado una crisis organizacional?

JR Lo que pasa es que el proceso de nacionalización o los procesos de nacionalización que se han llevado en Venezuela, la mayoría de ellos, algunos de ellos no todos, han sido procesos muy hostiles, muy agresivos muy conflictivos. Esos procesos han contemplado grandes cuestionamientos a la gerencia del momento, entonces eso genera grandes incertidumbres o conflictos internos. Qué genera la crisis, en una primera etapa, el discurso que acompaña el proceso de nacionalización. Ha habido procesos de nacionalización como el proceso de Vargas y Ashmore, que no tuvo una característica de crisis, de hecho prácticamente no estuvo en los periódicos, pero ahí no hubo agresión...

Inv **¿Es posible el desarrollo de Planes de Contingencia ante el riesgo de nacionalización? ¿Qué elementos debe contemplar?**

JR No sólo es posible es necesario. Ahí puedes basarte full en uno que levantamos para uno de nuestros clientes, sólo te pido no nombrar al cliente en la Tesis.

Lo que uno hace en un proceso de contingencia, tú desarrollas cuáles son los escenarios que pueden suceder, cuál es la acción y el mensaje que la empresa puede llevar a cabo para mitigar esos riesgos que se generan. Cómo lo haces, en una metodología prácticamente sencilla, lo que haces un análisis que solemos hacer, por ejemplo cuando desarrollamos mensajes, y es que ves audiencia por audiencia, cuál es el impacto que tiene un anuncio como éste o una situación como ésta y evalúas qué es lo que debes comunicarle. En el caso específico de este cliente que te digo, lo hicimos... al final lo que buscas es estar preparado, éste cliente plantea en algún momento que está muy preocupado por el tema país y le sugerimos que podíamos hacer una sesión que le permitiera definir sus escenarios, lo hicimos con la Junta Directiva... Generalmente tú entiendes por crisis la situación que se genera por un elemento inesperado, sorpresivo. En muchos casos como éste no es estrictamente sorpresivo, sorpresivo es el momento en el que va a suceder, pero no el hecho en sí. Cuando tu vez el mapa de los sectores estratégicos que considera el gobierno, ahí está el sector siderúrgico formalmente... qué preparas ahí, tus distintos niveles de escenarios, por lo que está definido por el gobierno por cierto es un proceso de intervención de los sectores, el gobierno no dice explícitamente que te van a nacionalizar y eso puedes tener grados, como por ejemplo en el sector alimentos... primero te pusieron unos precios regulados, después te pusieron unos porcentajes de producción que tienes que tener de los productos regulados, después te pusieron unas guías de movilización que tienes que tener autorizadas, es decir, yo cada vehículo que voy a sacar de mercancía de mis plantas o de mis centros de distribución tienen que ser autorizadas, eso es un proceso de intervención... si tú como empresa no defines tu precio, no defines a quién produce ni a quién se lo vendes... en el caso específico de este cliente que te menciono la decisión fue escenarios y frente a los escenarios cuáles eran líneas de mensajes para las principales audiencias y cuáles eran líneas de acción para las principales audiencias. Qué sucedió en este caso, la reacción de la Junta Directiva fue estamos preparados, cuando se dio el anuncio de Chávez estaban tranquilos, tenían sólo que revisar cosas no crear...

Inv **Y solamente contemplaba la parte de escenarios, mensajes y acción...**

JR Sí...

