

Enrique Alcatraz

«Caso Nóo»

«Bárceñas, a l»

LA TORMENTA PERFECTA

«ERE en Andaluc

Deterioro en la
marca España»

«Escuchas ilegales

Diez casos de crisis que conmovieron España.
Cómo se gestionaron y cómo debieron resolverse

«Ina... casos
de corrupción»

«Crisis en Iberia»

DEUSTO

La tormenta perfecta

Diez casos de crisis
que conmovieron España.
Cómo se gestionaron
y cómo debieron resolverse

ENRIQUE ALCAT



EDICIONES DEUSTO

Índice

Introducción.....	9
1. El «caso Nóos»	15
2. El «caso Bárcenas»	31
3. Los ERE en Andalucía	47
4. Las malas artes	65
5. La Marca España	81
6. La «Via Catalana»	98
7. La banca «preferente»	115
8. El conflicto de Gibraltar	131
9. Las salidas de tono	145
10. La crisis nuestra de cada día.....	162
Aviso a navegantes	179
Agradecimientos.....	195

El «Caso Nóos»

«Lo siento mucho, me he equivocado y no volverá a ocurrir.» La grandeza de un hombre, dicen, reside en su humildad. Once palabras para la historia con las que el rey de disculpa pero, en contra de lo que muchas personas creen, no pide perdón.

El monarca recibía el alta de una de sus múltiples operaciones de cadera en una clínica madrileña y, en declaraciones exclusivas a Televisión Española, pedía disculpas después de fracturarse la cadera en Botsuana, donde había acudido a cazar. El viaje, todos lo recordaremos, provocó numerosas críticas no tanto por el hecho en sí sino por el momento histórico en que se produjo.

La citada frase fue el titular indiscutible del año 2012. El rey, en un gesto inusual, no sólo rompía el protocolo

sino que pedía disculpas públicamente con rostro serio y contrariado al tiempo que señalaba sentirse mucho mejor, agradecía la atención del equipo médico y deseaba retomar sus obligaciones.

El rey, que nadie se engañe, jamás ha pedido perdón. No es lo mismo una disculpa que pedir perdón. El perdón tiene que pedirse de forma explícita y, además, la otra parte te lo tiene que conceder. Los católicos, por ejemplo, cuando se confiesan, reciben el perdón porque previamente lo piden de forma explícita reconociendo sus pecados.

La polémica generada esos días, en abril de 2012, se resumía en un cúmulo de interrogantes que iban desde la credibilidad de la misma petición de disculpa hasta el hecho de por qué no pidió perdón. Muchos lo acusaron de ser insuficiente en su declaración a Televisión Española, otros de que fue un «montaje» preparado y orientado hacia una cadena pública de televisión y no al resto de medios, otros que fue una huida hacia delante, y la inmensa mayoría se preguntaba lo que yo hace años titulaba en un libro: «Y ahora, ¿qué?».

El escenario elegido para la puesta en escena, nada más salir de la habitación de la clínica y en la misma planta, tuvo un efecto que en términos de comunicación fue impactante. Parecía «algo natural» si lo comparamos, por ejemplo, con que esas mismas declaraciones las hubiera efectuado en la Zarzuela. La imagen del monarca, en muletas, con las defensas bajas y abatido, comuni-

caba mucho más y mucho mejor que cualquier discurso preparado minuciosamente en la residencia habitual del jefe del Estado.

La politización, a mi modo de ver excesiva, de nuestra sociedad sirvió para que se empezara a destapar la caja de los truenos de la tormenta perfecta. Ya se empezaba a hablar de sucesión/transición monárquica, vuelco institucional, referéndum, abdicación y del eterno debate monarquía-república.

Las imágenes posteriores del rey saliendo en coche de la clínica dejaban atónitos a muchos ciudadanos con pancartas donde podía leerse, por ejemplo, «Rey dimisión» o «Rey estás despedido». Los medios de comunicación nacionales editorializaban en la línea de «gesto sin precedentes», «la humildad de un rey» o «reinar consiste en decir lo siento».

