



Caso Windsor: como **gestionar eficazmente una crisis**

Uno de los aspectos que se debe tener en cuenta a la hora de gestionar una crisis es la posibilidad de aprovechar dicha crisis para transformarla, en la medida de lo posible, en una oportunidad. Ésto no es una tarea fácil pero merece el esfuerzo de analizar bien donde puede residir la oportunidad y cual es el modo de hacerla más efectiva. Y de comunicarla. El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa quiso transmitir la experiencia de Deloitte a la hora de enfrentarse a comunicar una crisis en la XIII edición de su foro.

ADA APARICIO, Redactora Jefe de CAPITAL HUMANO

“Todo el mundo piensa que tener talento es una cuestión de suerte; pero nadie piensa que la suerte es una cuestión de talento”

Jacinto Benavente

Cualquier acontecimiento que altere de forma accidental o no prevista el desarrollo

normal de una actividad puede ser calificado de crisis, o al menos puede generar que los públicos afectados por dicho contratiempo busquen las mejores soluciones o propuestas para minimizar los riesgos y volver lo antes posible a una situación de normalidad.

El 12 de febrero de 2005, el incendio del edificio Windsor en Madrid originó este “hecho inesperado” a la sede principal de una empresa, Deloitte, que tuvo que reaccionar y gestionar la crisis producida desde muchos aspectos; uno de ellos, el comunicativo. Gregorio Panadero, Director mundial de Comunicación y portavoz oficial de Deloitte fue el encargado de gestionar no sólo la comunicación de puertas afuera sino hacia los propios profesionales de la Firma.

Para explicarlo, el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa organizó la decimotercera edición de su foro sobre: “Comunicación interna en momentos de crisis: El caso Deloitte” que presentaron el ya mencionado Gregorio Panadero y Fernando Vila, supervisor de Comunicación Interna de la organización.

FICHA TÉCNICA

Autor: APARICIO ORTUÑOZ, Ada.

Título: Caso Windsor: como gestionar eficazmente una crisis.

Fuente: Capital Humano, nº 200, pág. 100, junio de 2006.

Resumen: Este artículo analiza la gestión de los profesionales de comunicación ante un acontecimiento de proporciones tan inmensas como inesperadas, como el incendio del Edificio Windsor. Atendiendo a la necesidad de reaccionar y responder a todos y cada uno de los públicos afectados por el siniestro de forma convincente y satisfactoria, en Deloitte se trabajó con la seguridad de contar con un capital humano que podía responder y reaccionar con plena solvencia a las exigencias que se demandaban en esos momentos de imprevisión y caos. Pese a que casi todas las crisis pueden ser previstas y estudiadas, el éxito de la gestión no se garantiza puesto que “todas son distintas”. Cada nueva situación equivale a enfrentarse a nuevos retos donde, sabiendo que la experiencia en sí es un grado, analizar cada factor por mínimo que sea, puede ser vital. Pero sobre todo, es necesario analizar qué oportunidades de cambio se presentan tras una crisis y dirigir todos los esfuerzos a desarrollar las maneras más eficaces de sacarla partido.

Descriptor: Comunicación Interna / Crisis / Deloitte.



GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La proactividad de los equipos de Deloitte fue el principio que se adoptó para lograr el éxito. Esta actitud se entiende como el esfuerzo de liderar la iniciativa y adelantarse a los acontecimientos, especialmente en la relación con los medios de comunicación, lo que implica la asunción de riesgos que, sin embargo, fueron esenciales para lograr el éxito.

Dentro del equipo de profesionales al frente de la comunicación, se designó a un portavoz único como transmisor de los mensajes principales y se contó con la ayuda de portavoces “entrenados” para la ocasión, que colaboraban en la emisión de estos mensajes clave.