Inv **Por lo general ¿Las empresas acuden a la asesoría de expertos antes o después del anuncio de la nacionalización de la empresa?**

- JR A quienes acuden antes, después o no acuden... lo ideal es antes
- Inv **¿Cómo pueden las organizaciones anticiparse y prepararse para atender procesos de nacionalización? Ya me hablaste de escenarios....**
- JR Esto es lo que hemos venido hablando
- Inv **¿Cuáles son los posibles escenarios que se le pueden presentar a las empresas producto del anuncio de nacionalización?**
- JR Creo que hay dos tipos... hay el amistoso y el de si la participación accionaria del gobierno va a ser total o parcial...
- Inv **¿Qué tipo de empresa debe prepararse para gestionar este riesgo?**
- JR Todos los que están en la lista de los sectores estratégicos del gobierno
- Inv **¿Quiénes deben conformar un Comité de Crisis para la atención de un proceso de nacionalización?**
- JR Esa pregunta es importante... Obedece a cómo está organizada cada empresa... más de perfil te voy hablar de características... deben ser personas con poder de decisión de la compañía, con experiencia y capacidad para trabajar en equipo y en particular para trabajar en situaciones de tanto estrés organizacional... deben ser el mínimo de personas necesarias, mientras menos sean mejor...
- Qué temas se abordan: Finanzas, Legal, Operaciones, Comunicaciones, RRHH... más o menos, no significan que son las personas que tienen que estar. Porque el mayor problema que tú tienes en una situación como esta es que tú tienes que tener dos procesos organizacionales paralelos, tienes que atender la crisis pero tienes que seguir operando... En esta circunstancia operar la empresa es mucho más complejo que en situaciones normales, porque la gente frente a la incertidumbre que ya hemos hablado pierde foco, no tiene unos niveles de productividad, pierde concentración y si tienes una industria te pueden aumentar accidentes laborales. Tú puedes tener personas descuidadas, que durmieron poco la noche anterior porque estaban preocupados.
- Inv **¿Cuál es el centro de reunión de este comité?**
- JR Eso no es lo más relevante... Generalmente su centro de reunión va a ser dónde tú tengas la mayor cantidad de personas operando, por lo que decía antes la empresa tiene que operar.
- Eso es un tema estrictamente práctico, pragmático... como la gente suele darse cuenta cuando hay reuniones de la alta directiva fuera de la agenda ordinaria y eso genera preocupación a veces lo haces fuera... pero como generalmente como esta crisis ya es conocida y anunciada, digamos no es lo más relevante. Tal vez lo que sí es importante es que ese lugar de reunión debe tener algunas características para funcionar 7 por 24... tú nunca sabes cuándo lo vas a requerir o que tan larga va a ser la reunión.... En el caso de algunas empresas por ejemplo que tienen oficinas donde los accesos los fines de semanas o madrugada es más complicado es un tema un poco fastidioso, pero no es lo fundamental
- Inv **¿Qué elementos debe contemplar un programa de Gestión de Comunicación de Crisis en caso de nacionalización? Ya me hablaste del antes....**
- JR Ahí te remito al material del cliente que te comenté, revísalo... En líneas generales

el reto está en cómo mantener la confianza... Lo que sucede en un evento como este es que en la práctica sucede un proceso de transición organizacional y hay un conflicto muy complicado de manejar. Las empresas están acostumbradas a que no hay diferencia entre los planteamientos del accionista y la Gerencia... por ejemplo: en uno de nuestros clientes había una Gerencia donde había un accionista, estaban acostumbrados en que no había una diferencia importante en lo que decía la Gerencia Mundial y lo que decía la Gerencia local, por supuesto que siempre hay diferencias en discusiones... en un proceso de nacionalización la Gerencia local debe preocuparse de mantener la operación como siempre porque la decisión va a afectar al accionista, es decir, la Gerencia Mundial, porque el accionista es a que le vas a comprar o quitar o lo que fuera a la compañía.. Aquí lo que sucede es que comienza haber una mezcla muy complicada, donde los objetivos de cada uno deben ser muy claros los de las gerencias y la de los accionistas, pero hay muchas instancias donde eso se mezcla. Entonces cuál es tu principal reto, generar confianza... que la gente confíe en ti, en los liderazgos de la organización y eso que suena en una trivialidad se resumen en ejercicios específicos de la comunicación, que la gente sienta que le estás hablando con la verdad... Hay cosas que nos puedes decir porque no están acordadas... Ese proceso traumatiza mucho a las organizaciones, porque la incertidumbre es muy grande... que es el más afectado el Público interno...

