

Cenizos y cenicientas

José Aguilar López, Socio director de Mindvalue

El futuro tiene muchos nombres: para el débil es lo inalcanzable, para el miedoso, lo desconocido. Para el valiente, la oportunidad.

Víctor Hugo

Julián, Director de RRHH, empezaba a estar un poco cansado del nerviosismo que reinaba en la empresa desde hace unos meses. La crisis económica estaba golpeando el negocio con dureza. La caída en la demanda ha reducido la facturación en un 25 por ciento, y los beneficios de otros ejercicios hace tiempo que se han esfumado de las cuentas de explotación.

Pero, más allá de las cifras, Julián está preocupado por la tensión que flota en el ambiente. Todos se sienten amenazados, en parte con razón: el primer ERE que han afrontado, bastante limitado todavía, es interpretado por muchos como un anticipo de medidas más drásticas. El ambiente de confianza que siempre había caracterizado a la compañía es algo del pasado. Él mismo se siente observado con miradas de suspicacia y recelo. Muchos deben pensar que será él a quien corresponda el "honor" de ejecutar nuevas medidas para "reducir los costes" o para "ajustar la capacidad productiva a la demanda actual del mercado". Bajo estos eufemismos se esconden, muchas veces, medidas dolorosas.

Ayer, en el AVE, leyó unas páginas de Aristóteles que vuelven ahora a su memoria: "La fortaleza de ánimo es el término medio entre el miedo y la temeridad. Tememos, pues, las cosas espantosas, las cuales, hablando así generalmente y en común, son cosas malas. Por lo cual, se define el temor como la aprensión ante un mal venidero. De manera que producen temor todas las cosas malas: la infamia, la pobreza, la enfermedad, la falta de amigos, la muerte. Mas no en todas estas cosas parece que se emplea el hombre valeroso. Porque hay algunas cosas que conviene temer, y el hacerlo así es honesto y el no hacerlo es afrenta, como la infamia".

Tenía razón el filósofo griego, ante situaciones amenazadoras, es lógico sentir miedo. Y su empresa era ahora una organización atemorizada. Pero, como decía Aristóteles, lo que nos produce miedo no es lo que vivimos ahora, sino lo que esperamos vivir en el futuro. El clima laboral y los

niveles de desempeño se han visto seriamente afectados por los negros augurios sobre el porvenir de la compañía.

Y aquí es donde reside el problema. "Estamos dedicando mucho más tiempo a vaticinar escenarios de negocio negativos, que a evitar que lleguen", piensa Julián. Él, que siempre ha sido un defensor a ultranza de una comunicación fluida, empieza a sospechar que hay formas de comunicación tóxicas. Lo que nos envenena no es solo la escasa solvencia de productos financieros poco fiables, sino también el pesimismo en el que caemos.

Una consecuencia muy común en situaciones de pánico es la falta de cohesión y el individualismo. Al analizar las causas de que un equipo actuara de modo descoordinado, Julián ha encontrado muchas veces una raíz de miedo. El temor, como cualquier emoción, es algo profundamente individual, y quien se deja dominar por él busca prioritariamente su propia seguridad. En un naufragio es difícil encontrar a alguien que se pregunte cómo maximizar el número de supervivientes. El grito que se escucha por doquier es: "¡sálvese quien pueda!". Las crisis son momentos en los que el miedo alimenta la sensación de soledad.

Julián ha adoptado la norma de no hablar de las crisis, más que cuando resulte imprescindible y siempre desde la perspectiva de las soluciones. Cuando el entorno se enfría, dicen quienes han vivido experiencias extremas en los Polos o en alta montaña, corres el riesgo de dejarte llevar por un dulce sopor. En la medida en que se considera que el destino se ha vuelto inexorable, nuestra conciencia prefiere abandonarse a los efectos sedantes del frío, antes que prolongar una lucha estéril. El fatalismo no va con Julián. El fin de semana pasado, en una cena con amigos que no paraban de señalar a los "culpables" de la situación que atravesamos, se impacientó un poco y señaló: "No sé quién nos habrá metido en esto, pero desde luego tengo muy claro quién nos va a ayudar a salir: nosotros mismos".

