



] rrp Qhz v2Hfrqrp p2 **Empresas**

---

| LUNES, 10 DE JUNIO DE 2013 **EMPRESAS**

## Declaraciones poco correctas de un directivo, polémica servida para la empresa

- La buena formación de un directivo no impide declaraciones desafortunadas
- Rectificar y disculparse es la única respuesta a una metedura de pata
- Las redes coartan a los ejecutivos en sus reuniones menos públicas
- Detrás de la controversia puede haber una estrategia para reafirmar la marca



Michael O'Leary, consejero delegado de Ryanair / Getty

**JOSÉ MARÍA RIVERO**

**Apple** diseña sus iPhones y sus iPads, pero no fabrica los componentes

necesarios para éstos. Hace lo mismo que **Dell** o **Hewlett Packard**: se los subcontrata a la taiwanesa **Foxconn**, dirigida por **Terry Gou**, un hombre que en una convención de la empresa declaró sobre sus trabajadores: “Foxconn tiene una fuerza de trabajo de más de un millón de personas en el mundo, y como los seres humanos también son animales, administrar un millón de animales me da dolor de cabeza”. Dicho lo cual, ofreció un cargo en su compañía al director del zoológico de Taipei.

**Michael Jeffries**, máximo responsable de la firma de ropa **Abercrombie**, en una entrevista de 2006 relanzada por un reciente libro sobre el comercio minorista, aseguraba que sólo le interesaba “la gente guapa” como clientes. “No nos dirigimos a nadie más que a ellos”. O sea, nada de feos, gordos o similares. Estas palabras provocaron protestas frente a sus tiendas, en las redes sociales y una campaña en su contra. Se disculpó: condenó todo tipo de discriminación, pero insistió en que se dirige a un sector determinado, el de los *cool*. Ambos, Gou y Jeffries, ejemplifican las meteduras de pata verbales, comunicativas, las desafortunadas apreciaciones en las que pueden incurrir los directivos, los consejeros delegados (CEO).

“Esas declaraciones altisonantes o poco adecuadas se producen por un efecto sorpresivo. No siempre un directivo está preparado para responder o exponer un tema. Quiere decir una cosa en un contexto, pero acaba diciendo otra”, considera **Julián Gutiérrez**, asesor de empresas en situaciones de crisis y autor de *Liderazgo por impulsión* y *El dislate en el management* ([Ediciones Pirámide](#)). “Pero hay otro motivo”, añade: “El imbécil que todos llevamos dentro. Todos tenemos dos inteligencias. La del conocimiento, que cuidamos y mimamos, y otra, la relacional, independiente de la primera, que aún teniendo una excelente formación, no evita las torpezas. Está relacionada con los instintos primarios, con lo más básico, que está para agredir, y que provoca que el *imbécil* salga y vaya contra nuestros propios intereses. No debe ocurrir, pero ocurre. Y mucho. No hay más que mirar el entorno para darse cuenta”.

**“Un directivo no siempre está preparado para responder”, a veces sale “el imbécil que todos llevamos dentro”**

El entorno o youtube. Ahí se puede ver un fragmento de una entrevista televisiva del pasado marzo al CEO de **Nokia**, **Stephen Elop**. El ejecutivo, cansado ya de que comparen, para mal, los móviles de su firma con los de Apple, toma el iPhone del entrevistador cuando éste le pregunta en qué momento un dispositivo Lumia podrá sustituir al iPhone y, teóricamente en broma, lo arroja al suelo.

Sin broma ninguna, contundentemente y poco amistoso, respondió **Howard Schultz**, presidente de la cadena de cafeterías **Starbucks**, a un accionista fundador de una organización en defensa de la *moralidad* que en una junta cuestionó la decisión de la empresa de apoyar el matrimonio homosexual. “Si cree que puede obtener en otro sitio una rentabilidad superior al 38% del año pasado... estamos en un país libre. Venda sus acciones de Starbucks y compre las de otra compañía”, le espetó.

La solución para evitar ese instinto primario -inconsciencia o debilidad emocional le llaman otros expertos- no pasa por el silencio. Un directivo debe hablar, debe comunicar. Es una de sus funciones: exponer las acciones de su compañía, presentar sus productos, dirigirse al público, a los trabajadores y accionistas... “Se podría tratar de controlar lo que dice, pero a día de hoy hay tantos canales que ya no se puede supervisar lo que se dice y dónde se dice”, explica **Ramón Gurriarán**, director de Programas Business Management Education de la Escuela de Organización Industrial ([EOI](#)). “Tradicionalmente hubo compañías de bajo

perfil mediático. No querían hablar y cuando lo hacían, su jefe de prensa fiscalizaba lo que se iba a publicar o enviaba notas de prensa con lo que se quería contar. Eso es imposible ya. Los directivos están muy expuestos al escrutinio público, la exposición es total y cualquiera con un teléfono móvil puede grabar un acto, puede tuitear unas palabras y que se sepa todo lo que ha dicho. Basta con tener un *smartphone*. Y se puede deformar, se puede desvirtuar fácilmente el mensaje”.

Simplemente informar de lo que se ha dicho en un ambiente académico, profesional... restringido, en definitiva, y dónde el CEO, el directivo, el ejecutivo podría expresarse con más libertad o franqueza que ante la prensa o el público en general, causa miedo. El temor a que se difundan las apreciaciones o a que se malinterpreten es real. “A nosotros, a la EOI”, cuenta Gurriarán, “algún invitado del mundo de la empresa que participaba en alguna conferencia nos ha preguntado preocupado si se iba a retransmitir en streaming, si se iba a grabar, si podría supervisar después la grabación su departamento de comunicación, si se tuitearía... Seguramente no iba a decir gran cosa y cualquier comentario en la Escuela hubiera sido inofensivo, pero fuera de contexto no se entendería igual”. Un ejemplo: “Si un industrial critica o cuestiona la *marca España* porque cree que está mal enfocada y trasciende, puede verse perjudicado en alguna acción del Gobierno. Entre estudiantes queda como una apreciación, una observación interesante”.