Inv **¿Cuáles crees tú que son las acciones más comunes para abordar a ese público interno?**

JR Como el objetivo es el que te planteé arriba, es fortalecer los liderazgos internos lo mejor es una comunicación cara a cara. Si tú preguntas a mí eso es lo clave. Que les des mensajes y herramientas a los principales líderes de la organización, que entiendan que tienen un rol de comunicación fundamental y que puedan llevar el proceso lo mejor posible.

Qué se pone a prueba en un proceso de crisis organizacional, la profundidad de los liderazgos que es fundamental para un proceso de liderazgo, la comunicación como una herramienta, entonces por qué un proceso de comunicación cara a cara, bueno porque tal vez es el modelo de comunicación más efectivo, es bidireccional, el yo te planteo, tú me planteas, cuando este proceso no se da no logras gerenciar. El reto está que no es unipersonal, no es del Presidente de la compañía es mucha gente, entonces ese aspecto es complejo.

Inv **Una vez anunciado la decisión del gobierno de nacionalizar una empresa, ya me hablaste de los públicos internos, pero qué otras audiencias las empresas tendrían que tocar... ¿Cuál es la forma más recomendada de abordarlos?**

JR Bueno ahí no tienes recetas, ahí lo que tienes es una metodología ¿Cuáles son? Tus principales stakeholders y eso depende de cada quien, hay empresas con socios y empresas sin socios. Hay empresas que su actividad está concentrada en un lugar y hay empresas que están dispersas geográficamente. Hay empresas que en su modelo de gestión tienen aliados o tienen canales de distribución que son independientes. Al final lo que uno tiene que entender es que un anuncio de cambio de accionista en un proceso de nacionalización tiene altísimo impacto no solamente porque cambia el accionista principal, sino que como consecuencia de eso en un proceso de nacionalización hay la gran inquietud e incertidumbre de que puede cambiar muchas cosas, la visión del negocio, hay un cambio ideológico sobre la mesa, generalmente hay cambios por lo menos en la alta dirección de la compañía, lamentablemente están distorsionados en un proceso de polarización política y dependiendo de la visión de cada uno a quienes les gusta más y hay quienes les gusta menos, por eso el reto está en cómo lo vas a armonizar y cómo

los vas manteniendo informado de los avances de las decisiones que se toman, porque insisto hay proceso o períodos mejor dicho que pueden no ser corto y que a la gente le genera un nivel de angustia, el reto está en que la gente sólo tenga angustia, no que se afecte la credibilidad, es que no nos están hablando claro... de qué depende eso entonces que te lo decía arriba es que cada uno de los líderes entienda que tiene como elemento fundamental un proceso de comunicación

Inv **Y ese proceso de comunicación que tiene que tener ¿Cómo deberían abordarlo?**

JR Bueno lo que te mencionaba hace unos minutos, lo que debes considerar es la forma más eficiente y efectiva de transmitir los distintos mensajes en las distintas etapas que van desde el anuncio hasta la toma posterior de la operación. En ese proceso de transición hay muchos mensajes que hay que comunicar.

Inv **¿Cuáles deben ser los objetivos de comunicación de Plan de Comunicaciones para la atención de un proceso de nacionalización?**

JR En mi opinión el objetivo central es que a pesar de la incertidumbre de un proceso organizacional como este, es que la compañía logre operar en condiciones normales. Y esa normalidad de operaciones tiene distintas connotaciones en cada una de las etapas, una cosa es lo que yo requiero cuando hay un anuncio de nacionalización, otra cosa la que yo requiero mientras hay estoy en el proceso de nacionalización, otra es la que yo requiero cuando se inicia el proceso de transición, y normalmente por cierto en el caso específico de lo que estábamos hablando... en condiciones normales el proceso de comunicación en un cambio de accionistas debiera ser completo, es decir, hay un momento en el que la estrategia de comunicación tiene que ser conjunta depende de quien compre, ese es el problema los procesos de nacionalización no en todos se logra, hay uno en los que sí se logra, entonces tú te sientas en quien está representando al gobierno y logras desarrollar una estrategia de comunicación. Tu objetivo es mantener la operación en las condiciones más normal posible...