Otro de los factores determinantes en una crisis es el tiempo. Éste obligó a que la estrategia de comunicación de crisis la dirigiese un equipo reducido de personas. Hay que tener en cuenta que las decisiones se deben tomar con la mayor eficacia y la rapidez necesaria para no retrasar las acciones que deban emprenderse por falta de consenso o unanimidad. Tampoco pueden olvidarse los riesgos que conlleva la relación con los medios y la estrategia se condujo en relación al análisis de éstos. “La experiencia previa de conocimiento y relación con éstos fue clave a la hora de enfrentarse a los momentos difíciles”, subrayó Gregorio Panadero en su presentación.

Deloitte designó además un único portavoz para lanzar los mensajes claves, que habían sido previamente blindados (hacia dentro y hacia fuera). Asimismo, se contó con un equi-

GRÁFICA I > ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA ANTE LA CRISIS ORIGINADA POR EL INCENDIO DEL EDIFICIO WINDSOR

RESUMEN EJECUTIVO (Comunicación Externa)

1. Proactividad en los medios asumiendo riesgos, clave del éxito.
2. El factor tiempo obligó que la estrategia de comunicación de crisis la dirigiese un equipo reducido de personas.
3. La estrategia se condujo en relación a los riesgos.
4. El nivel relacional con los medios de muchos años ayudó en los momentos difíciles.
5. Se atendieron a todos los medios.
6. Se blindaron todos los mensajes.
7. El uso de portavoz único y otros portavoces “entrenados” garantizó los mensajes claves.
8. El equipo entrenado a trabajar bajo presión, garantizó un equilibrio en todo momento a la gestión de comunicación (ni euforias ni desmoronamientos).
9. De una amenaza se pasó a una oportunidad que se aprovechó a través de la televisión (el medio que mejor posicionó a la firma).
10. La comunicación tiene un peso específico en la gestión de la crisis (especialmente en una catástrofe).

FUENTE > Deloitte, 2006.

po entrenado para trabajar bajo presión, que fue lo que garantizó un equilibrio a la gestión de la información sin caer en triunfalismos ni desmoronamientos. Por último, el experto destacó la importancia y el éxito de aprovechar las oportunidades, y así de la amenaza de la firma se pasó a su consolidación y posicionamiento gracias a su presencia continua en la televisión.

La coordinación del equipo de trabajo durante la crisis incide de forma directa en el resultado de la gestión, teniendo en cuenta que el tiempo es un factor que juega en contra de toda planificación de crisis

GRÁFICA 2 > ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA ANTE LA CRISIS ORIGINADA POR EL INCENDIO DEL EDIFICIO WINDSOR

RESUMEN EJECUTIVO (Comunicación Interna)

1. Vuelta a los orígenes: La comunicación en cascada (comunicación descendente).
2. El factor tiempo obligó que la estrategia de comunicación de crisis la dirigiese un equipo reducido de personas: (coordinación Comunicación+RR.HH+CEO)
3. La estrategia se condujo en relación a los riesgos.
4. Romper la 1ª regla de Comunicación Interna: "Primero los medios antes que los empleados", "si lo dice la tele, será verdad".
5. Se atendieron a todos los empleados: teléfono de atención al empleado.
6. Se blindaron todos los mensajes (externa e internamente)
7. Control de la informaciones externas emitidas por empleados.
8. Los empleados necesitan una "demostración de los mensajes": (ERE+Nóminas+Contrataciones de nuevos empleados, levantamiento sistemas, etc)
9. Importancia de la comunicación emocional; encuentro de empleados de la oficina de Madrid (El CEO frente a todos con apoyo de videos testimoniales)
10. La comunicación tiene un peso específico en la gestión de la crisis (especialmente en una catástrofe).

FUENTE > Deloitte, 2006.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La utilización de la comunicación descendente (de la Dirección hacia el empleado) es imprescindible en los momentos de crisis para evitar diversidad de mensajes y rumorología. Las decisiones las toman los líderes y deben transmitirse a los empleados ordenadamente.

Al igual que se hizo con la comunicación externa, la estrategia de comunicación de crisis hacia el cliente interno la dirigió un equipo reducido de personas. Se coordinó un plan entre Comunicación, el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección.

