



knowsquare .

PREPARADO POR

ANGEL ALDA

20 DE MAYO DE 2011

ENRIQUE ALCAT

ENTREVISTA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

Nada más lejos de la personalidad y del carácter de [Enrique Alcat](#) que el imperativo "[¡Influye!](#)" del título de su último libro que le acaba de editar [Alienta Editorial del Grupo Planeta](#). Debe ser una concesión al marketing editorial tan propicio en los últimos tiempos a los titulares movilizadores. Recordamos así de pronto el famoso "[¡Indignaos!](#)" de Stéphane Hessel. O el libro colectivo titulado "REACCIONA", en mayúsculas. Modas editoriales.

Los que hemos trabajado con Enrique sabemos que su estilo es más cercano a los modos indicativos y condicionales. Que cuando utiliza la palabra, las menos veces posibles, es para dar en el clavo y señalar los ejes básicos, los elementos sustanciales del tema tratado o para abrir diálogos que lleven a sus interlocutores a encontrar caminos propios.

"[¡Influye!](#)" es su tercer libro después de dos éxitos editoriales como "[Y ahora ¿Qué?](#)" y "[Seis recetas para superar la crisis](#)". En esta ocasión nuestro autor conviene en ofrecernos un tratado con las claves para que los dirigentes empresariales y sociales, pero también los particulares y los profesionales, consigan influir y persuadir a sus públicos o sus entornos. No es un libro de consejos al uso ni un recetario de autoayuda como a los que el género nos tiene acostumbrados. Es un repaso argumentado de las técnicas, y de los valores, capaces de inspirar y de convertir la comunicación en algo más que un simple hecho informativo. De cómo convertir las palabras en emociones y conseguir que las emociones se traduzcan en influencia.

Enrique Alcat tiene una ventaja decisiva para poder transmitir conocimiento en el arte de persuadir y de influir. [Su carrera como especialista en comunicación](#) de crisis le ha llevado a diseñar y sostener estrategias y puestas en escena muy diversas con el objetivo de rescatar para las empresas e instituciones la mejor materia prima y la que más escasea en esas circunstancias: la credibilidad. La credibilidad es de alguna forma el ingrediente desde el que se construye la influencia. Y de eso Enrique Alcat sabe más que nadie.

Hemos querido desde Know Square profundizar con Enrique en los propósitos del libro y este es el resultado de la entrevista.

DE LA INFLUENCIA

Da uno un repaso al mundo y nota que los liderazgos están de capa caída, que los poderes tradicionales clásicos, digamos los políticos, los militares, los religiosos, los comunicacionales, etc. han dejado de influir o se han sometido a los nuevos poderes emergentes que no son otros que los financieros y los grandes empresarios.

En esas circunstancias hablar de influencia es cuanto menos una apuesta de riesgo y sin embargo tú te has atrevido a escribir sobre el tema en tu nuevo libro. Un antecesor en ese empeño de enseñar las técnicas del poder y de la influencia se llamó Nicolás Maquiavelo, gracias al cual los príncipes del renacimiento se atreverían a conquistar el mundo.

-¿Qué mundo tienen que conquistar los príncipes de nuestros días?

ENRIQUE ALCAT. La ética. Cuanto más se habla de la importancia de los valores es porque brillan por su ausencia. En este mundo trufado por las crisis importadas y las de siempre, aquellas consustanciales al ser humano, se hace más necesario que nunca si queremos influir de verdad que debemos poner siempre como primer valor la ética porque cuando no está presente ya podemos ir

hablando de diferentes grados de manipulación. Vivimos con la sensación y muchas veces realidad que todo el mundo nos manipula: los grandes poderes fácticos, la política, los medios de comunicación e, incluso, las denominadas personas poderosas algunas de las cuales son influyentes. Manipular a un ser humano es rebajarle de nivel y transformarlo a un simple objeto que me ayuda a conseguir las cosas. La influencia positiva, que es la que trato en "¡Influye!" invita a desarrollar y buscar posibilidades para el otro sustituyendo el egoísta "yo" por el "nosotros". La influencia, no obstante, no es gratuita. Quien la ejerce lo hace para obtener un beneficio aunque no se trata de que uno gane haciendo perder al otro sino que ambas partes obtengan un beneficio.

-¿A qué llamas influencia? ¿Al poder, al talento reconocido, a la superioridad intelectual, al dinero?

