



Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Grado de Publicidad y Relaciones Públicas (On- Line)

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN  
SITUACIÓN DE CRISIS. MODO DE  
ACTUACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS  
PÚBLICOS**

Nombre del Autor: Quena Puentes Blanco  
Nombre del Tutor: Ana María Rodríguez Rivas  
Fecha de Convocatoria: Febrero- Marzo 2014

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	3
2. METODOLOGÍA .....	5
3. MARCO TEÓRICO .....	7
3.1 La comunicación interna.....	7
3.2 Las situaciones de crisis.....	10
3.3 Modo de actuación en función de los públicos .....	14
4. CASO PRÁCTICO .....	18
4.1 La situación.....	18
4.2 La empresa .....	19
4.3 Preparación de la empresa ante la crisis.....	22
4.4 El desarrollo del plan.....	24
4.4.1 Riesgos comunicacionales .....	24
4.4.2 Estrategias y fases.....	25
4.4 La post- crisis.....	27
5. CONCLUSIONES .....	31
6. BIBLIOGRAFÍA .....	36
7. ANEXOS.....	38
7.1 Comunicación interna .....	38
7.2 Acciones durante la crisis.....	39

# 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La comunicación interna, las situaciones de crisis y los públicos empresariales son cuestiones abordadas por un amplio número de autores. Sin embargo, a pesar de poseer cada vez más información y teorías sobre su funcionamiento, no se realizan siempre de la misma forma en la práctica o, simplemente, no se realizan. Con un simple vistazo a los autores de estos temas se puede averiguar, además, que en nuestro país las relaciones públicas, la comunicación corporativa y, por tanto, sus estudios tienen bastante desventaja temporal comparada con otros autores y profesionales extranjeros del sector, principalmente estadounidenses.

Este trabajo pretende abordar un ejemplo de una empresa española para poder observar hasta qué punto coincide la práctica con la teoría. Además, pretende descubrir qué elementos fueron los más importantes para poder solucionar la crisis, en el sentido de cuáles resultaron más prácticos y cuáles no. Así se obtendrá un acercamiento real que ayudará a comprender los mecanismos de una empresa ante una situación que necesita altos requisitos resolutivos de forma rápida y eficaz.

¿Cómo se puede elegir un ejemplo válido? Siguiendo lo que los autores recalcan en estas cuestiones: cualquier empresa con un departamento de comunicación y que se haya visto envuelta en la necesidad de resolver una crisis es válida como ejemplo. ¿Por qué? Porque si cada situación es diferente, cada organización es diferente y a cada una le conviene unas estrategias de comunicación diferentes, entonces se obtendrían muchas posibilidades difíciles de clasificar. Sin embargo, sí que se puede elegir una empresa, estudiarla en detalle y comparar los resultados con las hipótesis que proponen los autores. Es decir, que si el trabajo por parte de la empresa se realiza de forma adecuada y sigue unos pasos que se abordarán en la teoría de este trabajo, entonces se verá si es cierta la posibilidad de salir “airoso” de la situación.

Este trabajo también pretende acercarse aun más al funcionamiento real de un departamento de comunicación. Como alumnos de Ciencias de la Comunicación éste debería ser un factor muy importante en nuestras carreras, pero, por desgracia, no siempre está al alcance de nuestra mano. Aprender de la teoría no es lo mismo que aprender de la práctica. Esta es una dificultad que plantea el trabajo, puesto que conseguir contactos en

departamentos de empresas no suele ser fácil. Al no haber accedido a este campo laboral todavía uno puede encontrarse con muchas puertas cerradas. Sin embargo, esta parte del trabajo de campo resulta interesante al ser algo nuevo, además de una experiencia necesaria.

Para poder realizar este estudio lo preferente era conseguir información de primera mano, es decir, encontrar una empresa con un departamento de comunicación y conseguir que respondiese a las preguntas. Es posible que este caso no se diese, puesto que no muchas empresas están dispuestas a colaborar y menos si no se tienen contactos con una persona directamente dentro del departamento. Una crisis puede suceder en todo tipo de organizaciones, pero en este caso mi intención es abordar dicha crisis desde el punto de vista de la comunicación y solo empresas de un cierto tamaño disponen de un departamento específico para ello, por lo que es en estas empresas donde se dificulta el tener acceso. Si no hubiese sido así, una alternativa igualmente válida hubiese sido hacer un estudio sobre fuentes secundarias y aprender todo lo posible sobre diferentes casos publicados en los medios y estudios realizados por profesionales del sector de la comunicación que permitiesen hacer una comparativa.