La práctica totalidad coincidía en que estas disculpas eran históricas. Dicho esto, ¿cuál es el fondo de la polémica? ¿De qué estamos hablando? ¿De un elefante, por la caza en Botsuana, o, en cualquier caso, de un dinosaurio?

El análisis sosegado en gestión de crisis supone no centrarse sólo en el hecho en sí, por importante que sea, sino en el entorno y las circunstancias que lo rodean. Así, podemos refrescar la memoria señalando que las circunstancias en las que se produjo el accidente del rey ocurrieron en una de las semanas más duras que se recuerdan en los

últimos años en España, con una prima de riesgo disparada y una bolsa en caída libre.

Por si fuera poco, la foto del rey cazando elefantes en África estaba fechada en 2006, aunque adquirió dimensión de noticia seis años después al publicarla varios medios. Medios que tildaron sin ningún tipo de miramientos que se trataba de «un viaje irresponsable en el momento más inoportuno».

Además, el contexto del accidente se producía en la misma semana en la que su nieto, Felipe Juan Froilán, el hijo mayor de la infanta Elena, de trece años, se disparó en un pie con una escopeta no permitida para menores de catorce años cuando estaba en Soria con su padre, Jaime de Marichalar.

Las reacciones políticas, lógicamente, no se hicieron esperar. El primero en criticar el viaje fue el coordinador de Izquierda Unida (IU), Cayo Lara, que habló de «falta de ética» del monarca por realizar este tipo de viajes en tiempos de crisis. Incluso reclamó un referéndum para que los ciudadanos pudieran decidir si querían o no continuar con la monarquía, y afirmaba de forma rotunda no entender que alguien tenga que ser jefe de un Estado por descendencia preguntándose: «¿Y si sale tonto? ¿Tenemos que cargar con un jefe de Estado tonto?», en alusiones a Don Felipe de Borbón. Más tarde aclaraba/puntualizaba esas declaraciones diciendo que no quería insultar a nadie señalando que el «derecho de sangre no es democrático».

El secretario general del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) de Madrid, Tomás Gómez, planteó incluso que el rey tenía que «elegir entre sus responsabilidades o abdicar», desmarcándose de la línea oficial de su partido, y el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, en un alarde de reflejos y en consonancia con su limitada capacidad de comunicar, hablaba de «doy por superada la polémica».

Me he extendido en este contexto para llegar al fondo de la cuestión. Este acontecimiento sirvió para que la Casa del Rey «tomara nota» y desde la Zarzuela se empezaran a tomar más en serio el significado de la palabra «transparencia». Transparencia del rey y de los miembros de la familia y, por supuesto, mayor información de las actividades públicas y privadas de la familia, ya que uno es rey las veinticuatro horas del día durante todo el año.

El episodio, sin embargo, disparó todas las alarmas. Me quedo con el titular del alemán *Der Spiegel* que decía: «La caza ha comenzado», y no le faltaba razón. El fondo de la cuestión, en clave de estrategia, era y sigue siendo el duque de Palma, Iñaki Urdangarín.

Tenemos un problema

El «caso Nóos» es, en sí mismo, la tormenta perfecta. El traslado de Iñaki Urdangarín con su familia en 2009 a Washington ya hacía sospechar algún encubrimiento. Dos años después, el 8 de noviembre de 2011, anticorrupción

investiga al yerno del rey y a su socio, Diego Torres (profesor de la escuela de negocios ESADE), por supuesto delito de falsedad documental, prevaricación, fraude a Hacienda y malversación.

El Mundo, diario dirigido por Pedro J. Ramírez, es el que sigue y persigue sin tregua este caso y el que facilita las primeras informaciones de calado. Así, publica que Carlos García Revenga, el secretario de las infantas, era el tesorero del Instituto Nóos, o la presunta evasión de capitales a través de una fundación de ayuda a niños discapacitados implicando directamente a los dos socios.

El asunto se pone «caliente» cuando a finales de ese mismo año la Casa del Rey reconoce el «comportamiento no ejemplar» del duque de Palma y es precisamente en el tradicional discurso navideño de 2011 cuando el rey, ante la expectativa creada, declara que «la justicia es igual para todos».