ENRIQUE ALCAT. La influencia no es privativa de un selecto grupo de personas a las que llamamos poderosas, carismáticas e, incluso, populares. Es más, existen personas muy influyentes prácticamente desconocidas. Las personas influyentes son las que cuidan de forma exquisita sus acciones, sus actitudes y todo un conjunto de cualidades personales y profesionales que van mucho más lejos que la simple seducción o la utilización de técnicas de motivación. Las personas realmente influyentes no solo preparan y entrenan una serie de habilidades sino que, además, éstas deben tener un componente ético que no busque el beneficio propio sino también el ajeno. Influir en positivo para que las dos partes ganen: ése es el secreto de la buena influencia y, por tanto, de las personas que realmente saben que influir en los demás no es exclusivamente conseguir hacer-hacer. Es, por encima de todo, proporcionar a los demás un valor que antes no tenían. La influencia, desde mi punto de vista, no debe entenderse sólo en el campo de las ideas sino que debe comprenderse en el de la acción. La influencia tiene más que ver con la actividad y la actuación porque es en la práctica cuando podemos observar nuestro grado real de influencia en los demás.

-¿En un mundo global como se construye la influencia? ¿País a país, a través de la presencia en foros multinacionales?

ENRIQUE ALCAT. La influencia se aprende y depende de ti. De ti depende que puedas influir y que no te dejes influir por las malas o las negativas influencias en un mundo globalizado. Conocer las claves de la influencia no es privativo de unos pocos. La influencia se construye a través de una estrategia planificada tendente a conseguir unos objetivos donde siempre prime el aportar valor añadido a los demás, aunque obtengamos un beneficio propio. La influencia no es una batalla y menos una guerra donde uno gana y otros pierden. La influencia bien entendida radica en que todos ganen. En este mundo global te sugiero desde las páginas de mi libro que hagas una reflexión serena de cómo eres percibido y de cómo repercuten tus mensajes, tus ideas, tus pensamientos y tus acciones en los demás. La capacidad de influir en los demás tiene consecuencias y si estás preparado conseguirás una buena parte de lo que pretendes a través de una poderosa herramienta llamada comunicación porque todo, absolutamente todo, comunica. El secreto para comunicar con eficacia es estar preparado y no dejar nada a la improvisación.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS NUEVAS REDES SOCIALES

Los medios de comunicación como canales para obtener influencia están sometidos a fuertes transformaciones. En ese escenario ejercer influencia y persuadir puede que esté condicionado por ello. Dedicar un espacio a aspectos tales como las redes sociales.

-¿Realmente podemos creer que las personas y las organizaciones pueden hacer llegar su voz propia a todos los públicos por el simple hecho de construirse una fuerte personalidad digital? ¿No se está creando todo un entramado de nuevos poderes capaces de certificar, de otorgar credibilidad, en esos nuevos medios y condicionar la capacidad de tener una voz propia? Me refiero a la influencia de las grandes empresas de nuevos medios como Facebook, Twitter, etc. y a su capacidad de marcar el territorio con sus propias normas en defensa de sus propios intereses.

ENRIQUE ALCAT. Las redes sociales, aunque estén de moda, no son una moda. Las que no se basen en criterios de sostenibilidad presididos por la veracidad de los contenidos y de las informaciones desaparecerán. La inmensa mayoría de las que ya conocemos y muy especialmente Facebook, Twitter y LinkedIn, con algunos ajustes, serán las grandes influenciadoras en la toma de decisiones. Las personas que quieran influir, además de la relación directa y personal, tendrán que estar, lo quieran o no, en las redes sociales. La nueva realidad creada con el nuevo panorama digital hace que las personas que quieran influir al igual que las empresas o colectivos, deberán ocupar de forma inteligente un espacio que si no lo ocupas tú, lo ocuparán otros. Es decir, no se trata de estar, sino de participar y contribuir con una estrategia definida a favor de los objetivos que consigan reforzar tu marca personal. La nueva imprenta digital que es Internet está ayudando a democratizar la influencia desde el punto de vista digital y colectivo donde la estrategia ya no depende del medio sino de los que lo utilizan. Los mensajes, para comunicarlos, son cosa de cada uno y de su ingenio para sobresalir en un complejo territorio de autopistas donde existe ya excesiva circulación y conductores multidisciplinares que con velocidades diferentes tratan de posicionarse en un *ranking* de vistas y de forma aspiracional, conscientes o no, en otro de influencia. La influencia 2.0 y la que venga después, para que triunfe, debe pasar muy bien por conocer los públicos. Los caminos elegidos para ejercer la influencia digital no se basará en tener más o menos amigos, seguidores o fans sino en trazar una estrategia que es diferente al viejo principio de acción-reacción o estímulo-respuesta que es lo que vemos en una buena parte de los que utilizan hoy Twitter o Facebook.

-¿En qué medida los parámetros clásicos de la influencia tales como las audiencias, la reputación, la imagen están siendo transformados por conceptos tales como la reputación digital?

