

¡Vamos a dar la cara!

Lo importante no es lo que hicieron de nosotros, sino lo que nosotros hacemos con eso que hicieron de nosotros

Jean-Paul Sartre

Texto: José Aguilar López, socio director de MindValue

Al cruzar la puerta de su despacho, Antonio lanza una mirada irónica al letrado que la identifica: “Director de Comunicación”. Durante las últimas semanas, alguna vez se le ha pasado por la cabeza la idea de sustituir la placa por otra que describa mejor sus actuales ocupaciones: “Responsable de extinción de incendios”. Desechó rápidamente la ocurrencia, pues estaba convencido de que la broma suscitaría suspicacias.

En realidad, no le molesta ejercer ocasionalmente como “bombero”. Forma parte del oficio. La comunicación es tan variable e impredecible como la vida de una organización. Quien pretenda dedicarse a una tarea tranquila y rutinaria, mejor que busque otro empleo. También es cierto que las tareas de comunicación exigen unas altas dosis de planificación, visión estratégica y capacidad de anticiparse. Pero sin una flexibilidad para adaptar esos planes a la realidad, se corre el riesgo de trabajar más sobre papeles que sobre la actividad efectiva de la empresa.

Antonio asume que debe jugar en ese difícil equilibrio de previsión e improvisación. Lo que lleva peor es el hecho de tener que ejercer siempre en primera persona las tareas de interlocución con los medios y otros stakeholders de la compañía. Por supuesto, entiende que es su responsabilidad definir las políticas de comunicación en línea con los planes estratégicos de la empresa. Dentro de esas políticas, se define por ejemplo quién es el portavoz adecuado de acuerdo con los diferentes escenarios de comunicación.

Esta es la teoría. En la práctica, sobre todo cuando se trata de intervenir ante la prensa, la dirección de la compañía delega sistemáticamente en él. Ese ambiente le resulta familiar y se desenvuelve en él con comodidad. No le importa dar la cara por la compañía cuando parece oportuno, incluso aunque el asunto no sea fácil. Recuerda, por ejemplo, la tormenta que se formó cuando la empresa se vio implicada en una campaña contra políticos locales, acusada de haber obtenido ventajas a cambio de determinados pagos. O las

semanas agitadas de negociación del último convenio, en las que el Comité de Empresa decidió recurrir a medidas de presión con impacto en los medios de comunicación.

Incluso en contextos menos problemáticos, en cuanto aparecían periodistas, siempre le llegaba la misma instrucción: “Antonio, ¿te puedes ocupar?”. Todavía se admira de sus alardes técnicos cuando tuvo que intervenir en la presentación de una línea de productos ante prensa especializada; o de su rápido repaso a los conocimientos financieros el día que informó sobre un proceso de fusión en el que participaba la empresa.

EL INTERLOCUTOR IDÓNEO

Aunque Antonio había resuelto esas situaciones con profesionalidad, siempre se había encontrado con una cierta insatisfacción por parte de los medios. Según los asuntos tratados, hubieran preferido recibir la información directamente del Director General o de los correspondientes Directores funcio-



nales (Financiero, Recursos Humanos, Producción). No es que Antonio careciese de la información precisa, pero en muchas ocasiones es preferible que los acontecimientos relevantes sean presentados por quienes asumen la responsabilidad sobre éstos.

Antonio recuerda su anterior trabajo, en una sociedad de Capital riesgo, sus colegas le relataban cómo examinaban los proyectos de posibles inversiones. Casi todos coincidían en una experiencia bastante común: las reuniones en las que intervenían los promotores resultaban bastante convincentes. Después, en presentaciones sucesivas, los profesionales que realizaban tareas de intermediación ante ellos repetían los mismos argumentos e incluso añadían precisiones técnicas de gran interés. Sin embargo, la impresión que quedaba solía ser mucho más plana. ¿Por qué nos sentimos entusiasmados tras escuchar al autor de la idea y nos quedamos fríos cuando es otro el que la expresa? Tras reflexionar sobre esta experiencia, Antonio llegó a la conclusión de que la fuerza de un argumento, la capacidad de arrastre de un nuevo proyecto, no puede encerrarse en una hoja Excel.

