



GESTIÓN

# Lecciones de comunicación empresarial con el 'caso Windsor'

¿Se puede salir de una crisis con una marca reforzada? La comunicación es uno de los aspectos más delicados en situaciones de crisis. En el suceso del Windsor, las empresas con sede en el edificio y las autoridades plantan cara a las llamas sin quemar su imagen pública.

A. GUILLERMO/M. FERNÁNDEZ, Madrid

Una situación de crisis puede surgir en cualquier momento en una empresa, gobierno o negociación. Los expertos en gestión de estas situaciones delicadas primero recomiendan calma y, luego, organización, mucha organización.

Tres años después del hundimiento del petrolero *Prestige* frente a las costas gallegas, todavía surgen ataques cruzados entre las autoridades por la actuación gubernamental en la gestión de

la crisis ecológica. Hace escasas semanas, el presidente de la Xunta de Galicia, Manuel Fraga, criticó al entonces jefe del Gobierno, José María Aznar, por no haber visitado la zona afectada por la marea negra.

Si de los manuales se aprende, de los errores también. Quizá por eso, el pasado domingo 13 de febrero, cuando el edificio Windsor, en el núcleo financiero de Madrid, llevaba varias horas ardiendo, las autoridades acudieron a la zona afectada. El alcalde de Madrid, Alber-

to Ruiz-Gallardón, la presidenta de la Comunidad, Esperanza Aguirre, y el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, se hicieron la foto en la zona de Azca. "Desde el primer momento, las autoridades dieron la cara y eso sirvió para infundir calma. Además, mostraron coordinación en sus acciones sin caer en protagonismos innecesarios", opina Sara Blázquez, experta en comunicación de crisis del grupo Burson Marsteller.

La devastación del Windsor se ha convertido en una prueba, desde el punto de vista de la comunicación, tanto para el ayuntamiento, los bomberos y numerosas empresas. Para el consejero delegado del grupo de comunicación Weber Shandwick, Miguel López-Quesada, "las crisis son situaciones con las que, si se gestionan bien, la imagen de una empresa, o cualquier otro colectivo, puede salir reforzada".

#### Imagen reforzada

Los expertos en comunicación de crisis coinciden en que la gestión que tanto las autoridades como algunas empresas, como Deloitte, han desarrollado en los días posteriores al incendio ha reforzado su marca. "El ayuntamiento tenía una situación

#### Una cúmulo de aciertos...

- Las autoridades locales, regionales y nacionales visitaron la zona afectada el mismo día del incendio. Mostraron coherencia y coordinación, lo que dio imagen de controlar la situación.
- Las principales empresas con sede en el edificio (Deloitte y Garrigues) nombraron a un único portavoz y en breve comunicaron que ya tenían nuevas oficinas y que no había perdido documentación en el incendio.
- Tanto la inmobiliaria Asón, como las compañías aseguradoras se han mantenido en un segundo plano durante la investigación policial.

#### ...y de errores

- Para algunos expertos en comunicación en situaciones de crisis, algunas de las empresas afectadas como Deloitte, Garrigues o El Corte Inglés intentaron mostrar demasiada normalidad antes de tiempo.
- Las autoridades se esforzaron en canalizar correctamente la comunicación con los medios, descuidando la fluidez informativa con los afectados, como los comercios de la zona.
- La aparición de las sombras en una planta del edificio abrió nuevas especulaciones que han provocado la pérdida de serenidad. En ocasiones, informaciones contradictorias por parte de los bomberos, técnicos y autoridades.

difícil, porque hacía una semana que habían pasado por Madrid los jueces del Comité Olímpico Internacional. La rápida actuación de las autoridades, dando la cara y explicando en todo momento la actuación de los bomberos dio la sensación de control y de capacidad de enfrentarse a situaciones anómalas", explica Blázquez, que considera que podría ser un punto a favor de la candidatura olímpica madrileña. "O, al menos, la correcta actuación de las autoridades ha hecho que el suceso no incidiera negativamente en Madrid 2012", aclara.

La diligente actuación de la auditora Deloitte (inquietudina de veinte plantas) también ha sido un espaldarazo