El año 2012 es un rosario de despropósitos. Mientras los medios de comunicación publican informaciones que vinculan a la infanta Cristina, a través de Aizoon, con el asunto que nos ocupa, se publican las cuentas bancarias de Diego Torres e Iñaki Urdangarín. La foto, la gran foto, es el 25 de febrero, cuando Urdangarín acude a declarar a los juzgados de Palma, donde dice «querer aclarar la verdad de los hechos y defender mi honor».

La imagen de Urdangarín antes y después de entrar en esos juzgados, que un año después —el 23-F de 2013—

volvería a protagonizar es, sin duda, lo que más ha dañado la imagen de la Corona. Sin embargo, siendo así, la pregunta es por qué la Corona no ha reaccionado de otra forma y ha confiado sólo en el dictamen que pueda emitir la justicia.

La falta de reflejos tiene consecuencias. La ausencia de estrategia, también. La lentitud en la toma de decisiones pasa factura porque, en toda crisis, los minutos iniciales o los primeros días son fundamentales para minimizar cualquier impacto, con independencia de las causas que pudieran desencadenar cualquier acontecimiento.

La Casa del Rey no ha sabido, no ha querido o no ha podido reaccionar. Eliminar a Urdangarín de la página web y, lógicamente, apartarlo de todo tipo de actividad oficial no es suficiente. En toda crisis, si una parte, la afectada, no dice lo que hace, el resto dirá lo que no hace. Todo el mundo ha hablado, opinado e, incluso, juzgado. La percepción se convierte en realidad cuando las encuestas afirman que la que fuera la institución más valorada por los españoles durante muchos años, ahora suspende.

La falta de estrategia se consume cuando el 23-F el mismo Urdangarín, y sin que el juez le pregunte, se adelanta a leer un papel donde dice que «la Casa del Rey no opinó, asesoró, autorizó o avaló las actividades». El simplismo es tan evidente que a todo el mundo, justamente, le hace pensar lo contrario.

¿Quién asesora en comunicación a Urdangarín? ¿Y a la Casa del Rey? ¿Va cada parte por su lado? ¿Dónde está la estrategia, más allá de la defensa legal, de la imagen que proyectan uno y otros?

El «caso Nóos» es digno de una enciclopedia para demostrar la sucesión de errores desde el punto de vista de comunicación. El primero y más infantil tuvo lugar cuando vimos a Urdangarín corriendo/huyendo de una cadena de televisión que lo localizó en Washington. Si no tuviera nada que decir o, incluso, nada que ocultar, todo el mundo sabe que la mejor estrategia es pararse, señalar que no tienes nada que decir y con una sonrisa despedirte del periodista. Huir, salir corriendo como si de un balonmanista en un contragolpe se tratara, demuestra/denota muchas cosas, entre ellas cierta culpabilidad.

La «excedencia temporal» de Urdangarín en Telefónica y el regreso de la familia a Barcelona también fue otro error de cálculo, máxime teniendo en cuenta la masiva reacción de los españoles por los emolumentos que cobraba como consejero en la empresa presidida por César Alierta.

La filtración de mails, algunos muy comprometedores y de dudoso buen gusto, es el goteo incesante que salpica directamente al jefe del Estado cuando, por ejemplo, el exprofesor de ESADE, Diego Torres, desvelaba que Urdangarín y Corinna Sayn-Wittgenstein (a la que apodaron «la amiga entrañable» del rey) hacían gestiones de forma conjunta y luego informaban al rey de sus operaciones.

El caso sube de tono cuando se imputa a la infanta. Mi impresión es que se la imputó para que nadie dijera que «no se la imputa por ser hija de quien es» pero sabiendo, como así fue, que la desimputación era cuestión de días. Lógico. Imputar a la infanta es ya tocar hueso, pero así ya nadie puede decir que no la han imputado.