Como persona habituada a comunicar, Julián sabe que entre interlocutores inteligentes no es razonable detenerse excesivamente en la descripción de lo obvio. Entiende que las conversaciones meteorológicas cumplen una función cuando no hay muchos temas en común y es preciso cubrir el

incómodo silencio de un encuentro fortuito en un ascensor. Pero fuera de ese contexto, prefiere no entretenerse en expresiones triviales como: “¡vaya frío que hace!”, o “¡no hay quien pare del calor, y dicen que todavía tenemos para varios días!”. Sobre todo, si estas frases son pronunciadas respectivamente en el mes de enero y en el de agosto. Y hay que reconocer que la crisis ha entrado a formar parte del catálogo de referencias obvias en nuestras conversaciones. Las similitudes con los comentarios sobre el tiempo son muy grandes, incluso por el tipo de metáforas que utilizamos: “Con la que está cayendo...”.

Todavía recuerda lo que le contaron en la Facultad, en una asignatura que parecía teórica pero que luego le ha servido para tomar decisiones muy operativas: “La comunicación no solo describe la realidad, sino que de alguna manera la crea. Un buen comunicador relata lo que ha ocurrido, pero también anticipa lo que va a ocurrir. La capacidad de generar expectativas condiciona el curso de los acontecimientos. Es el viejo principio de las profecías que se autocumplen”.

Si todos en la empresa nos convencemos de que la crisis nos llevará a la ruina, seguramente acabaremos en la ruina. La falta de reacción producida por convicciones de esta naturaleza acaba propiciando el escenario más temido. Por el contrario, si los mensajes adoptan un enfoque positivo, dentro del realismo, es más probable que la empresa remonte esas difíciles circunstancias. El lema “Yes, we can” no nos ha sacado por sí mismo de la crisis, pero ha supuesto un punto de inflexión en un país desmoralizado. Y, en todo caso, ha servido para ganar unas elecciones.

Mañana Julián tiene que intervenir en el Comité para diseñar la política de comunicación de la compañía en estos momentos de dificultad. Como sus colegas ya conocen la teoría sobre comunicación de crisis, y la conveniencia de enviar los mensajes correctos a accionistas, clientes y prensa especializada, está pensando centrar su intervención en la comunicación dentro de la compañía. En el papel que tiene ante él escribe las nuevas reglas de juego:

1. En las dependencias de la empresa, está prohibido fumar y hablar de la crisis. Son actividades nocivas para la salud y producen la emisión de partículas contaminantes.
2. Prohibidos los cenizos. La inteligencia se muestra aportando soluciones, no describiendo el problema.
3. Bienvenidas las cenicientas: personas y organizaciones que —mediante una adecuada operación de imagen— presentan su mejor rostro, incluso en unas circunstancias desfavorables. Y que convierten sus rasgos particulares, como un pie llamativamente pequeño, en una ventaja competitiva.

4. Y para quien pregunte dónde está el hada que transforme mi calabaza en carroza, que vaya desempolvando su propia varita, pues este año una parte del sueldo se justifica por nuestra capacidad de comunicar de una manera positiva e innovadora.



Debajo de las normas, Julián escribe una referencia a un episodio muy ilustrativo; no quiere dejar de comentarlo mañana. Es el caso del delegado que enviaron a un país nórdico para comenzar las actividades de la compañía en esa zona. El proyecto era ambicioso, pero a nadie se le ocultaban las dificultades: entorno cultural muy distinto, incertidumbre sobre la capacidad de introducir el producto en ese mercado, etc. A los problemas estrictamente profesionales se sumaban otros que tienen que ver con la integración en una sociedad tan diferente e incluso una notable ausencia de sol, bastante deprimente para el expatriado meridional. El nuevo delegado afrontó el reto con entusiasmo, y a pesar de los inconvenientes, consiguió que el negocio arraigara. Cuando se planteó la necesidad de reforzar el equipo con algún otro expatriado, Julián pidió al delegado el perfil de competencias para ese puesto: “¿cuáles te parecen prioritarias: capacidad comercial, conocimiento del producto, idiomas...?”. El delegado no prestó mucha atención a esa lista de competencias y respondió: “Julián, mándame a alguien con buen humor. Lo que necesito por las mañanas en la oficina es una sonrisa”.