

Un espacio abierto a la
comunidad de aprendizaje de la EPC

Manejando el disenso. Estrategias, tácticas y modelos de gestión (Buenos Aires, La Crujía, 2017)



Luciano H. Elizalde

Hace más de cuarenta años que las organizaciones vienen hablando de *crisis management* para tratar y resolver los problemas que impactan sobre los procesos que buscan resultados. El modelo de *crisis management* fue formándose poco a poco, en una interacción entre política y empresa, entre política pacífica y conflicto violento, entre empresa y periodismo, entre periodismo y medios de comunicación, a lo largo de un período en el que los medios empezaron a tener como principal centro de noticias a las empresas, a sus productos y servicios, a los consumidores, a los políticos y los escándalos de corrupción.

Medio siglo después, este modelo de gestión (*crisis management*) por sí solo ha dejado de ser eficiente y eficaz para que la organización responda y gestione problemas no específicos pero que impactan en su cadena de valor. En realidad, experimentamos un aumento críticas, de enojos, de reclamos, de protestas, tanto dentro como fuera de la organización, es decir, de grupos y personas que dependen y que no dependen de la organización. Existen crisis. Siempre existirán, pero ahora están menos recortadas y menos diferenciadas de situaciones de disenso que se acumulan de modo constante y aparentemente interminable. Disensos con los consumidores, con los gremios, con ciudadanos críticos, con otras empresas, con comunidades especialmente cercanas a los edificios de la compañía, con proveedores, con

empleados, con la prensa, con “influenciadores” en las redes sociales.

El modelo de *crisis management* se centraba en la necesidad de preparar no un vocero: ahora hay que preparar un “líder en la crisis”; antes había que trabajar en un plan o manual, ahora hay que tener listo un equipo especializado en la gestión de problemas complejos y en el manejo de disensos que funcione permanentemente; no alcanza con el clásico “comité de crisis” que se reunía en cierto momento con un plan de acción que no conocía bien para atender el asedio periodístico; uno y otro deben prepararse para una negociación que se estructura en forma de conversación con los diferentes *stakeholders* involucrados; en la *crisis management* había que preparar “los mensajes claves”: ahora, además de hacerlo, hay que conocer el “trasfondo” interpretativo que permita manejar un cierto lenguaje que permita ser aceptado y comprendido por todos; finalmente, mientras que la gestión de crisis se centraba en comunicarse con la prensa, ahora es necesario plantearse una comunicación en profundidad con todos los jugadores y observadores, por medio de la creación de “situaciones” que puedan generar ideas, emociones y nuevas reglas en común.

Estos cambios son los que me llevan a proponer el nuevo modelo de gestión de situaciones complejas que llamo **gestión del disenso** o **dissent management**. En realidad no niega el modelo de gestión de crisis, sino que lo refuerza en aquellos lugares en los que la realidad lo ha dejado “inadecuado”. La gestión del disenso como modelo de decisión y de acción parte del supuesto de que lo que nos da la sensación de que estamos continuamente en crisis es el aumento de los medios de expresión de disensos y su legitimidad en las sociedades democráticas actuales. Y para gestionar esta nueva dinámica se plantea cinco pasos fundamentales:

- 1) Tener un liderazgo claro y fuerte para gestionar la crisis.
- 2) Formar por anticipado un equipo que gestione los disensos.
- 3) Identificar las situaciones de disenso para actuar sobre ellas.
- 4) Pensar y actuar en la comunicación como

un modelo de conversación.

5) Desarrollar un lenguaje que no genere problemas.

Estas cinco herramientas o capacidades no resuelven por sí mismas los problemas, pero permiten contar con una estrategia, con tácticas y con modelos de gestión específicamente pensados para el manejo de situaciones complejas.