Se tuvieron en cuenta los riesgos comunicacionales hacia los trabajadores y se trabajó en ellos; rompiendo, entre otras cosas la primera regla de la Comunicación Interna: "Primero los medios antes que los empleados", "si lo dice la televisión, será verdad". Para adelantarse a esta situación se blindaron igualmente los mensajes y se creó una plataforma desde la que atender a todos los empleados que demandasen información sobre la crisis de la organización tras el incendio.

La clave del éxito está en manejar los riesgos existentes en la comunicación, tratando de adelantarse a los mismos y a sus consecuencias con el fin de minimizar su impacto en la reputación de la compañía

Del mismo modo se intentó controlar las informaciones que los trabajadores de Deloitte pudieran emitir hacia el exterior. La importancia de la comunicación emocional se mostró fundamental en esta crisis. Por ello, se organizó una reunión en la oficina de Madrid con el Consejero Delegado frente a todos y se emitieron videos de apoyo testimoniales.

ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS COMUNICACIONALES EN LA CRISIS

¿Qué es el riesgo? Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), se entiende por riesgo todo evento capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de una entidad con eficiencia, eficacia y calidad. Para Deloitte, la crisis originada con el incendio de su sede en Madrid podía poner en juego su reputación; es decir, la consideración que se tiene de la organización.

En la compañía, se definió la reputación corporativa como "el prestigio continuado en el tiempo que, a partir de unos valores y estrategia compartidos y a través de la eficiencia en el trato con cada *stakeholder*, garantiza la sostenibilidad y diferenciación de la compañía".

Para conseguir que la reputación de Deloitte no sufriera tras el incendio era necesario enfrentarse a determinados riesgos. El primero y, sin duda esencial, el de la supervivencia de la propia compañía. Para el Director de Comunicación y portavoz oficial, "la desaparición del edificio Windsor planteaba a la opinión pública la posibilidad de que la firma dejara de existir, teniendo en cuenta que el incendio afectaba a la totalidad de sus oficinas centrales con más de 1.600 trabajadores afectados, veinte plantas quemadas y casi 18.000 m² inutilizados. Las repercusiones logísticas y operativas que dicha desaparición podía suponer para Deloitte así como su existencia en sí como entidad, hacían de este riesgo una prioridad." Además, tampoco se puede olvidar el valor simbólico del edificio asociado a la marca. Sobre todo para algunos trabajadores que llevaban trabajando en ella de la década de los ochenta. "Ver derrumbarse la sede principal de una entidad supone algo más que un derrumbe. Es, sin lugar a dudas, otro reto más al que hacer frente", subrayó Gregorio

Panadero al referirse al impacto psicológico de la catástrofe.

Pero en donde juega un papel fundamental la Comunicación Interna es en tratar de paliar la pérdida de confianza de los empleados. Éstos son el activo más importante de la compañía y los primeros que deben obtener respuestas y soluciones a sus dudas con la mayor celeridad.

La primera preocupación era responder a la posibilidad de que hubiera víctimas en el incendio. Una vez resuelta esta preocupación se tenía que responder a cómo y desde dónde se iba a trabajar. Dada la magnitud del incendio se descartaba la posibilidad de que ningún trabajador pudiera reincorporarse a su habitual puesto de trabajo con absoluta certeza. La casi certeza sobre el cambio de sede y las alternativas sobre la reubicación de la nueva en el extrarradio de Madrid eran respuestas que se buscaron desde el primer momento. Ubicar a más de 1.600 empleados, y encontrar los casi de 18.000 metros cuadrados necesarios para reubicar a todos los trabajadores afectados planteaba en la plantilla multitud de trastornos e inconvenientes que debían asumirse como propios para tomar la decisión que se entendió, a posteriori, más conveniente para todos.

Aunque secundario, otra de las preocupaciones que afloraron, ya en los días inmediatamente posteriores al incendio, fue la posibilidad de no poder hacer frente a los pagos de los salarios con normalidad y en los plazos estipulados. Hay que tener en cuenta que los servicios encargados de este asunto se encontraban igualmente ubicados en el edificio Windsor junto con otros departamentos encargados de la administración en general.