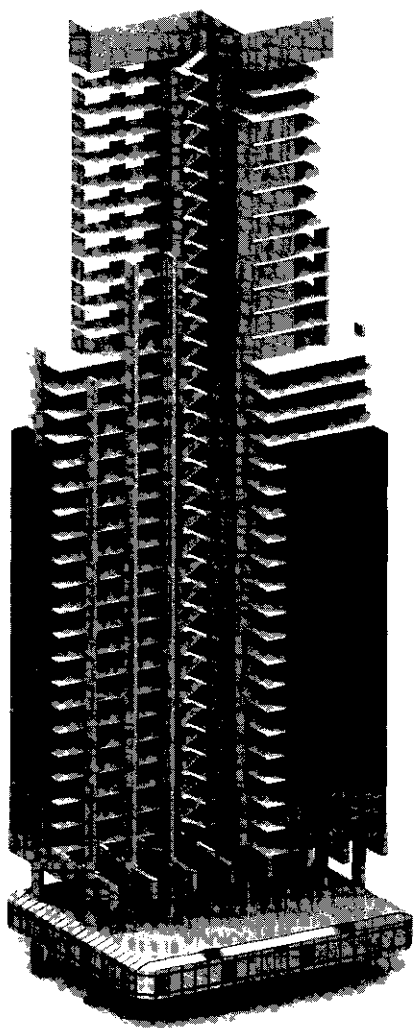
para la gestión de la compañía. "Pensar que la marca Deloitte se refuerza porque se incendia un edificio es un poco duro. Pero, como dice un dicho chino, las amenazas y las oportunidades son una sola palabra; sabíamos que si hacíamos las cosas bien, la marca saldría reforzada", explica Goyo Panadero, director mundial de Comunicación de Deloitte. El portavoz de la firma estima que "para lograr la notoriedad que hemos tenido en dos semanas, habríamos necesitado cuatro años de esfuerzo en comunicación. Pero, desde luego, hubiéramos preferido que hubiera sido de otra forma".

Para los expertos, la reacción en las primeras horas de una crisis son fundamenta-

les. "Son momentos cruciales en los que hay que ser transparente, aportando soluciones. Es importante hablar de cómo se va a resolver la situación sin perderse en elucubraciones de por qué ha estallado la crisis. Ya habrá tiempo de encontrar culpables, lo primero es reducir las consecuencias", explica López-Quesada, autor del libro *¡Estamos en crisis!*

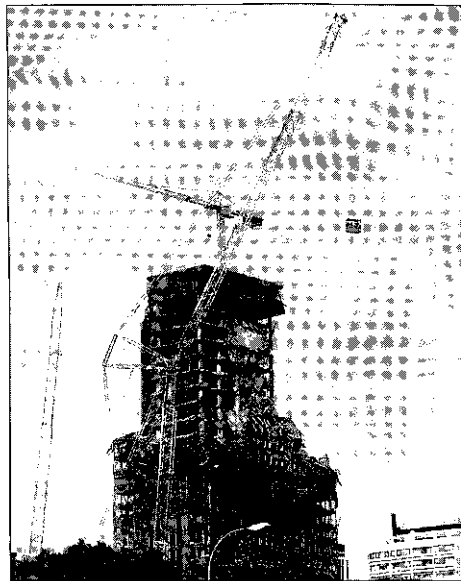
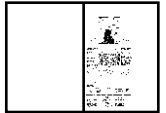
#### Estar preparados

Las empresas de sectores sensibles como el farmacéutico, el petrolero o el alimentario cuentan con sólidos mecanismos de emergencia para casos de crisis (problemas con fármacos o medicamentos en mal estado o algún desastre ecológico). "Es-



## Cronología del bombardeo informativo desde el incendio

Atención informativa	<b>1. Fase álgida</b> La primera jornada fue la más confusa. Hasta que se consigue apagar el fuego se suceden imágenes espectaculares que acaparan la atención.	<b>2. Fase técnica</b> Decae la atención informativa al saber que la situación está controlada. Las noticias se centran en aspectos técnicos (demolición, sistemas contra incendios...).	<b>3. Fase especulativa</b> La aparición de un vídeo casero con imágenes de sombras en el edificio cambia radicalmente el panorama. Se suceden rumores difíciles de controlar.
	<p>Sábado 12   domingo 13   lunes 14   martes 15   miércoles 16   jueves 17   viernes 18   sábado 19   domingo 20</p>		
	Los protagonistas	<b>1. Autoridades políticas</b> La situación de alarma fue gestionada por las autoridades gubernamentales. Destaca la unidad política del Ayuntamiento, la Comunidad de Madrid y el Gobierno. Alberto Ruiz-Gallardón, Esperanza Aguirre y José Luis Rodríguez Zapatero visitaron la zona e infundieron serenidad. Sensación de crisis controlada.	<b>2. Los públicos afectados</b> Tras la extinción del incendio, el foco de atención se desvía a los actores más afectados por el desastre. Se suceden las apariciones de: • los portavoces de las empresas con sede en el edificio (Deloitte y Garrigues, principalmente) • comerciantes y empresas de la zona • dueños del edificio y aseguradoras (sus apariciones son escasas y cortas). (* La actuación de las compañías afectadas es considerada por los expertos en comunicación de crisis como bien canalizada: un único portavoz transmite tranquilidad para sus clientes y empleados.



Con la aparición del vídeo casero, la información sobre el Windsor se llenó de rumores. /Rafa Martín

ta preparación comienza a ser habitual en compañías de otros sectores", explica López-Quesada.