Inv **¿Quién debe ser el vocero organizacional, para atender un proceso de nacionalización, ante las diferentes audiencias clave?**

JR A ver... un proceso como este de alto impacto organizacional requiere de un rol protagónico del Presidente de la compañía o del Gerente General, eso no quiere decir que frente a evidencias específicas no tenga un rol específico algún otro directivo como es el caso por ejemplo de los medios de comunicación. De qué depende eso, eso depende de la estructura y política que tiene cada compañía. Hay compañías donde el vocero es el Presidente y hay otras donde ese proceso es mucho más descentralizado. Lo importante, un vez más, es lo que te decía hace un rato, es que esto es un problema del accionista no de la Gerencia... En el caso de Cemex, técnicamente hablando el Comité Ejecutivo de Cemex podía haberse quedado manejando la compañía una vez la hubiese tomado el Gobierno porque ellos son unos empleados, ellos no son el accionista, a veces hay una línea delgada porque la mayoría de las compañías tiene una política que venden acciones para los empleados, pero no voy a entrar ese detalle.... Qué significa eso, que el rol tuyo como empleado es trabajaren qué es lo mejor para la compañía, en un proceso de nacionalización el objetivo de la Gerencia no necesariamente es la misma que el del accionista, el accionista lo que le interesa qué le permite tener el mayor valor que la compañía.

Inv **¿Qué acciones recomienda para el manejo de la Comunicación Interna**

durante el proceso de nacionalización?

JR Lo que te mencionaba antes, es una mezcla de mantener a la gente lo suficientemente informada sobre los avances para que esté lo más tranquilo posible y haga foco en su actividad, pero el mayor reto está en que la gente confíe y cree que le están diciendo lo que es, e insisto lo más complejo ahí es que los períodos de tiempo e incertidumbre son largos, entonces tu objetivo es lograr que la gente sienta que cuando hay algo relevante se le informe, pero eso no es sencillo porque lo que tienes son períodos, vacíos de información porque no está pasando nada, cuando tu tienes vacíos de información desde el punto de vista comunicaciones se generan rumores, entonces lo que tienes es que monitorear muy bien y abordarlo. Qué nuevamente es claro ahí, lo que te he dicho varias veces, comunicación cara a cara, para que la gente tenga oportunidad de preguntar, que la gente pueda ver las reacciones de los demás y que eso permita tener tranquilidad y mantenga la confianza.

Inv **¿Qué acciones recomienda para el manejo de la Comunicación Externa durante el proceso de nacionalización?**

JR Lo que sucede es que el proceso de comunicación externo en un proceso como este es muy complejo, el interno también por cierto, pero se resume en la práctica en que tu no puedes satisfacer las necesidades de comunicación de muchas audiencias porque tú no tienes la información... la pregunta de qué es lo que va a suceder y qué impacto tiene tú no la sabes...

Me cuesta mucho cuando me haces preguntas específicas sobre acciones, mi respuesta siempre va a ser depende... tal vez hay que tomar en cuenta, he dicho muchas veces que hay que mantener la confianza y la credibilidad debieras de hacer en lo comunicacional más o menos las cosas que has hecho siempre, si tu has tenido comunicación directa pues haz comunicación directa, si tú has tenido reuniones con empleados, pues debieras tenerla, es decir, debieras de tratar de no suspender o no perturbar tu día a día, tu *business as usual*...