Además, se intentó potenciar la sensación de pertenencia y el apoyo de la firma a sus profesionales para evitar, precisamente, la marcha a la competencia de los mejores profesionales de Deloitte. En palabras de Panadero, "la falta de sentido de pertenencia puede llevar a que los profesionales no se sientan respaldados por la Firma, con el consecuente descontento y necesidad de cambio. Aunque esto no es propio únicamente de una situación de crisis, sí se puede acentuar si no se toma la actitud adecuada y se dejan de la-

La Comunicación Interna juega un papel fundamental a la hora de paliar la pérdida de confianza de los empleados. Éstos son los primeros que deben obtener respuestas con la mayor rapidez

do obligaciones corporativas tales como la asistencia al trabajador y el apoyo al capital humano. Este riesgo, en principio, no es difícil de manejar. Pero sí es evidente que el descuido del mismo debe darse no por dejadez intencionada sino por lo excepcional de las circunstancias en cuestión y la obligación de atender a muchos frentes al mismo tiempo".

Por último, los trastornos en el normal devenir de actividades diversas de la organización, como pueden ser procesos de facturación, *reporting*, formación, etc., son elementos que también confieren incertidumbre a los empleados.

La pérdida de confianza de los clientes es el último riesgo al que se enfrentó Deloitte tras el incendio del Windsor. Tres eran los riesgos más destacados en relación a los clientes de la empresa:

- ⇒ Prestación de servicios defectuosa o descoordinada por parte de los profesionales de la Firma.
- ⇒ Pérdida de información de proyectos en curso.
- ⇒ Retraso en la finalización de proyectos

Respecto a la pérdida de información, hay que tener claro que aunque se pueda contar con los *backups* necesarios para salvar este imprevisto, no es menos cierto que también cualquier oficina suele convertirse con asiduidad en almacén de datos, documentos y papeles que pueden acumularse por largo tiempo. En el caso de Deloitte, sabiendo que se contaba con las copias de seguridad necesarias, el principal objetivo era transmitir a los clientes la seguridad de que se contaba con todo el material referente a sus empresas y que se podía disponer del mismo en el menor tiempo posible, sin que los trabajadores se vieran afectados.



Uno de los aspectos más trascendentales para todas las compañías que desarrollan actividades a nivel global, es ver condicionada su reputación corporativa a todas las actividades emanadas de la misma

La coordinación de los temas que pasaban por la compañía era esencial, pese a la dificultad que entrañaba, para no defraudar la confianza de los clientes. Sabiendo que el trabajo de auditoría constituye la principal actividad de Deloitte y que el momento del incendio se correspondía con el cierre de las cuentas anuales de las empresas-clientes, con su correspondientes juntas generales, existía el riesgo añadido de crear, cara a la opinión pública, la sensación de que la firma no iba a poder hacer frente al volumen de trabajo que se avecinaba. "El riesgo implícito a esta situación estaba en la hipotética desconfianza de nuestros clientes a solicitar nuestros servicios en un futuro".

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Panadero explicó que la estrategia a seguir se abordó en cuatro fases; a saber: mantener la actividad, recuperar la normalidad, sin consecuencias para los empleados e imagen interna de empresa sostenible.

Los mensajes que se trasladaron el mismo domingo 13 y el lunes 14 fueron el anun-

cio de que no había víctimas en el incendio; que toda la información de la organización estaba salvada en *back up*, que el lunes estaban trabajando ya todos los profesionales y la búsqueda de la normalidad tras el incendio.

Para lograrlo, se utilizó una estrategia de proactividad absoluta, con el objetivo de informar a la totalidad de empleados de la oficina de Madrid, y de apoyo en medios de comunicación para lanzar un mensaje de tranquilidad a empleados así como de control de la información emitida por los profesionales de la entidad hacia el exterior.

Las acciones emprendidas fueron de comunicación en cascada para alcanzar a todo el personal, la habilitación de un teléfono de atención al empleado y un comunicado enviado a 143 medios de comunicación, así como las apariciones en la televisión (Antena 3 y TVE1) del portavoz de Deloitte transmitiendo mensajes claves.

