

Comunicación y liderazgo son claves

Cómo evitar una rebelión interna, a lo Chilevisión

Considerar señales previas y evitar rumores, son parte de las estrategias que recomiendan tres expertos.

Por Felipe O'Ryan Sánchez

Con el despido del director de prensa de Chilevisión, Patricio Caldichoury, se desató en el canal lo que podría considerarse la pesadilla de cualquier jefe: una crisis y rebelión interna. La misma noche del despido, Macarena Pizarro e Iván Núñez sorprendieron al leer al aire una nota firmada por los trabajadores del canal donde rechazaban la decisión de sus jefes, y la semana pasada se filtró incluso un audio, en la que la conductora del noticiero encaraba duramente al asesor estratégico de la señal, Holger Roost-Macías.

Pero, ¿cómo se puede solucionar una crisis laboral de este tipo? Lo primero, según el académico de la Universidad Católica Eduardo Opazo, quien enfrentó numerosas crisis internas mientras era jefe de comunicaciones de Banco Santander, es estar atento a las señales y acontecimientos que puedan ser indicios de una futura crisis. Si la gerencia deja pasar estos acontecimientos, la crisis termina por explotar. “Como espectador, se vieron va-

rias señales de una crisis en Chilevisión antes de que explotara con la carta leída en el noticiero. Cerraron Tolerancia Cero, un programa que la élite valoraba. Después el despido de Ignacio Gutiérrez, quien invocó la Ley Zamudio y ahora cae el jefe de prensa. Eran señales que la gerencia no supo interpretar”, dice.

Mensaje claro y rápido

Una vez desatada la rebelión, lo importante según el experto es reconocer la situación de crisis y su importancia, ya que puede llegar a amenazar y poner en riesgo la vida de la empresa. Entonces es importante que la gerencia salga a dar un mensaje claro respecto a la crisis analizada, sin maquillajes, que de todas formas los trabajadores pueden decodificar fácilmente. “A veces el silencio es una buena solución. Pero por ejemplo, para Roost-Macías y Francisco Mandiola, director ejecutivo del canal, no ha sido una buena estrategia. Algo público tendrán que hacer ahora, no pueden esperar”.

Evitar los rumores y comentarios de pasillo es otra estrategia recomendada



Francisco Mandiola, director ejecutivo de Chilevisión.



Macarena Pizarro, conductora del noticiero central.

al detectar una crisis interna en la oficina. Para el presidente de Pleasant Work, Eduardo Zamora, hay que actuar con rapidez para evitar rumores. “Al detectar el problema, hay que entregar información rápidamente y evitar que se empiecen a inventar historias que enreden más la situación”, dice. Además, Zamora explica que es clave evitar reuniones de jefes a puertas cerradas. “Altiro los trabajadores piensan que hay algo mal. Si tienen que juntarse, háganlo entonces donde no se sepa”.

¿Quién manda aquí?

En tanto, para el socio fundador de Amrop MV Consulting, Max Vicuña, las crisis laborales pueden tener que ver con una confusión en los roles de cada trabajador dentro de la compañía. “Si el direc-

torio, que tiene que dirigir y gobernar, comienza también a coadministrar la empresa, se anula el liderazgo de los gerentes generales, y la organización comienza a preguntarse ¿quién manda aquí? Así se comienzan a generar problemas de liderazgo”, explica. Para solucionar esto, Vicuña explica que los roles dentro de la compañía deben estar muy bien definidos, ser acotados y consistentes.

Al igual que Vicuña, Zamora recalca la importancia de un liderazgo claro, fuerte y cohesionado. “Los altos cargos en una empresa tienen que mostrarse unidos. Sus decisiones, como la de hacer un despido delicado, tienen que parecer tomadas en consenso, incluso aunque no sea real. Si la organización no ve unión en la toma de decisiones, queda la escoba para abajo”, comenta.

El PC al acecho



Pablo Correa

Después del balde de agua fría que debió significar para la Nueva Mayoría el rechazo a su gestión que mostró la encuesta CEP de hace un par de semanas, uno podría haber esperado un discurso y postura común de parte de la coalición, en pos de mejorar la conducción del Gobierno de cara a los próximos 18 meses.

Pero como el alumno molesto, siempre díscolo e independiente, el Partido Comunista en cambio pide que se abandonen ciertos “dogmas” de algunos economistas, y se utili-

cen los recursos de los fondos soberanos para tener un presupuesto fiscal más expansivo en 2017. Las alternativas son: o que el PC no entienda absolutamente nada de contabilidad fiscal o que le gusta meter ruido irresponsablemente, opción por la que me inclino.

Respecto del primer punto, el gasto público no se limita ni determina por condiciones de liquidez del Estado. Si fuera así, perfectamente se podría decidir gastar la totalidad de los fondos soberanos o endeudar al Estado por el mayor monto que el mercado esté dispuesto a prestar, y así generar una gran expansión del gasto.

En cambio, la lógica de la política fiscal desde 2001 en adelante no se basa en cuánta plata hay hoy en la billetera, sino en cuánto es responsable gastar pensando en cuánto tendré más adelante, y en que siempre, siempre, las deudas se pagan. Si no fuera así, y por un tema de credibilidad y riesgo soberano, en el extremo cada año tendría la capacidad de gastar sólo los recursos disponibles de ese perío-

do y nada más. No podría tener acceso al mercado de deuda ni, por ejemplo, financiar los cerca de US\$ 8.000 millones que se proyectan como déficit efectivo para 2017, incluso con un presupuesto austero.

Abandonar lo que el PC llama “dogmas de economistas” en realidad es olvidar el sentido común que cualquier padre de familia sabe: uno no puede gastar por siempre más que lo que gana y la capacidad de endeudarse tiene un límite. Cualquier cosa distinta es música, o, peor aún, demagogia e irresponsabilidad pública.

El trabajo ingrato del ministro de Hacienda es llamar al orden, decir cuándo se puede y cuándo no. Cuando el apoyo político se desploma, más encima en años electorales, éste puede ser el trabajo más duro que existe, sobre todo cuando dentro de sus propias filas el Gobierno tiene al PC al acecho. Antes del 30 de septiembre, cuando se presente el presupuesto fiscal 2017, sabremos de qué lado se inclinó la balanza.

“El trabajo ingrato del ministro de Hacienda es llamar al orden, decir cuándo se puede y cuándo no. Cuando el apoyo político se desploma, más encima en años electorales, éste puede ser el trabajo más duro que existe”.