

“Els nostres executius tenen por de donar la cara i de comunicar”



Enrique Alcat és expert en comunicació corporativa i gestió de crisis. Aquest navarrès nascut l'any 1962, que ha passat llargues temporades a Catalunya, és autor del llibre 'Y ahora ¿qué?, claves para gestionar una crisis y salir fortalecido'. Té una àmplia experiència en la direcció de campanyes de comunicació i en la gestió de crisis empresarials.

Quina conclusió en traieu, per la vostra llarga experiència en l'assessorament de comunicació a les empreses i la gestió de crisis, sobre les claus de l'èxit d'un executiu?

—Entre el *neix o es fa*, jo diria que el bon executiu es forja. Molts tenen una mancança absoluta d'intel·ligència emocional i espiritual, que els impedeix de gestionar el dia a dia. Poden tenir dues carreres i quatre màsters a les millors universitats, però els títols no et serveixen per a treballar amb persones a càrrec teu ni per a afrontar qualsevol contratemps amb serenitat.

—A aquests executius els falta humanitat, doncs?

—Els falta tacte, empatia amb el seu entorn i amb els treballadors, i potser els sobra vanitat. En general, els directius d'empreses de països mediterranis no estan preparats per al càrrec. Pensen que les crisis, de tota mena, són sempre en una altra casa. A mi no em toca perquè jo treballa bé, tinc un bon equip, els meus treballadors tenen bones condicions i el negoci ens va bé, pensen. Estan convençuts que amb això ja passen, i no s'adonen que els factors externs a la seva empresa també els afecten.

—Per què distingiu els empresaris de països mediterranis?

—Perquè, a diferència dels executius d'empreses de països com els Estats Units, França, Anglaterra o Alemanya, no han rebut una preparació que els permeti de reaccionar bé i a temps en cas d'una crisi, ni saben com actuar abans no arribi la crisi, és a dir, que no fan una feina de prevenció. En canvi, en aquests altres països, qualsevol empresa, per petita que sigui, té un manual de gestió de crisis i un manual de riscos, forma els directius amb un seguit de missatges clau per a la comunicació i és plenament conscient que en una empresa, des de la recepcionista fins als alts càrrecs, tothom hi fa un paper en cas que arribi una crisi.

—I què fan els executius alemanys o americans?

—Estan molt més preparats per a aquesta mena de contingències. De fet, d'aquesta crisi mundial en sortiran més ben parades les empreses d'aquests països perquè ja tenen implantats cursos de formació de portaveus, tenen al calaix manuals de crisis i fan simulacres de daltabaixos. Posem per cas que a una multinacional farmacèutica li surt malament un medicament o ha de despatxar gent de cop. Doncs ja sap què ha de fer, i ho fa amb temps. Aquí, en canvi, diuen: "No ho sé, no m'atabalis, que ara tinc feina, ja hi pensarem..."

—Totes les empreses estan exposades a una crisi si no tenen en compte aquestes altres intel·ligències en la gestió?

—No tan sols exposades, sinó que en el 95% dels casos en tenen una en algun moment de la seva existència. Deslocalitzacions, expedients de regulació d'ocupació, xantatges, dopatge, gent que fica la mà al calaix, episodis de mala imatge, etc. Algunes crisis

apareixen als mitjans de comunicació com a grans escàndols, i algunes altres vegades no se saben. Multinationals, empreses grans, mitjanes o familiars, passen alguna crisi en el seu historial, i en alguns casos amb certa freqüència.

—Alguns factors que desfermen una crisi no es poden preveure. Però es pot aplanar el terreny per quan arribi si es fa una feina prèvia, doncs.

—I tant. Si preguntes als empresaris de l'estat espanyol si tenen un manual de crisi, a tot estirar un de cada deu et dirà que sí. Si passa res no saben què han de fer. Si demà l'empresa tanca, què fem? Si no ho tens previst, mentre penses què has de fer la notícia ja s'ha escampat als mitjans de comunicació, la competència mou fitxa i la bola es va fent més gran. Normalment, les empreses només pensen a guanyar diners i vendre, fixar gent bona i desfer-se de la que no rendeix. Tot això està molt bé, però qualsevol factor extern que no poden controlar els pot enfonsar en poques hores si no s'han preparat.

—La crisi d'un altre ens pot enfonsar el negoci?

—Quan hi va haver l'escàndol de l'oli contaminat que venia de Romania, aquí les empreses catalanes i espa-

—Estic convençut que tenen més futur les empreses amb una bona reputació i una bona responsabilitat interna, però no n'hi ha prou que l'empresa sigui ben vista des de fora. Els treballadors són vitals. Moltes vegades el treballador s'assabenta de coses de l'empresa per l'exterior, i això acaba fent mal a l'estabilitat interna. L'empresa ha de tenir el treballador al corrent de què fa, quins contratemps ha d'encarar i quina estratègia té a punt per a respondre-hi.

—A Nissan els treballadors van assabentar-se que l'empresa tenia un ERO sobre la taula per mitjà de la premsa...

—Sol passar. T'assabentes de coses de la teva empresa a través dels mitjans de comunicació, i això acaba fent molt de mal a la reputació de l'empresa. És un greu error. Si l'empresa no comunica una cosa al treballador, tothom comença a pensar: "Per què no m'ho han dit? De segur que volen fer no sé què..." I es fa una bola immensa.

—Potser pensen que si no diuen res, no es farà públic i tot quedarà a casa.

—Doncs un altre error greu. Passa que els nostres executius tenen por de la comunicació, de donar la cara, de parlar en públic i amb els seus treballa-

“L'empresa ha de tenir el treballador al corrent de què fa, quins contratemps ha d'encarar i quina estratègia té a punt”

nyoles funcionaven molt bé, però, per l'efecte dòmino, a la televisió hi van sortir els prestatges dels supermercats. Els consumidors van associar les nostres marques amb olis perillosos, i els qui no van gestionar bé la comunicació van quedar esquitxats per aquest afer, per bé que haurien pogut reforçar la seva marca comunicant els valors de qualitat i seguretat. Quan hi va haver el cas de la malaltia de les vaques boges, la gent no tan sols va deixar d'anar a McDonald's, sinó que també va recelar de la seva botiga de sempre.

—Té més futur una empresa amb uns resultats econòmics excel·lents però amb una mala comunicació, o una de més modesta capaç de gestionar contratemps?

dors. Només cal seguir una regla bàsica: comunicar bé i a temps. Però sovint es gestiona a deshora i malament.

—O directament no es gestiona. La política de comunicació de moltes empreses és la no-comunicació.

—Aquesta política encara és més perjudicial. Quan un periodista truca a una empresa en crisi i li responen "no tenim res a dir", o senzillament ni se l'escolten, cometem un gran error, perquè l'endemà es trobaran al diari un article sense el seu punt de vista i amb el protagonisme absolut dels sindicats i els treballadors. Les empreses van més enrere que els esdeveniments.

—Quin consell donaríeu a algú que volgués ser executiu i sobreviure en el món de l'empresa?



EL TEMPS

—Prepara't, forma't i digues la veritat.

—Dir la veritat costa molt. Abans dèieu que els executius tenen por de donar la cara. Se senten insegurs?

—Probablement. Com he dit, els manca molta preparació més enllà de títols universitaris. Les principals activitats de qualsevol directiu són la planificació i la comunicació. Han de donar valor a la comunicació, i això no és només una entrevista en un diari, una conferència de premsa esporàdica o una pàgina de publicitat. És molt més: és parlar en públic, fer relacions institucionals i relacions internes. I en aquest país molts empresaris encara es pensen que només importa si han quedat bé en una entrevista a la premsa.

—Respecte a la diferència en el tarannà dels executius entre països, coincideix amb la reacció que han tingut els polítics davant la crisi. A l'estat espanyol encara es negava la crisi quan a Alemanya i a Anglaterra, per exemple, ja se'n parlava i s'actuava. Parlem en aquest cas també de manca d'aquesta intel·ligència emocional?

—Si trigues a reconèixer un problema, al final en tens dos: el problema en si mateix i aquell que sorgeix quan t'adones que efectivament tens un problema. A l'estat espanyol primer es parlava d'una breu desacceleració i després d'una recessió. Quan en uns altres països es parlava de crisi, aquí es deia que tot anava bé! I, a part, aquí tenim la immobiliària, l'automòbil... S'ha trigat moltíssim a reconèixer una realitat quan a la resta del món ja miraven com reaccionar. Hem arribat més tard a la crisi i en sortirem més tard.

—Les crisis tenen un alt component psicològic. Una administració no acaba de dir la veritat, un treballador s'assabenta d'un ERO per la premsa... Tot plegat ho arreglaria un manual de crisi?

—Les crisis sovint no es poden evitar, però sí frenar i gestionar correctament perquè tinguin el mínim impacte possible. Els manuals de crisi s'han de preparar a les èpoques bones, quan l'empresa va bé, i no ara que tothom està molt nerviós. Tant les empreses que van bé com les que no estan molt nervioses, i les deci-

sions s'havien d'haver pres abans. La pilota es fa molt grossa, i no pots donar imatge de nerviosisme i de falta de reflexió. Si has de fer fora algú o canviar coses, doncs fes-ho, però sempre mostrant serenitat.

—L'allau de notícies negatives no convida a la serenitat.

—Hi ha una part de certa de realitat i una part de suposició, d'allò que pot passar. Per exemple, la banca no dona crèdits però agafa els avals del govern, hi ha reduccions de plantilla i vagues, tot és negativitat i nerviosisme. Però penso que les coses són més senzilles: a grans problemes grans solucions.

—Que la crisi pot ser també una oportunitat és un tòpic o una realitat?

—És una realitat. Per a mi és una qüestió de mentalitat. Les empreses que en sortiran reforçades són les que ja havien fet els deures i disposaven d'un manual de crisi i fins i tot tenien prevista una desacceleració. Per tant, no tan sols sobreviuran, sinó que en sortiran molt ben parades.

Gemma Aguilera