ENRIQUE ALCAT. La influencia es como el eco: devuelve lo que recibe. Todavía estamos lejos de lo que llamamos reputación digital que es algo más que salir bien parado en las redes sociales. La reputación *on line* todavía es una asignatura pendiente del fenómeno digital aunque sí es cierto que las personas y las empresas que no tengan una estrategia reputacional a través de las redes sociales pueden verse afectadas por comentarios negativos que erosionen su reputación. Las redes sociales son una expresión más de la capacidad de influencia de quien la ejerce. La gran diferencia es que es más general por audiencias y, por tanto, heterogénea donde es muy difícil conocer cómo reaccionarán públicos conocidos e, incluso, particulares o colectivos que pueden desactivar tu estrategia digital. Tener muchos contactos en las redes no es sinónimo de buena reputación y por tanto de mayor influencia. Es importante cuidar el karma, la influencia digital, y para eso se necesita no decir por internet todo lo que se sabe ni escribir sin criterio o delimitar tu influencia al copiar y pegar ideas de otros. Tu reputación en internet depende de ti y debes cuidarla preparando tu estrategia incluso si hablan mal de ti con o sin razón. El secreto, siempre, es estar preparado y no improvisar.

-¿Cómo es posible que empresas del mundo real con cifras de facturación colosales, inversiones físicas impresionantes y grandes beneficios asegurados valgan menos en los mercados financieros que los nuevos imperios 2.0?

ENRIQUE ALCAT. El fenómeno 2.0 está de moda y, por tanto, todo el sector relacionado con las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales también. Tal vez vivamos una nueva burbuja digital y a nadie se le escapa que se están inflando las valoraciones de estos nuevos imperios precisamente por la corriente de novedad que conlleva. Desde mi punto de vista viviremos en los próximos años algún pinchazo notable de alguna de estas redes. ¿Quién recuerda ahora Second Life? A veces nos hacen creer los medios digitales y vegetales tendencias que no son tales. Veremos un nuevo escenario digital ya que, como decía antes, las empresas digitales que no estén basadas en criterios de veracidad, tarde o temprano, desaparecerán. El crecimiento no ordenado de algunos de estos imperios conllevará la falta de control y errores que penalizarán no solo los usuarios sino los mercados.

LAS CRISIS COMO OPORTUNIDAD PARA RENOVAR LA INFLUENCIA PERDIDA

Tú eres un especialista en comunicación de crisis. Vivimos unos años en los que parece que estamos instalados todos en un mundo en crisis. BP, Toyota, la crisis nuclear japonesa, por no hablar de la crisis económica global o de las burbujas inmobiliarias, tecnológicas, etc.

-¿Puede que ese escenario sea el que te haya llevado a traer al ánimo de los poderosos la necesidad de contar con un instrumental de comunicación de nuevo signo, al que llamas persuasión e influencia?

ENRIQUE ALCAT. La comunicación es rentable. Muchas empresas y, por tanto, muchos directivos todavía no conocen las ventajas de una herramienta muy poderosa a la que llamamos comunicación. La palabra crisis es la más repetida en la prensa económica de todo el mundo, no ahora por motivos que todos conocemos, sino siempre. El 95% de las empresas de todo tipo, tamaño, condición y país, sufren a lo largo de su historia algún episodio crítico que puede afectar a su reputación, credibilidad y cuenta de resultados. Este dato, como bien dices, me ha llevado a profundizar más en la importancia de la comunicación en los procesos de crisis y la importancia que tiene este factor a todos los niveles. Comunicación interna, comunicación externa, comunicación con autoridades, comunicación con clientes y proveedores, etc. La comunicación es la herramienta fundamental a la hora de gestionar percepciones y la comunicación sirve para que las empresas que pasan por episodios críticos sepan que existen fórmulas para superar las dificultades y llegar a sus públicos de una forma creíble y coherente. Lamentablemente queda mucho por hacer ya que la inmensa mayoría de las empresas cree que no va a tener ninguna crisis porque nunca la han tenido, porque trabajan bien y porque cuentan con sistemas y controles de calidad avanzados. La realidad es muy diferente y siempre digo que existen dos tipos de empresas: las que ya han tenido una crisis y saben lo que es y las que no la han tenido y, por tanto, no tienen ni idea de todos los aspectos que deben tenerse en cuenta. Las empresas, salvo excepciones, no están preparadas para afrontar y gestionar una crisis y sólo cuando les llega empiezan a reaccionar cuando los deberes hay que tenerlos preparados antes. El secreto de la gestión de crisis es la prevención y la preparación.

MODELOS DE GESTIONAR LA INFLUENCIA

Ya no vale solo con informar de la verdad o con restablecer la confianza. Entramos en un mundo en el que la palabra y los hechos tienen que tener un contenido transformador.

-¿En estas circunstancias el modelo de empresario influyente de futuro es alguien del tipo de Steve Jobs? ¿O el arte de influir puede declinarse corporativamente?