Otra de las competencias necesarias para poder realizar el proyecto es saber crear las preguntas adecuadas que permitan el desarrollo. De esta manera, el acercamiento a la empresa se convierte en un procedimiento más exhaustivo que no solo quiere comprender los pasos a seguir en una situación de crisis, sino también el funcionamiento interno de un departamento de comunicación, los valores por los que se rigen y poder captar su cultura organizacional. Mi interacción con la empresa no deja de ser una forma de comunicación y, como tal, me permite crear mi propia percepción sobre su imagen. Conocer estos puntos me parecía importante, de esa forma, podría juzgar por mí misma si el modo de actuar de la empresa se correspondería con la visión que me habría creado de ella. Actúo de esta manera como público de la empresa, como una especie de opinión pública que, al haber interactuado con la empresa, tiene una opinión respecto a ella que puede variar o no en una situación de crisis.

## 2. METODOLOGÍA

La empresa Deloitte, con un Departamento de Comunicación muy completo, me prestó su ayuda para este trabajo. El método a usar debía ser el apropiado para no interferir de forma extrema en las labores empresariales. Procedí a hacer una serie de preguntas que permitiesen extraer la información que se requería. La técnica utilizada fueron los cuestionarios<sup>1</sup>, utilicé tres cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas. Aunque los cuestionarios son técnicas más propias para las encuestas y los métodos cuantitativos, en este caso no fue así. La idea era crear una serie de preguntas que hubiese podido hacer en una entrevista, pero facilitando el medio vía e-mail. De esta forma, pueden contestarse en el momento deseado sin importunar. Además de los correos que recibía de la empresa para proporcionarme información, me ofrecieron la posibilidad de hacer una visita a la nueva sede en Madrid para que pudiéramos hablar en persona. Esto me permitió experimentar la forma de trabajo directamente además de recibir material adicional más personal sobre cómo se vivieron los intensos momentos de la catástrofe.

Después de leer a los autores escogidos, decidí utilizar uno de los muchos cuestionarios que Jaume Fita (1999) propone en su trabajo *Comunicación en programas de crisis*, para averiguar el funcionamiento de la comunicación interna dentro de una empresa. Los dos siguientes cuestionarios son una elaboración propia creada para responder a mis propias inquietudes. Para ello, utilizo los conocimientos adquiridos de los autores utilizados para este estudio y de las asignaturas de Relaciones Públicas y de Gestión de la Comunicación.

En cuanto a la realización de estos cuestionarios era necesario encontrar una teoría que me permitiese escoger preguntas acertadas. Por eso organicé el estudio en tres secciones:

- la comunicación interna
- las situaciones de crisis, incluyendo su gestión
- los públicos de las empresas

El punto central objeto de estudio es la crisis empresarial, por lo que los otros dos apartados no se estudian por separado, sino en relación a este. Es decir, no se estudian los públicos ni la recepción del mensaje, sino de qué forma debemos pensar en los públicos

---

<sup>1</sup> Véase los documentos en el apartado 7: Anexo

cuando existe una situación de crisis, y lo mismo ocurre con la comunicación interna. Una vez realizada la selección de títulos y autores resulta útil poder clasificar los capítulos de esta forma.

Esta empresa es válida como ejemplo, ya que en el año 2005 la sede que se encontraba en la Torre Windsor ardió de tal forma que hubo que derribar el edificio. Esto supone una crisis que muchos autores califican como de catástrofe y, debido al impacto que produce en la sociedad, se puede considerar una crisis de gran importancia. La comunicación hacia los medios debe realizarse de forma inmediata, pero los esfuerzos más grandes serán los realizados con los públicos internos, ya que el desarrollo de la compañía y su trabajo se ve quebrantado y es importante el sentimiento de unión que debe ser fomentado en estos casos para que no cunda el desconcierto absoluto. La fase de recuperación puede volverse, por tanto, la más importante.

Deloitte funciona como caso práctico porque con este ejemplo se puede plasmar la teoría estudiada. Esta empresa sirve como modelo a seguir por su ejecución del plan y por su impecable refuerzo reputacional al final de la crisis. Es por esto que solo existe el estudio de este único ejemplo en este proyecto, ya que se buscaba una empresa con un trabajo comunicacional completo ante la crisis y ésta lo era frente a otros ejemplos en otras compañías.