## Cursos de oratoria

Para evitar todo esto, aparte del poco práctico, difícil y nada recomendable silencio, según los conocedores, están las escuelas de oratoria, el *coaching*, las clases para saber qué decir, como las impartidas en **Tisoc**. “Es más una asesoría en comunicación o telegenia”, aclara **Pedro Palao**, *coach* (asesor) de esta consultoría especializado en Comunicación y Marca Personal: “Nuestro objetivo es que el directivo sea él mismo, que resulte veraz y creíble, que sea natural. Se les explica todo. Cómo hacer un discurso, cuáles deberían ser los gestos, la puesta en escena, que no se salga de un guión si está realizando una declaración... y acaban haciendo caso, aunque al principio rehúyen la formación. Cómo que siendo yo un líder vas a venir tú a enseñarme a mí lo que tengo que decir, se preguntan. Pero luego les coges en un error o en una metedura de pata y hacen caso de las recomendaciones. No se trata de que sean más o menos sinceros, se trata de ser conscientes del mundo en el que vivimos, donde una frase puede convertirse en un tuit de 140 caracteres que fastidie la reputación de una empresa”.

Pero la formación no implica que el ejecutivo no se vaya a equivocar, que no diga alguna frase desafortunada, alguna apreciación o comentario hiriente. “En esos casos siempre les decimos que rectifiquen. De inmediato.

Un directivo es humano”, razona Palao, “se puede equivocar y debe rectificar. Si no lo hace será porque quiere que hablen de él o porque es verdad. Y cuanto antes mejor. Y no deben esperar a que escampe, les

**Lo aconsejable es rectificar cuanto antes; si el directivo no lo hace, “será porque quiere que hablen de él”**

advertimos, porque mientras tanto, unos te atacarán, otros te defenderán, pero no lo estará gestionando él”.

Así lo entendió **Dan Cathy**, fundador y propietario de la cadena de comida rápida estadounidense **Chick-fil-A**, con unas ventas en 2011 de 3.130 millones de euros. Aunque no fue muy rápido: se pronunció en julio del pasado año en una emisora de radio en contra del matrimonio homosexual, rezaba a Dios para que lo impidiera, sus restaurantes parecían baluartes de la familia cristiana. Y las organizaciones por la igualdad de derechos boicotearon su franquicia. En enero se acabó el boicot. El principal activista, el que capitaneaba la protesta, publicó en un blog que había estado charlando con Cathy durante esos meses, que había sido su invitado en la fiesta de Año Nuevo de la compañía, que le había prometido no involucrarse en temas políticos y que le había mostrado sus declaraciones de la renta para demostrarle que no había donado nada a grupos antihomosexuales en los últimos dos años.

## Pretendidamente bocazas

Cathy también podía haber obviado cualquier tipo de rectificación o colaboración. Hay ocasiones en los que los directivos no son bocazas. Son pretendidamente bocazas. “Un comentario aparentemente negativo puede ser positivo. Lo es para aquellos hacia los que está dirigido, para aquellos hacia los que realmente se quiere llegar. Sucedió con el caso de Abercrombie. Es cierto que los feos, los gordos... se podrían sentir molestos, pero es que ése no es el público, no es el objetivo de la firma. Es otro. Y en muchas ocasiones los directivos hablan pensando en ellos, obviando a los demás y por extensión ofendiendo. Es lo que implica dirigirte a una parte de la población y no a toda”, apunta **José María Acosta**, autor de los libros *Dirigir y 100 errores en la dirección de personas* (Editorial ESIC). “Esto se entiende muy bien con el fútbol”, ejemplifica: “**Mourinho** provocaba aversión con lo que decía en los seguidores de otros clubs, pero reafirmaba a los del Real Madrid”.

“Si este tipo de declaraciones se hacen de manera consciente, con la intención de fidelizar a la clientela, es algo poco ético, pero hay que admitir que puede funcionar”, juzga **Franco**

## Leer Más

► [Ld hp pñhvd vry yr](#)

► [Uqdp dld dhfivióq y dd íovd ld hp pñhvd](#)

**Ponti**, experto en Gestión Empresarial de la escuela de negocios **EADA**: “Si se busca sólo el negocio es posible que una de estas declaraciones venga realmente bien, pero no será así si tenemos una visión más global de la empresa. En ese caso, hay que tener en cuenta a los no clientes para que tengan una buena imagen de la compañía”. Y algo más: “Todo directivo quiere tener una buena reputación, y esto sólo la mancha. La situación puede trastocarse en el futuro y dañar a la firma y al propio ejecutivo”.

A toda compañía, a todo directivo, le puede importar la imagen y preocuparle la reputación, todos pueden prevenir errores futuros mediante protocolos aprendidos en las escuelas, pueden temer que sus *bravuconadas* les resten negocio, dividendos, beneficios... a todos, menos a una empresa, a un CEO: al que llama “estúpidos” a los clientes que protestan y “panda de idiotas” a los gobiernos que legislan su sector; al que manda “a la mierda”, literal, a los que no siguen las indicaciones de las *instrucciones* de su producto; que se ríe tanto de las medidas de seguridad como del cambio climático; a aquel cuya compañía ha incrementado clientes y beneficios en el último ejercicio... a **Michael O’Leary**, el consejero delegado de **Ryanair**.