ENRIQUE ALCAT. Cada empresa como cada particular debe tener su estrategia para influir en los demás conociendo antes el público al que se dirige y los mensajes que quieres trasladar. Lo que sí me parece importante es la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace y aquellas empresas o particulares que demuestren incoherencia les castigará el mercado ya que la mentira o la manipulación tienen un recorrido muy corto. El arte de influir no se debe trasladar a terceros porque si lo dejas en otros al final quien influye son los otros. La auténtica medida del liderazgo es la influencia y ésta se forja con rigor y método. La influencia empresarial, como la personal, se debe preparar y no debe estar basada en la idea brillante del momento o en la improvisación.

FORMANDO EJECUTIVOS EN EL INSTITUTO DE EMPRESA

Hablemos un poco sobre tu experiencia de dirigir un área tan importante como la de la formación de ejecutivos en comunicación del Instituto de Empresa.

-¿Cómo te está resultando la aventura?

ENRIQUE ALCAT. Magnífica. La dirección del programa superior en gestión empresarial y dirección de comunicación en el Instituto de Empresa me está permitiendo conocer no sólo a grandes profesionales del *management* y la comunicación sino a una escuela de negocios que apuesta, desde hace años, por la comunicación como herramienta estratégica de gestión. La formación en comunicación es fundamental y me cuesta creer que todavía muchas empresas e, incluso, algunas escuelas de negocios sigan mostrando sus reticencias hacia el mundo de la comunicación. La comunicación es mucho más que organizar algún evento, mantener relaciones con los medios o salir bien parado en las redes sociales. La comunicación es junto con la planificación estratégica las principales actividades a las que debe dedicarse un buen directivo. Esto lo saben y lo explican en el Instituto de Empresa y esto explica que el IE Business School sea una de las mejores escuelas de negocios del mundo según todos los *rankings* y según los alumnos que pasan por sus aulas.

SOBRE KNOW SQUARE

Ya por último, Enrique, ya que conoces los trabajos de Know Square.

-¿Crees que los ejecutivos, los directivos de empresa, pueden tener una voz propia, pueden ser influyentes a la hora de transformar la empresa y al margen o en paralelo de los grandes *think tanks* o de los grandes operadores académicos?

ENRIQUE ALCAT. Sí, así es. Todos podemos y debemos ser influyentes y, además, defendernos de las malas influencias si estamos preparados. La preparación es la clave de todo proceso a la hora de ejercer la influencia. Por esta razón he escrito el libro: para facilitar las mejores técnicas de influencia a todas aquellas personas que quieran influir de verdad a través de la comunicación. El éxito, como todos sabemos, depende de muchos factores pero la capacidad de influir es la herramienta más poderosa para conseguirlo.

UN PEQUEÑO CURRICULUM VITAE DE ENRIQUE ALCAT

Enrique Alcat ha formado en técnicas de comunicación, persuasión e influencia a más de 5.000 altos directivos de empresas multinacionales, nacionales y pymes así como a líderes de opinión de la comunidad médica, académica, científica y empresarial. Ha dirigido más de 200 campañas de

comunicación (externa e interna) para empresas de todo tipo y ha participado en la gestión y estrategias de más de 100 crisis empresariales. Enrique Alcat publicó en 2005 el libro "Y ahora, ¿qué? ¡Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido!" (Empresa Activa) título que, a la postre, es el más vendido sobre comunicación y crisis en castellano. El libro está considerado un "bestseller".

Publicó en 2009 un nuevo libro titulado "Seis recetas para superar la crisis" (Alienta-Planeta) avalado y alabado por los seis grandes chefs: Adrià, Arzak, Berasategui, Ruscalleda, Santamaría y Subijana. En septiembre de 2010 se publicó la tercera edición y es uno de los diez más vendidos sobre la crisis.

Enrique Alcat es conferenciante habitual en foros de *management* nacionales e internacionales. Pertenece a BCC Conferenciantes (la primera agencia de speakers en lengua castellana) y ha participado, con temáticas de comunicación e influencia personal y profesional, en Expomanagement, Salón Capital Humano, IIR Spain, Especial Directivos, Expopyme, Manager Forum, Salón Miempresa y Meeting You.

Trabajó durante tres años en PricewaterhouseCoopers como responsable de comunicación e imagen y cuatro años en la segunda consultora internacional de comunicación y relaciones públicas, Weber Shandwick International, donde fue Director de Comunicación y Director de los Seminarios de Formación Ejecutiva (crisis y portavoces).

Alcat forma parte del Top Ten Business Experts. En la actualidad es director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación que organizan el Instituto de Empresa Business School y Dircom. Ha sido galardonado con el Premio Manager Thinker 2010 por su contribución y conocimiento en materia de comunicación al mundo empresarial. Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, PDD por IESE y socio de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom.

© Angel Alda
© Know Square S.L.