La sucesión de errores que siguen erosionando la imagen del rey, de la Corona y de la familia real, tiene un nuevo capítulo con el traslado de la infanta Cristina a Suiza, gracias a la Caixa y a las buenas conexiones de su padre con el Aga Khan. Evidentemente, emigrar de territorio español puede suponer salir menos en las imágenes de recurso de los telediarios, pero eso no significa que el problema desaparezca, sino todo lo contrario. La percepción aumenta, en clave negativa, porque pasa el tiempo y todavía no hay una opinión firme y contundente por parte de la Corona ante el problema.

La gran crisis

La falta de comunicación ha sido y es el principal problema de la Casa del Rey, y con esta afirmación no quiero juzgar la labor profesional de su dircom, Javier Ayuso, que me imagino hará lo que puede y lo que le dejan. Me refiero a que a mayor crisis, mayor transparencia. Y ésta es la crisis por antonomasia. La gran crisis institucional que ha dado la vuelta al mundo y en la que esa prensa de referencia se ha cebado, una vez más, contra España y su imagen, es decir, contra la denostada Marca España.

La entrevista del consagrado periodista Jesús Hermita con el rey fue otro despropósito de tamañas dimensiones, porque, lógicamente, los medios de comunicación y la opinión pública en general hablaban al día siguiente y posteriores, precisamente, de la única pregunta que no le hizo don Jesús al rey: la relacionada con su yerno. Una buena estrategia de comunicación pasa por preparar una respuesta tanto si el periodista pregunta como si no lo hace, porque es un tema de máximo interés. El silencio, en comunicación de crisis, no sólo no es rentable sino que, como vimos en este caso, «da muchísimo que hablar».

La entrevista fue casi un publirreportaje, y si la entrevista no favorece a quien la concede, mal asunto. Se puede volver en su contra, como ocurrió. Qué bien hubiera quedado que el monarca, además de alabar las excelencias de su hijo y sucesor al trono y de hacer un repaso por su reinado, hubiera aprovechado el medio y el periodista para «dejar claros» algunos aspectos relacionados con su yerno, que es tanto como decir con la institución que él defiende y representa, la Corona.

La comunicación basada en la transparencia cuesta. Estamos en un país donde muchos directivos y líderes entienden la comunicación como salir bien en los papeles, aunque lo mejor sea no salir. Grave error. Aunque una empresa, partido o institución no quiera aparecer en los medios de comunicación, si existe noticia, saldrá. Lo básico es prepararse, no negar esa posibilidad y, por supuesto, nada de poner trabas, excusas o pegas para no salir.

La comunicación, por tanto, en situaciones de crisis graves, como es el caso, no debe reducirse a alguna nota de prensa o poco más. Todo lo contrario. Debe existir un plan de comunicación de crisis, flexible, pero con una hoja de ruta que lleve a un objetivo concreto. Es decir, no se trata de realizar una serie de acciones tácticas, con mayor o menor fortuna, sino de una estrategia perfectamente argumentada y donde los tiempos tengan una especial relevancia con independencia de lo que digan las sentencias judiciales.

El único intento de aproximación que yo conozco fue también a finales de septiembre de 2013 cuando, por primera vez en treinta y ocho años, la Zarzuela decidía convocar a los periodistas a una rueda de prensa. Algo insólito, pero lógicamente, algo tardío. El motivo no era otro que anunciar la enésima operación de cadera del rey (la octava en cinco años) y, si se produjo, no fue tanto por anunciar una operación, que eso siempre se ha saldado con una nota de prensa previa y varias posteriores, sino por aprovechar la ocasión para salir al paso de rumores que indicaban, interesadamente, que el rey pudiera abdicar, algo que ya ha dicho por activa, por pasiva y a través del jefe de la Casa del Rey que «no está ni mucho menos en su pensamiento».

La Casa del Rey, quiero dejar constancia en este punto, nunca me ha contratado ni consultado ni siquiera para tener mi opinión sobre la gestión que está realizando de su crisis. Si lo hubieran hecho, les habría dicho, a toro pasa-

do, varias cosas elementales y algunas de alcance suponiendo que me hubieran entendido. Así, por ejemplo, ya que tardaron treinta y ocho años en convocar una rueda de prensa para un tema importante, pero menor, como es una operación de cadera, les hubiera aconsejado una rueda de prensa para explicar y, por tanto, puntualizar y clarificar, todos cuantos asuntos hubieran querido preguntar los medios de comunicación sobre el «caso Nóos».

