

ENRIQUE ALCAT, CONSULTOR ESPECIALITZAT EN COMUNICACIÓ CORPORATIVA

«Moltes crisis empresarials acaben malament per no dir la veritat»

PREVENCIÓ. UNA GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ BONA I PLANIFICADA POT MINIMITZAR L'IMPACTE DEL PROBLEMA I SORTIR-NE REFORÇAT ■■■ **RISC.** QUAN UNA EMPRESA OPTA PEL SILENCI DAVANT UNA SITUACIÓ ADVERSA, S'OBREN LES SOSPITES

PAULA MATEU
BARCELONA

La paraula *crisi* és la més repetida en la premsa internacional, i no solament l'últim any. Un 95% de les companyies n'ha patit alguna. El periodista i assessor d'empreses Enrique Alcat està convençut que, en un moment així, la comunicació es revela com una eina fonamental per prevenir-la, gestionar-la i minimitzar l'impacte sobre la reputació i el compte de resultats.

Quins reptes comunicatius representa una crisi?

Les principals activitats de qualsevol directiu són la planificació estratègica i la comunicació, hi hagi o no crisi. Si n'hi ha, encara més, perquè, si no comuniqués el que fas, altres comunicaran el que no fas. La gent tendeix a ocultar coses, a no parlar i a deixar que passi el temps. Això és precisament el que no s'ha de fer. Cal comunicar, ser transparent, proactiu i donar la cara.

En quines crisis és més difícil gestionar la comunicació?

Quan hi ha morts o ferits, perquè hi ha un component emocional. El més important és gestionar emocions de la gent afectada i dels seus familiars, amics, companys de feina...

Quina paper fa la comunicació per tal de no precipitar-se?

És fonamental, perquè tot és comunicació, des de la persona que agafa el telèfon fins a la que ha de donar un comunicat o un acomiadament. Si ho fas bé, pots minimitzar-ne l'impacte. El silenci fa parlar molt i, quan una empresa no informa, s'obren sospites.

Com es pot arribar a prevenir?

Hi ha una eina molt important, que és el manual de crisi, que recull aspectes com ara missatges que ha de donar l'empresa, qui forma el comitè de crisi i quines són les seves tasques, com respondre les trucades o com comunicar-se en l'àmbit intern segons cada tipus de crisi.

Les empreses, estan preparades per afrontar una crisi?

En general, no. Mai no han tingut



EXPERT. Alcat està habituat a formar directius i portaveus perquè gestionin la crisi

Gestió

LA COMUNICACIÓ POT SER LA CLAU

Enrique Alcat, després de passar per mitjans de comunicació com ara *Diario de Navarra*, *La Vanguardia*, *Cambio 16* i *Tiempo*, ha impartit 400 seminaris, ha format 5.000 directius, ha portat 200 campanyes de comunicació i en la gestió de les crisis de 100 empreses i ha escrit 'Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido'. Lamenta que les empreses no tinguin prou en compte la comunicació. Reconeix que s'ha avançat. Fa 30 anys només un 10% de les empreses tenia encarregat de comunicació, ara en tenen 3 de 4. Però es veuen coses incomprensibles, segons Alcat, com ara que una empresa de l'Íbex-35 no en tingui cap.

cap problema i creuen que les crisis només passen als altres. Però hi ha crisis de sector que poden afectar una empresa fins i tot quan va bé.

Algun sector està conscienciat?

Els sectors químic, farmacèutic i alimentari són més susceptibles de patir una crisi o que aquesta sigui més impactant, i, com que tenen més riscos, estan més preparats.

Com és en el cas de les pimes?

Hi ha de tot. Però aquí, a Catalunya, les empreses estan més preparades perquè són conscients que, per la seva dimensió, com tinguin una errada important, se'n van a terra.

Amb qui és més difícil comunicar-se quan hi ha una crisi?

Depèn de la mentalitat de l'empresa, que aquesta sigui proactiva, trans-

parent i que entengui per què serveix la comunicació. Hi ha empreses que han tingut un problema petit, no ho han fet bé i d'això n'han fet una muntanya. I altres que han tingut un problema molt seriós, l'han resolt i n'han sortit reforçades.

Quines pautes ha de seguir una empresa quan té una crisi?

Primer, que sigui conscient que en qualsevol crisi hi ha dos temes clau: la mateixa crisi i com la gestiones. Per a mi, aquesta segona és més important perquè, si ho fas bé, pots sortir-ne reforçat. Si ho fas malament, pots fer d'un problema petit una gran muntanya. Ha d'haver-hi un comitè de crisi, amb l'advocat, algú de comunicació, de recursos humans i, segons el tipus de crisi, uns tècnics o uns altres, que estiguin formats i amb les tasques repartides. Els portaveus no han d'improvisar. Prevenió, preparació i dir la veritat. Moltes de les crisis que han acabat malament és perquè algú no ha dit la veritat. És pràcticament impossible mantenir una mentida gaire temps.

Com es converteix una crisi en una oportunitat?

Depèn de la crisi i del sector. Si saps quins són els teus punts flacs, pots capgirar el tema. Fa anys vaig portar la crisi del *cas Festina* de dopatge al Tour, que va deixar l'empresa (no solament l'equip) molt a prop de la desaparició. Però, un any després, va vendre més rellotges que mai. La raó és que va portar a terme una política de comunicació àgil, basada en la transparència, la proactivitat i la lluita antidopatge. I l'opinió pública ho va reconèixer.

La crisi actual, ha multiplicat l'interès per aquests temes?

Moltíssim. D'una banda, millor, però les empreses no poden anar darrere dels esdeveniments. Les coses s'han de fer amb calma i no a corre-cuita. Tot i això, és curiós que als EUA, quan hi ha crisi, les partides més importants són per a comunicació, relacions públiques i publicitat. Aquí són les primeres que es retallen. Tot i això, les empreses que ara inverteixen en comunicació prendran posicions per al futur.

Quin consell donaries a la banca per recuperar la seva reputació malmesa?

En aquest moment, la banca hauria de ser més transparent que mai. La gent vol transparència, saber la veritat i no que no li diguin res.

N'hi ha prou amb la publicitat?

En aquest moment, fer només publicitat és una errada. Ara la comunicació és estratègica. És millor invertir en comunicació que haver de negociar les conseqüències d'una mala comunicació.

SECTORS

«QUÍMICA, FARMÀCIA I ALIMENTACIÓ TENEN MÉS RISC I ESTAN MÉS PREPARATS»

RESPOSTES

«ÉS MÉS DIFÍCIL QUAN HI HA MORTS O FERITS PERQUÈ HAS DE GESTIONAR EMOCIONS»

Quant pot tardar una empresa a preparar-se per a una crisi?

A fer un manual de crisi, un mes. Fer un curs de formació per a portaveus, dos dies, i fer un simulacre de crisi, un parell de dies.

El curs de formació, ha de ser per a la cúpula directiva, només per al president o per a més persones?

Depèn. Pot ser per al president, per a la cúpula, per a les tres o quatre persones que poden ser portaveus...

Però no és millor que surti el màxim responsable?

Quan hi ha una crisi important, alguna vegada haurà de sortir el màxim responsable de la companyia. Per tant, és important que estigui preparat. La meva recomanació és que el primer dia no surti. Si és una crisi poc important, pot sortir una persona de la seva confiança. Quan hi ha morts o ferits, ha de sortir obligatòriament el president o el director general. És a dir, com més repercussió té la crisi, més ha de donar la cara una persona amb més grau a l'empresa. ■