Insisto que el proceso es complejo porque además los distintos *stakeholders* sienten con razón que una situación de nacionalización los afecta y la expectativa en muchos de ellos ni siquiera es estar informado, sino de participar entonces por ejemplo los accionistas su expectativa es que quisieran que todos los días tuvieras una reunión con ellos y le explicarás cómo va el proceso y ellos opinaran y decir, eso es muy complejo y las distintas leyes que existen sobre los accionistas norman eso... pero eso genera mucha tensión y en algunos casos como Cemex o Éxitos, hace que algunos accionistas, empleados u otros salgan públicamente. Eso no ayuda eso lo que hace es generar mucho ruido...

En la pregunta arriba, donde me mencionas el objetivo central de la estrategia hubo uno muy importante que se me pasó mencionarte, un objetivo fundamental es lograr las mejores condiciones de ambiente posible para un proceso de negociación. Pero ha sido así siempre, no sólo en las nacionalizaciones por eso te ponía el ejemplo de las OPAs, imagínate cualquier proceso de negociación si tu le pones variables como las que sucedieron al principio de Éxitos donde los empleados salían en TV atacando y con enfrentamiento, tu reunión de negociación se va llevar un tiempo en un proceso de quita ruido, donde yo como gerencia de Cativen te voy a reclamar que tú atropellaste a unos empleados míos, tu común negociación con el gobierno me va a reclamar que tú gente está diciendo unas cosas que no se corresponde con la realidad, entonces hay que tratar de mantener el proceso de negociación o mejor dicho las condiciones de la negociación lo mejor posible y la comunicación las expectativas de comunicación de algunas audiencias

van en dirección contraria.

El día que AES toma el control de la EDC, estos procesos el nivel de complejidad técnica que llegan a tener por temas financieros, por temas legales son gigantes e inimaginables, no los puedes explicar porque cuando tú los mencionas lo primero que le aparece a la gente, porque la gente no sabe cómo está conformada una compañía, es que hay una vaina rara, entonces no lo puedes entender. El día es que AES toma la EDC lo que esperaban los medios era una reacción de los accionistas de la EDC y lo que esperaban que esa reacción fuera que AES era un monstruo de diez cabezas y ese día ni el accionista ni la gerencia de la EDC habló. La expectativa en procesos como este tiene componentes emocionales...

Inv **¿Cuáles deben ser los focos de mensajes a comunicar durante el proceso de nacionalización para cada una de las audiencias seleccionadas? Me mencionaste mantener las operaciones de la empresa... ¿Qué otro foco?**

JR No te lo puedo estandarizar porque depende de la realidad de cada uno, lo que tienes que entender dependiendo de la empresa, la circunstancia hasta del mes del año, un anuncio como el de una nacionalización tiene distintos detalles, por ejemplo, si el anuncio es noviembre lo que le preocupa a la gente es que no va a cobrar su bono... Si ese anuncio se hace una empresa que tiene las prestaciones en un fideicomiso la gente está menos angustiada, pero si las prestaciones no está en un fideicomiso la gente literalmente al día siguiente del anuncio hará una cola para retirarlas... entonces el impacto de un anuncio como ese tiene muchísimas implicaciones que son súper específicas por audiencia y de caso a caso, por cierto una audiencia con frecuencia muy importante es el accionista y casa matriz, hay cosas que no entienden muy bien y más si estás hablando de extranjeros, donde el proceso que ya eso es una particularidad con frecuencia como se maneja el proceso de nacionalización en Venezuela es muy irregular e informar eso para una empresa multinacional es muy complejo de entender...