La preparación de esa hipotética rueda de prensa habría sido la clave. Los efectos hubieran sido infinitamente mejores que la entrevista «pactada» de Hermida con el rey o las declaraciones del monarca a Televisión Española, cuando salió de su operación tras el accidente de Botswana. La sociedad española quiere oír y está dispuesta a escuchar e, incluso, esta vez sí, a perdonar. Pero se necesita transparencia, máxima transparencia, para recobrar la confianza.

Las grandes crisis de percepción y reputación con las que me ha tocado lidiar en los últimos años, donde una información afectaba de forma letal a una empresa o institución, siempre pasaban por acciones, pocas, de máxima repercusión, contraviniendo el criterio de empresarios y directivos que preferían no informar, informar poco y, en cualquier caso, no dar la cara.

La tradicional falta de cultura en nuestro país hacia la comunicación tiene estas consecuencias. Muchos directivos me dicen que son capaces de hacer cualquier cosa me-

nos hablar en público, y todavía menos exponerse a un cuerpo a cuerpo con los medios de comunicación. La comunicación es una herramienta de gestión desconocida, todavía, para muchos, y, como cualquier otra disciplina, requiere rigor, método, preparación y conocimientos.

La prevención de contingencias, la definición de todos los escenarios posibles (incluso los más negativos por peregrinos que nos parezcan), la forma de ganar la credibilidad perdida y recobrar la confianza pasan por un auténtico ejercicio de comunicación.

Dejar la gestión de una crisis, donde existen infinidad de aristas, al dictamen de los tribunales de justicia, incluso en el mejor de los supuestos, es un error grave, como se viene demostrando día a día. Comunicar no es interferir en la justicia, sino simplemente ir por delante de los acontecimientos y ser transparente hasta lo máximo posible.

Los frentes que no se cierran en una crisis, se abren y una vez abiertos tienen consecuencias imprevisibles. La estrategia no pasa por una separación «real» o formal de los miembros de la Casa del Rey porque, no lo olvidemos, el sucesor tiene y tendrá que gestionar un horizonte complejo con independencia de las resoluciones judiciales. Los silbidos a los príncipes en el muy honorable Liceo de Barcelona o a la reina en el Auditorio de Madrid fueron, lamentablemente, significativos.

La salud del rey, por si fuera poco, se suma al desconcierto, y entre operación y operación su presencia de diluye como un azucarillo mientras aumentan las tensiones territoriales, los despropósitos de la Marca España y todos los casos de corrupción que vemos, sin excepción, cada día en los medios de comunicación.

La estrategia, en definitiva, debería pasar por informar y comunicar de forma activa, continuada y progresiva de todo. Debería la Casa del Rey tomar el protagonismo informativo y, por supuesto, adoptar una política de gestos donde Urdangarín devolviera el dinero que presuntamente ha estafado, pasara una temporada, aunque fuera corta, por la cárcel y donde la infanta renunciara de forma expresa al puesto que le toca en la línea de sucesión. Estos detalles y no otros son fáciles de comunicar y a partir de ese momento se podría empezar a realizar un profundo cambio de imagen y recuperar el tiempo perdido.

Nuevos tuits



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

En toda crisis, si una parte, la afectada, no dice lo que hace, el resto dirá lo que no hace, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

La falta de comunicación ha sido y es el principal problema de la Casa del Rey y no por la labor de su dircom, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

El silencio, en comunicación de crisis, no sólo no es rentable sino que da muchísimo que hablar, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

La comunicación en situaciones de crisis graves, como es el caso, no debe reducirse a notas de prensa, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

La comunicación es una herramienta de gestión desconocida pero requiere método, rigor y conocimiento, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

Los frentes que no se cierran a tiempo en una crisis, se abren y una vez abiertos son imprevisibles, vía #latormentaperfecta



Enrique Alcat @EnriqueAlcat

La lentitud en la toma de decisiones pasa factura porque en toda crisis los primeros días son fundamentales, vía #latormentaperfecta