

EXECUTIVE Excellence

Edición española. Nº70

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Modelo de negocio:

AVIS

Alta Dirección:

Silvio González

Mano a mano:

John de Zulueta

Opinión de Expertos:

Finn E. Kydland,

Peter Senge,

José Medina,

Isabel Aguilera,

Paloma Beamonte...

Publicación Oficial del
Club Excelencia en Gestión



gestión **E/i**



¿Por qué se esconden los directivos?

Imagina la siguiente escena. Un día te piden que hables del mundo de la empresa a un grupo de adolescentes. En un momento de tu charla les preguntas por sus referentes, por aquellas personas que representan lo que ellos querrían ser algún día. Seguramente saldrían deportistas, estrellas de cine y de la música y quizás algún "famosote" de medio pelo. Pero, ¿cuántos empresarios o directivos recordarán?, ¿cuántos de ellos podrían ser considerados como modelos de conducta?

Hace poco, asistí a un evento sobre reputación profesional y corporativa. Casi todo el rato se habló de las dificultades de reparar el daño cuando se divulga una crítica negativa. Pero nadie comentó que los rumores dañinos o las opiniones poco favorables son mucho menos perjudiciales si la persona o empresa atacada tiene una trayectoria conocida de integridad y trabajo bien hecho.

En aquel evento pregunté por qué no se fomentaba una participación más activa por parte de los directivos en los medios y en el mundo de Internet. La respuesta fue de lo más deprimente, pero explica muchas de las cosas que suceden. Se podría resumir en: "Estos señores y señoras que dirigen las compañías tienen mucho ego y lo mejor es tenerlos bien ocultos, no vayan a meter la pata".

Desde el punto de vista de lo que ahora se denomina Marca Personal, mantener ocultos a los directivos es una aberración. Siempre he dicho que los profesionales deben convertirse en los mejores representantes de su empresa. Deben posicionarse en su sector como aquellos "con los que hay que contar". Por el bien de su organización y por el suyo propio. Desde el primero hasta el último. Pero aunque ya sabíamos que, en muchas empresas, se prohíbe explícita o implícitamente que los empleados "asomen la cabeza al exterior", no me imaginaba que también se hiciese con "los que mandan".

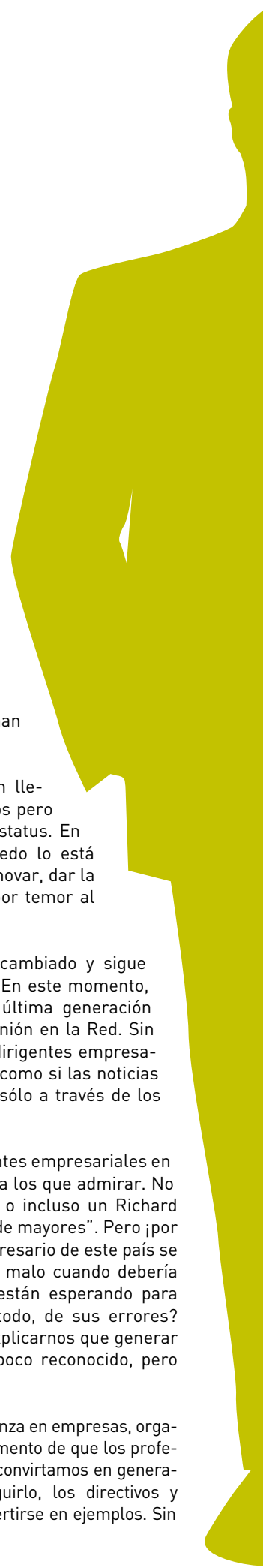
En mi opinión, las razones que nos han llevado a esta situación son dos:

Miedo. Nuestras empresas están llenas de profesionales bien situados pero llenos de temor de perder ese estatus. En este querido país nuestro el miedo lo está paralizando todo. Nadie quiere innovar, dar la cara o sacar los pies del tiesto por temor al "qué dirán".

Desconocimiento. El mundo ha cambiado y sigue haciéndolo cada vez más rápido. En este momento, cualquier crío con un móvil de última generación puede crear una corriente de opinión en la Red. Sin embargo, la mayor parte de los dirigentes empresariales de este país se comportan como si las noticias se transmitiesen por telégrafo y sólo a través de los grandes medios.

Quizás eso explica la falta de referentes empresariales en nuestro país. No tenemos modelos a los que admirar. No hay un Steve Jobs, un Jack Welch o incluso un Richard Branson con los que soñemos ser "de mayores". Pero ¡por el amor de Dios!, si el principal empresario de este país se oculta como si hubiese hecho algo malo cuando debería ser un ejemplo a seguir. ¿A qué están esperando para hablarnos de sus éxitos y, sobre todo, de sus errores? ¿Cuándo van a bajar del Olimpo y explicarnos que generar riqueza y empleo es duro, difícil, poco reconocido, pero muy satisfactorio?

Las personas hemos perdido la confianza en empresas, organizaciones e incluso países. Es el momento de que los profesionales con nombre y apellidos nos convirtamos en generadores de confianza. Y para conseguirlo, los directivos y empresarios deben dar la cara, convertirse en ejemplos. Sin



Desde el punto de vista de lo que ahora se denomina **Marca Personal**, mantener ocultos a los directivos es una aberración

embargo, los departamentos de Comunicación y Marketing en realidad no gestionan marcas, más bien cruzan los dedos para que no pase nada. Su actitud es defensiva y reactiva.