Inv **¿Cómo manejar las relaciones con los medios de comunicación durante un proceso de nacionalización?**

JR Ese es uno de los temas más complejos que hay, hay tal vez dos niveles... los medios como medios y los medios como audiencia. Los medios como medios porque ellos son tan solo unos medios para hacerle llegar un mensaje a una audiencia en particular... y durante toda la conversación te he estado hablando de la importancia de la comunicación cara a cara., en líneas generales la comunicación a través de los medios es limitada, porque además tienes mucha limitaciones legales hay muchas cosas que no puedes decir... qué debiera de ser la estrategia de comunicación, bueno una respuesta muy general, debiera ser la que acompañe tu estrategia de negocio... y ahí son caso por caso muy particulares. Si tú estás en una situación donde dice que tú produces para exportar que salga un reportaje de cuánto tú estás produciendo para exportar y cuánto para el consumo local, puede poyar tu estrategia de negociación... entonces lo otro que tú debes es preparar tu proceso de comunicación de los medios como audiencia y eso es tratar de mantener un canal de comunicación abierto con los periodistas y eso es tratar en algunos casos de tener un canal abierto con los editores, lo que pasa que estos procesos como proceso de negociación tiene un altísimo proceso de confidencialidad porque la negociación está basada en cómo tu manejas las cartas si la gente sabe cómo son tus cartas pierden la negociación, por eso en muchísimos de estos casos en términos relativos tiene un bajo perfil en los medios de comunicación independientemente de que a los medios les gustaría contar con información...

Inv **¿Cuáles son los materiales de comunicación a preparar en caso de que una empresa pase por el proceso de nacionalización?**

JR Todos... todos son importantes... Lo importante que uno tiene que tener en mente cuál es el objetivo de comunicación que quieres lograr por una parte y lo otro es que tú tienes que ser un gran conocedor de los temas de comunicación para entonces ver cómo acciones de comunicación te pueden ayudar. Yo te dije a ti hace un rato que el objetivo Mantener las mejores condiciones posibles para un ambiente de negociación...

Desarrollar todas las piezas y material de apoyo necesario, qué significa eso en la práctica... tú tienes que entender que el día que eso sucede y eso es anuncio de nacionalización te vas a convertir en noticia y que los medios pueden tener muy poco de ti, por ejemplo de para uno de nuestros clientes que hicimos... le entregamos a los medios de comunicación un casete con material... está en mi darle el material y no dejar a criterio de que escojan los archivos y pongan cualquier cosa... no es lo mismo el material que yo te doy de un obrero bien vestido que están atendiendo, con imágenes de actividades voluntarias, al final lo que uno hace es ok si vamos hacer noticia cuál es el material que yo quiero que acompañe esa noticia.. esto es TV... pero si es para impresos y no tienes que contar pero el periodista tiene un titular que llenar, que tal si le das dos o tres hojitas con información de la empresa, cuántos empleados tiene, cuánto pagan de impuesto, etc. el tipo tiene cómo llenar la noticia... qué estas logrando con eso... oye que es una buena compañía que es una compañía seria que tiene una pila de empleados... es un documento estrictamente factual, es lo que llamamos el fact sheet que tiene que estar hecho de tal manera que el periodista lo pudo haber conseguido en cualquier lugar...

Del otro lado va a ver reclamo si tu comienzas hablar con los medios porque te van a decir, tú quieres negociar conmigo o con los micrófonos, entonces en tú proceso interno cómo lograrlo... al final lo que necesitas son distintas herramientas de apoyo donde debes tener muy claro el objetivo y herramientas... En la EDC el día después del anuncio hicimos una reunión con todo el mundo... lo que tienes que tener muy claro es lo que quieres lograr ¿Qué quieres lograr? Confianza, credibilidad... puede ser que yo como trabajador no me guste la decisión que tomó la compañía, pero tengo que reconocer que la compañía se tomó su tiempo para explicármela... cuando llegue a mi casa y cuando mi esposa o esposo me pregunte yo tengo una respuesta que darle... oye hoy hubo una reunión y la presentaron a todas las operaciones y los tipos saben hacer sus cosas... Entender muy bien lo comunicacional es lo más importante...

Inv **¿Cómo controlar los rumores en los medios de comunicación?**

JR Es complicado, pero tal vez la clave para ello es uno tener relaciones previas con los medios de comunicación y para eso me refiero en relaciones de confianza y credibilidad... y tienes que tratar de mantener, aún cuando no tengas nada que comunicar un canal abierto que te permita negociar o decir eso no es verdad y ver si hay algo que puedas dar, pero es muy complicado tú puedes controlar rumores cuando tú tienes información que dar, aquí tú casi nunca tienes información que dar... y esa es una de las diferencias entre los procesos de nacionalización en Venezuela frente a los procesos de OPAs. En un proceso de nacionalización las características en un momento político como el que estamos en el país cualquier cosa que hagas en los medios es un inconveniente. En los otros procesos no es así...

Inv **¿Cuáles indicadores deben ser utilizados para evaluar la efectividad del Plan**

de Gestión de Comunicación de Crisis implementado en un proceso de evaluación?

JR La pregunta es muy complicada... no hay indicadores... Tú te defines unos objetivos de comunicación que a su vez forman parte de unos objetivos de tu propia agenda. Si los cumples todo funcionó... no hay unos indicadores específicos, tal vez lo que yo agregaría ahí en tu pregunta es que el objetivo general de una compañía no es el evidente. Para la mayoría de la gente cree que una estrategia de comunicación para un proceso de nacionalización es impedir la nacionalización. Ese objetivo no existe, los objetivos tienen que ser realistas, yo no puedo pedir la nacionalización con un gobierno de estas características. La pregunta es cuál es el objetivo caso por caso, hay quienes el objetivo es yo quiero permanecer con un porcentaje de la compañía, yo quiero me paguen, el objetivo es el que cada uno define... Y ese es uno de los elementos más importantes, que es tener un objetivo definido y que cada uno esté alineado en el objetivo, eso suena como sencillo...

Inv **Basado en su experiencia con la EDC ¿Qué acciones considera fueron exitosas y replicables a otras empresas que puedan atravesar esta situación?**

JR Yo diría que en el caso de la EDC, su presidente ejecutivo tenía un importante nivel de Liderazgo Interno y era una persona muy querida y respetada, teniendo eso de contexto pienso que un elemento relevante fue que él mantuvo un proceso de comunicación directo súper fluido durante todo el proceso que creo que fue importante y creo que tal vez la acción más relevante fue que en el momento más complicado que fue el día del anuncio, y ahora voy a explicar por qué, el liderazgo de Julián Nebreda como Presidente Ejecutivo fue extraordinario. En la EDC sucedió algo que puede pasar, porque tú lo que haces regularmente cuando se puede es organizar en una estrategia de comunicación el antes, el durante y el después. En el caso de la EDC había un plan con un conjunto de acciones por audiencias literalmente minuto a minuto, ese plan fue abruptamente adelantado y lo que iba a suceder un viernes a las 9:00 am sucedió un jueves a las 5:00 pm, eso fue un impacto brutal. Lo que iba a suceder un viernes a las 9:00 am era una reunión con todo el personal de la EDC con una excusa X para hablarles del proceso y esa reunión el abordaje de manera clara y directa fue súper importante y permitió que comprendiera lo que había sucedido y que no tuvieran duda sobre la credibilidad de lo que habían mencionado o para ser más preciso de la sensación que tenían de traición.

Inv **¿Algún otro elemento comunicacional que desees destacar?**

JR Para a tesis no...

Inv **El después, hablamos del antes y el durante, ¿pero el después?**

JR El después lo maneja el nuevo dueño, sin embargo hay cosas que tú podrías hacer, tú puedes tratar si lo consideras importante cubrir algunos frentes que quedan abiertos... en el caso de la EDC sacó una publicación que echaba el cuento de lo que ha hecho la AES en la EDC, pero para lo sustantivo ya la empresa no es tuya en ese después