En la segunda fase, donde lo principal era la recuperación de la normalidad y que se extendió en el tiempo hasta el viernes 18 de febrero inclusive, los mensajes que se vertieron al exterior fueron el de la recuperación de las aplicaciones informáticas, el inicio de la entrega de ordenadores, la recuperación del correo electrónico, reactivación de actividades como el *helpdesk* o el servicio médico y la ubicación de oficinas provisionales, junto a la recuperación de la centralita.

La estrategia se centró ahora en el apoyo en los medios de comunicación para lanzar un mensaje de tranquilidad, el control de la información hacia el exterior y el soporte tecnológico DDT para la comunicación interna. En cuanto a las acciones que se pusieron en marcha fueron, principalmente el uso del *e-mail* y la intranet internacional, la comunicación en cascada hacia todo el personal, el reforzamiento del teléfono de atención al empleado y la toma de imágenes y declaraciones de empleados de Deloitte en la prensa.

La tercera fase (tal y como puede verse en el cuadro), se centró en el agradecimiento a los empleados por el restablecimiento del servicio y las áreas de soporte, las nuevas contrataciones y el hecho de haber encontrado una nueva sede en Torre Picasso.

GRÁFICA 3 > FASE III: SIN CONSECUENCIAS PARA LOS EMPLEADOS

FECHA	ESTRATEGIA	MENSAJES	ACCIONES
-Lunes 21	- Proactividad alta	- Normalidad	- Reunión todo el personal en Palacio Municipal de Congresos (5)
-Martes 22	- Objetivo de informar a la totalidad de empleados de la oficina de Madrid	- Agradecimiento a empleados (líneas de servicio y áreas de soporte)	- Vídeos de agradecimiento (7, 8, 9)
-Miércoles 23	- Dar imagen de normalidad	- Contrataciones vs ERE	- Comunicados presidencia via mail (10)
-Jueves 24	- Apoyo en medios de comunicación para lanzar un mensaje de tranquilidad	- Puntualidad en el pago de nóminas	- Comunicación en cascada para alcanzar a todo el personal
-Viernes 25	- Control de la información emitida por nuestros profesionales hacia el exterior	- Nueva sede en el edificio Picasso	- Prensa: Fotos y reportajes en TorrePicasso, como muestra de nuestra nueva realidad (11)
		- Tecnología a punto para seguir trabajando	
		- Toda la información a salvo en los back-up	
		- CPD acorazado en la tercera planta	
		- Apoyo del clientes, instituciones públicas, proveedores y competidores	

5D PAIS TV3 A3

FUENTE > Deloitte, 2006.

Mediante una proactividad nuevamente muy alta y con un control absoluto de la información emitida por los profesionales hacia el exterior, las acciones se concentraron en una reunión de todo el personal en Palacio Municipal de Congresos en la que se proyectaron vídeos de agradecimiento de la presidencia de la compañía.

Para concluir, en la última fase, que es la que se desarrolló a partir del lunes 28 de febrero, los mensajes que se trasladaron al exterior fueron que el Windsor pertenecía al pasado, los profesionales y el conocimiento eran los cimientos de la firma, el agradecimiento a los empleados y la disponibilidad de una nueva sede. Siguiendo con la misma estrategia de proactividad se editaron un DVD y un número monográfico de la revista interna dedicados al incendio del edificio Windsor y se entregaron a todos los empleados.

Para finalizar, Panadero señaló que uno de los aspectos que hoy en día resultan más trascendentales para todas las compañías que

desarrollan actividades a nivel global, es el hecho de ver condicionada su reputación corporativa a todas las actividades emanadas de la misma, independientemente de quién o dónde se lleven a cabo. Un contagio hacia otras sedes regionales o hacia personal de distintos ámbitos profesionales, que directamente no están afectados, debe ser prevenido igualmente, se produzca donde se produzca el suceso. ▲

MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR DEL OBSERVATORIO

Esta labor académica del Observatorio no sería posible sin el respaldo y la reconocida experiencia en comunicación interna de las empresas que forman el Consejo Asesor del Observatorio:

