

ENRIQUE ALCAT GUERRERO CONSULTOR DE COMUNICACIÓN

CURTIDO EN MIL Y UNA BATALLAS, ENRIQUE ALCAT IMPARTIÓ UNA CONFERENCIA EN LA CEN SOBRE COMUNICACIÓN POSITIVA



El pamplonés Enrique Alcat Guerrero, experto en comunicación. / JOSÉ CARLOS CORDOVILLA

“La crisis se comunicó tarde, saldremos con retraso de ella”

RUBÉN ELIZARI

PAMPLONA

“¿Quién no ha tenido en su vida, en su empresa o en su organización una crisis?”, se pregunta Enrique Alcat Guerrero (Pamplona 6-3-62). “El problema no es tener crisis sino la manera en qué se gestione”. Profesor de comunicación en varias escuelas de negocios, profesor del Máster de Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra y consultor de comunicación especializado, ha dirigido más de 200 campañas de comunicación y ha elaborado la estrategia de más de 120 crisis empresariales. En su libro “Y ahora, ¿qué?”, claves para gestionar una crisis y salir fortalecido”, definiendo que no estamos preparados para afrontar una crisis. El motivo, directivos y empresarios viven el día a día convencidos de que en sus empresas serán impermeables a una crisis. “Es un error mayúsculo porque ‘ese’ ocurre. Entonces, entre la desesperación y la impotencia surge la gran cuestión. Y ahora, ¿qué?”

En los últimos meses parece que sólo se escucha la palabra crisis pero hace unos meses hablar del tema era algo incluso prohibido, sobre todo para el Gobierno. Desde el punto de vista de la comunicación, ¿cómo cree que se está gestionando esta situación?

El Gobierno siempre ha ido por detrás de los acontecimientos, desde antes que hubiera problemas económicos en el ámbito internacional, lo ha ido a la hora de reconocerlo y a la hora de comunicarlo. Las decisiones se tomaron tarde y se comunicaron tarde. Ahora se ven las consecuencias. La factura nos va a salir mucho más cara por no haber comunicado las cosas a tiempo. Es decir, como en España se ha reconocido tarde la crisis, saldremos con retraso de la crisis. **Vamos, que bien no lo han hecho... Todo Gobierno o empresa puede tener una crisis incluso hacien-**

do bien las cosas. Por ejemplo, si viene aceite contaminado de un país extranjero, ¿qué culpa tienen las marcas de aceite español? Esa situación afectaría a esas firmas. Para solucionar las crisis ahora se recurre a los parches, a las urgencias y a entrar en los cuatros días. Con prisa no se resuelve ninguna crisis, al contrario, te puedes equivocar. El precio del nerviosismo es que corres un alto riesgo de tomar medidas equivocadas. La prevención y la preparación para gestionar una crisis son básicas. Yo no culpo al Gobierno de la crisis, lo que sí culpo es que no se

nos dijera a tiempo la que se nos venía encima. Había muchos estudios, libros, informes de organismos internacionales y representantes de instituciones relevantes que ya lo anunciaban, ¿desde cuándo se habla de burbuja inmobiliaria en España? Por supuesto que desde hace mucho tiempo, no es de antes de ayer. En España se miró para otro lado. Y así no se soluciona nada.

Entonces, ¿ve una difícil solución?

Lo que se ha hecho ahora es sacar la chequera y empezar a dar dinero. Eso generará un gran en-

deudamiento que algún día lo tendremos que pagar. A veces, no es cuestión de dinero. He gestionado crisis donde los directivos me dicen que si no hay todo este presupuesto para publicidad... Las campañas de publicidad no sirven para paliar una crisis. Lo que sirve para paliar una crisis es generar confianza.

¿Para generar confianza...?

La confianza se genera cambiando las percepciones. Hay un momento en el que la población piensa que le da igual lo que hagan los políticos porque ya está todo perdido o poco se puede hacer. La sociedad cree que es muy difícil salir de esta crisis con la clase política que tenemos. En el fondo es verdad porque no generamos confianza.

¿A qué se debe?

La gente se está fijando muchos en las formas, las reuniones bilaterales, entrevistas... Pero al mismo tiempo quieren soluciones prácticas y las soluciones tardan mucho en llegar: no llegan créditos, se destruye empleo... Todo lo que se ha perdido en esta crisis no se va a recuperar en un fin de semana. Me hace mucha gracia ver que algunos políticos aseguran que empezamos a ver la luz del túnel a partir de un determinado mes. Nadie tiene ni idea de cuándo va a acabar esto porque nadie sabe de la profundidad del problema. Si, que habiendo activos tóxicos y lo peor que puede ocurrir es que la gente empiece a tener cierta esperanza y luego, de nuevo, haya otra recaída.

¿Cómo se tendría que haber hecho?

En toda crisis la primera decisión es la más importante. Si te equivocas en la primera decisión mal asunto. Se optó por el debate dialéctico en vez de por el debate real. Aunque no se tenga toda la información, debe la voluntad de querer informar. Si el Gobierno hubiera reconocido que estábamos en una situación delicada estaríamos mejor posicionados para afrontar la crisis. Estamos pasando de somos los mejores a somos los peores. **Ponga un ejemplo de político y buen comunicador.**

Barak Obama. Ha realizado una gran inversión en publicidad y en comunicación para explicar los votantes y a los periodistas las acciones que está llevando a cabo. Sabe que en un momento de recesión como el actual, hay que generar imagen no sólo a los habitantes de EE.UU. sino también al resto del mundo. La comunicación en estos momentos es estratégica.

CONTRA LA CRISIS

Cómo gestionar una crisis y salir fortalecido

En su libro *Y ahora ¿qué?* Alcat da pautas sobre cómo gestionar una crisis

La buena suerte no existe. Lo que existe es la preparación y la estrategia. Las empresas que gestionan una crisis de forma profesional y con metodología salen beneficiadas

La prevención es básica. El 95% de las empresas tienen a lo largo de su vida como mínimo una crisis o contingencia sería que realmente les afecta. Sólo el 10% de las compañías que sufren algún problema serio aprovechan esta circunstancia para corregir errores. **La gestión debe ser profesio-**

nal y con metodología. Las empresas que se toman en serio la preparación de la crisis llevan un porcentaje alto de resolución del hipotético conflicto.

La verdad genera beneficios. Las crisis mejor gestionadas son aquellas que nadie sabe que han existido. Desviar la atención o no reconocer el problema nunca funciona.

Lo importante no son las preguntas sino las respuestas. Cuando una empresa pierde credibilidad lo pierde todo.

Y sus diez ingredientes básicos

Este mes Alcat publicará su próximo libro, *Séis recetas para superar la crisis*