En el caso del Windsor, además de las autoridades, hay varias empresas implicadas, las que tenían sede en el edificio siniestrado, la pro-

**"Las primeras horas de una crisis son claves. Hay que encontrar soluciones antes que buscar culpables"**

**"Las autoridades dieron la cara y mostraron coordinación sin caer en protagonismos innecesarios"**

pietaria del inmueble y los comercios de la zona. Para los expertos, las empresas con oficinas en el Windsor actuaron correctamente los días sucesivos al incendio. "En una crisis es importante transmitir sensación de control, aunque hay que tener en cuenta que el peor error es mentir, por lo que para transmitir control hay que tener un mecanismo de acción diseñado con antelación", explica Blázquez.

Para los protagonistas de la crisis, sin embargo, los acontecimientos siempre su-

peran a la teoría. Carlos Agrasar, director de comunicación del bufete Garrigues (que ocupaba dos plantas de Windsor), cree que "la comunicación en situaciones de crisis está muy estudiada desde el punto de vista teórico, pero la práctica demuestra que cada crisis es distinta y que la tienes que plantear de una forma distinta". Agrasar, que actuó como portavoz, añade que en el caso del incendio del Windsor, para Garrigues fue clave "la comunicación con los clientes, los empleados y los medios".

El bufete creó una oficina de información permanente "ante la diversidad de peticiones. Al principio, dabas información que se quedaba obsoleta en dos o tres horas".

La fluidez en la información con los posibles afectados es, quizá, la principal crítica que los expertos ven en la planificación de las autoridades. En los días posteriores al incendio, los dueños de los comercios cercanos se quejaban de que el ayuntamiento no había facilitado ningún teléfono, dirección electrónica o una oficina pa-

ra canalizar las dudas que éstos pudieran tener, algo que sí hicieron las empresas con sede en el edificio. "Las compañías suelen ser más conscientes de la importancia de la marca en su negocio y esto está relacionado con una situación de crisis.

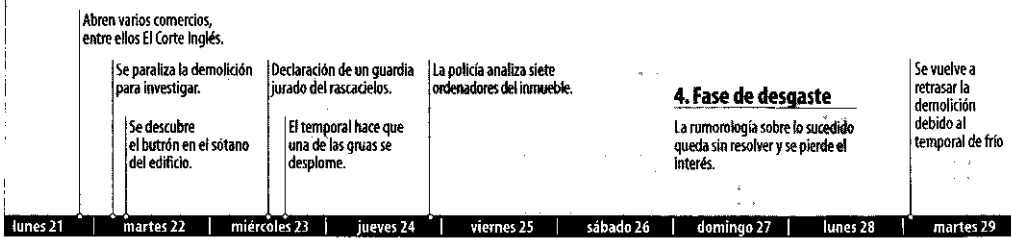
**Deloitte: "Sabíamos que si hacíamos las cosas bien, nuestra marca saldría reforzada"**

Si se resuelve con responsabilidad una situación delicada, la imagen sale reforzada, sin embargo, en el caso de los políticos, en muchos casos no actúan con tanta celeridad porque cuentan con toda una legislatura para enmendar sus errores", explica López-Quesada.

### La estrategia de Deloitte

Los responsables de Deloitte, principal inquilino de Windsor, decidieron horas después del incendio que su director de Comunicación, Goyo Panadero, actuaría de portavoz. "El presidente y los socios tenían que ocuparse de su trabajo, del cliente. Era importante mandar mensajes consistentes, tranquilizar a los clientes y dejar claro que las auditorías no tendrían retrasos y que había copia de seguridad de los documentos", señala Panadero. A las 12 del domingo se envió el primer y único comunicado de la auditora a 120 medios. Otros 45 lo reciben más tarde. Su portavoz sale en más de 40 televisiones. Según Panadero, que desde octubre

es director mundial de Comunicación de Deloitte, "actuar como portavoz garantizaba al resto de la organización Deloitte que se estaba gestionando bien la situación". A los 1.200 empleados afectados les reunieron en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid. Durante una hora les habló el presidente Carlos González y los responsables de área para tranquilizarles, y les proyectaron dos vídeos en los que vieron a sus compañeros trabajando en clientes como BBVA y Endesa. ¿Imagen de excesiva normalidad? "No. Nuestros activos son la gente y el conocimiento. Con ambos a salvo, no le iba a pasar nada a la firma", sentencia Panadero.



Los dueños del edificio aumentan sus apariciones con el envío de comunicados, ya que las imágenes de las sombras abren la posibilidad de negligencias. La rumorología sobre lo sucedido en el Windsor provoca nuevas apariciones del Ayuntamiento para acallar las especulaciones excesivas. A los bomberos se les limita las apariciones públicas para mantener unidad de mensaje.

**Las palabras más usadas**

- Botón
- Grúa pluma
- Sustancias acelerantes del fuego
- Robots teledirigidos
- Demolición

### 4. Sin protagonistas

La audiencia se cansa de rumores e información técnica. Las noticias sobre el Windsor se reducen. Para los expertos, el tema irá perdiendo interés, hasta que aparezca nueva información sobre el origen del fuego. La crisis de comunicación se dará por concluida cuando se haya demolido el edificio.