CONVENCER CON LA RAZÓN Y CON EL CORAZÓN

Desde aquella época le quedó muy claro que los planes de negocio son

imprescindibles. Todo rigor es poco para describir analíticamente el mercado al que se dirige el nuevo producto o servicio, la actividad de la competencia o las previsiones económicas de la empresa en diferentes escenarios. Objetivar cuantitativamente el negocio es condición necesaria para que resulte creíble y pueda iniciar su andadura. Sin embargo, no es condición suficiente. El negocio debe convencer, no sólo con la fuerza de los números y de la razón, sino también con el empuje del entusiasmo y del corazón.

Antonio es de los que desconfían de los visionarios sin fundamento. Le resultan muy sospechosos los profetas de grandes éxitos si no avalan sus promesas sobre datos fiables. Cuando lo que está en juego son sus inversiones o, más aún, cuando lo que se decide es dónde va a emplear su tiempo y su talento, necesita algo más que un discurso encendido.

Pero Antonio tampoco puede olvidar que una idea de negocio debe producir una mínima dosis de entusiasmo. En su tarea de comunicación siempre tiene presente la necesidad de generar en otros el convencimiento no sólo de que los datos que aportamos hoy están debidamente fundamentados, sino de que las expectativas de futuro realmente merecen la pena. Poner en marcha un proyecto no es aprobar un examen, no consiste simplemente en aportar los conocimientos precisos. Es, ante todo, la

capacidad de comprometer el dinero y la colaboración profesional de otros ante una perspectiva futura satisfactoria.

El marketing de un negocio no comienza el día en que se lanza al mercado, sino en el momento mismo en el que se gesta la idea. Toda tarea de comunicación del nuevo proyecto debe incluir dos elementos: la consistencia de los datos y la capacidad de suscitar emociones. Las expectativas que somos capaces de generar son, hasta cierto punto, una garantía de su cumplimiento. Es una experiencia común a otros ámbitos de la vida: cuando creemos firmemente en algo y somos capaces de transmitir ese convencimiento, nuestras aspiraciones se convierten en anticipos del futuro.

De esa época en la sociedad de Capital riesgo conserva todavía el consejo que se les daba a los promotores de nuevos negocios:

1. Intervenir directamente en todas las reuniones y presentaciones en las que se trate de captar el interés de otras personas: inversores y profesionales que se puedan incorporar al proyecto.
2. Buscar un equilibrio entre la forma y el contenido de todos los actos de comunicación, de manera que aparezcan simultáneamente el rigor de los cálculos y el entusiasmo de los deseos.

¿COMUNICAR O HACER COMUNICAR?

Tras estas reflexiones, Antonio se reafirma una vez más en que su principal reto no se refiere a las relaciones con el exterior, sino que se encuentra en su propia casa. Antes que convencer a los medios especializados, al mercado o a los accionistas debe convencer a los directivos de su compañía.

En determinadas ocasiones, si se trata de facilitar datos, él puede hacerse cargo directamente de las acciones ante los diferentes interlocutores. Pero hay veces en las que la frase "Antonio, ¿te puedes ocupar tú?" está fuera de lugar. Quien asume en primera persona la responsabilidad de una decisión tiene la mayor credibilidad para presentarla públicamente.

En esta etapa de su carrera, Antonio se pregunta si no debe pasar ya de la fase de comunicar de una manera eficiente a la de hacer comunicar a otros. Formar comunicadores en una empresa es, a veces, más urgente que disponer de una persona o de un equipo capaz de realizar esta actividad de una forma profesional. Ejercer la interlocución ante los medios puede llegar a ser una tarea indelegable. •