Nos hemos acostumbrado a que nadie, desde los políticos a los artistas, desde los empresarios a los futbolistas, nadie diga lo que pasa, siente o piensa. Nos parece normal que todo se maquille y manipule. ¿Cuántas personas influyentes son capaces de responder con un simple SI/NO a una pregunta comprometida? ¿Cuántos políticos, empresarios o sindicalistas se arriesgan a decir lo que piensan o lo que creen?

Es el momento de que los profesionales aprendamos a ocupar nuestro propio espacio. Esa es una buena descripción de lo que pretende el *Branding Personal*. Se trata de detectar un hueco y tratar de ocuparlo en lugar de intentar pasar desapercibidos. Lo tenemos muy fácil, si no hay nadie, tú puedes ser el primero.

Y el que da primero, da dos veces.

Hasta hace años, sólo unos pocos directivos y empresarios de alto nivel tenían acceso a los medios y podían “controlar” lo que se decía de ellos y de sus compañías. Pero ya no es así.

Ahora cualquiera puede hablar (bien) de sí mismo y (mal) de los demás y conseguir que eso se difunda de forma instantánea y global.

Si no quieres que otros te etiqueten, debes ser tú quien tome el control de lo que se dice de ti. Es el mejor antídoto contra una crítica injusta. ¿A qué están esperando quienes representan a las organizaciones para tomar las riendas de la comunicación?

¿Y cómo se sale de la cueva?

Pues es bastante sencillo, pero hay que ponerse el mono y mancharse las manos. No es algo que un directivo pueda delegar. La reputación de una empresa es labor de todos, especialmente de quienes son sus representantes, no de un departamento.

En realidad se trata de manejar tres niveles:

1. El uno a uno

Es lo que ahora se denomina *networking*, pero que no es más que la sistematización de algo que manejamos todos los días, el contacto personal directo. Es el café que te tomas con otra persona, independientemente del lugar que ocupe en el organigrama o en la sociedad. Recuerda que, en este momento, “el tamaño no importa”. Cualquier persona, por insignificante que te parezca, puede tener un grado de influencia que ni te imaginas.

Constantemente nos estamos enfrentando a situaciones de comunicación directa. Reuniones, entrevistas, comidas... Todo influye en la marca, personal y corporativa.

Así que pregúntate: ¿A cuántos eventos de tu sector acudes? ¿Cómo te comportas en una reunión con otros directivos? ¿Con quién te relacionas? ¿Qué recuerdo queda de ti cuando ya no estás?

2. El uno a varios

Sólo tenemos que navegar unos minutos en Google para encontrar decenas de vídeos de CEOs, empresarios o emprendedores anglosajones hablando a una audiencia o dando una charla. Las presentaciones se han convertido en la herramienta de comunicación empresarial.

Un directivo debe tener una participación activa en medios especializados. La pereza o el miedo no deben ser factores limitantes

Cada día se hacen millones de presentaciones, pero sólo un pequeño porcentaje son efectuadas correctamente. Como empresario, directivo o formador, creas presentaciones en las que te juegas mucho.

Una presentación influye en el valor de las acciones, las ventas, las promociones profesionales o el clima laboral. Sin embargo, nuestra falta de entrenamiento en comunicación visual ha conseguido que las presentaciones sean consideradas culpables de desastres en proyectos de ingeniería, evaluaciones e incluso escándalos bursátiles.

Gran parte del éxito de Al Gore en su campaña contra el cambio climático se debió a una óptima utilización de las imágenes en sus conferencias. Lo mismo se puede decir de cada una de las presentaciones de Apple que realiza ese ídolo de masas que es Steve Jobs.

Hazte las siguientes preguntas:

¿Cuántas veces al mes te “enfrentas” a una audiencia para hablar de ti o de tu empresa? ¿Cuál es la imagen que transmites? ¿Qué crees que van a decir de ti quienes lo cuenten en la Red (te aseguro que lo van a hacer)? ¿Cómo va a fortalecer (o debilitar) tu credibilidad?

3. El uno a todos

Quizás este sea el factor que más ha cambiado. Los medios de comunicación, que antes estaban limitados a unos pocos personajes influyentes, ahora son más accesibles para quienes tengan algo que decir.

Un directivo debe tener una participación activa en medios especializados. La pereza o el miedo no deben ser factores limitantes. Internet es un medio fantástico para llegar a todo el mundo a coste casi cero. Pero una aparición en el medio escrito adecuado sigue siendo más creíble e impactante que decenas de comentarios en una bitácora.

La aparición de las ideas de un directivo en una revista de gestión o en las páginas de opinión de un periódico económico puede reforzar un posicionamiento o neutralizar una crítica. Pero siempre que aporte algo y no sea sólo un comunicado rutinario que ocupa un espacio únicamente porque la empresa ha puesto publicidad.

Un directivo que quiera y sepa comunicar sus ideas en un medio se puede convertir en alguien a quien “no hay que perderse”. Y esto es bueno para él y para su compañía.

¿En cuántos medios escritos has aparecido citado o colaborando? ¿Qué relación tienes con los periodistas o responsables de medios de tu sector? ¿Cuántos artículos has escrito en los últimos meses? ¿Cuántos has publicado? ¿En qué medios? ¿De qué forma?

Creo que la aparición de las opiniones e ideas de los directivos debería formar parte de la valoración de su “bonus”. No me estoy refiriendo a notas de prensa o a comunicados más o menos asépticos y comerciales elaborados por un departamento o agencia, sino a algo más humano y cercano. Creo que es el momento de que quienes gestionan las organizaciones transmitan sus valores y experiencias. Es el único modo de restaurar el vínculo de confianza entre empresas y personas. Porque las empresas son personas y ahora, las personas somos empresas.

Ha llegado la hora de que los directivos, gestores y empresarios salgan de la cueva. O corren el riesgo de quedarse atrapados en ella ■