Una vez recogido los datos hay que realizar la comparativa. Cada empresa es diferente y utiliza sus propios métodos siguiendo su propia filosofía corporativa. Así que no solo puede visualizarse si la empresa sigue los métodos propuestos en la teoría, sino que, además, puede compararse su comportamiento durante una situación de crisis y las situaciones diarias gracias al estudio previo de la comunicación interna de la empresa y sus valores. Es decir, una vez dispongamos de los pasos a seguir por parte de la empresa en cuestión de las acciones realizadas, podremos saber también si es cierto que las empresas preparadas (en el caso de que lo estén) tienen la capacidad de respuesta y gestión rápida.

### 3. MARCO TEÓRICO

La división hecha a continuación sirve para acercarnos más a cada aspecto de la cuestión general a estudiar. Los autores suelen estudiar por separado la comunicación interna, las situaciones de crisis y los públicos. Cada aspecto cuenta con numerosos estudios y acercamientos al tema. En cualquier caso, hablamos de aspectos comunicativos con respecto a las organizaciones, por lo que muchos términos y definiciones se verán interrelacionados y afectados entre sí.

#### 3.1 La comunicación interna

La Teoría de las Relaciones Humanas considera a las organizaciones como colectividades sociales donde se dan una serie de relaciones formales e informales y en las que los grados de satisfacción y participación en el trabajo afectan a la moral de los empleados. (Del Pozo Lite, 1997: 115)

A día de hoy, todos los autores que estudian la comunicación coinciden con que la comunicación interna es una parte fundamental para poder formar la cultura organizacional. Aunque parezca contradictorio, esta teoría describe que no hace falta que exista la comunicación interna para que la cultura de una empresa se forme. Las creencias, los valores y las conductas se forman por la interacción diaria, pero si la organización comprende las funciones de la comunicación interna y las planifica, entonces, es de esperar que se cree una cultura organizacional sana, fuerte y unificada, ya que servirá para “coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”. (Fernández, 1991: 742).

Todos los autores que estudian cómo debe funcionar la comunicación dentro de una organización concuerdan en que debe ser completa, flexible y debe circular por igual en todas sus direcciones. Esto quiere decir que para que la comunicación funcione deben existir tanto unos mensajes claros y transparentes por parte de la dirección, como un *feedback* que nos servirá para detectar cualquier necesidad o fisura. Si esto no fuese así existirían divisiones que afectarían al buen funcionamiento empresarial.

La comunicación interna se encargará de que los empleados se sientan parte de una misma filosofía y actúen en consecuencia a ella. Servirá para que todo ese esfuerzo siga adelante, puesto que “la mejor prevención es una imagen positiva” (Villafañe, 2008: 295) y, de esta forma, hará que todas aquellas empresas que sigan políticas comunicativas estén siempre mejor preparadas ante una crisis.

La comunicación interna debe servir para que haya relaciones profesionales estrechas, para que exista una buena capacidad de respuesta y de decisión, para saber qué aptitudes buenas y malas tiene la organización, para crear un buen ambiente de trabajo, para conocer la opinión de los públicos internos, para motivar y para “favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación” (Del Pozo Lite, 1997: 122). Todas estas funciones ayudan a la empresa a poder prever cualquier disfunción antes de que se convierta en un problema, favorecen la cohesión y coordinan y organizan el trabajo para poder avanzar sobre unos objetivos previamente establecidos. La organización consigue, así, que exista compromiso, confianza y unión tanto en las tareas diarias como en aquellas situaciones que implican cambios o presentan dificultades<sup>2</sup>.

Joan Elías y José Mascaray (2003) proponen varias estrategias a seguir cuando surgen diferentes situaciones, pero hay dos que describen cómo prevenir y ser eficaz ante una situación de crisis: la estrategia de adelantamiento y la estrategia de anclamiento.

La primera sigue la premisa: “El poder en la información no consiste en retenerla, sino en darla lo antes posible.” Hay que saber usar la información correctamente. Si nosotros seguimos esta estrategia con nuestros públicos y les informamos de primera mano, siempre existirá más confianza y habrá una sensación de pertenencia, sobre todo si conseguimos hacerles partícipes durante la toma de decisiones. Esto es especialmente importante en la comunicación interna, ya que nuestros públicos internos serán los que más nos apoyen en situaciones de emergencia si hemos hecho bien nuestro trabajo. Durante una situación de crisis no existe, tal vez, el adelantamiento, pero sí que podemos intentar tomar la iniciativa siempre que nos sea posible para no tener que reaccionar a acontecimientos ya pasados.

---

<sup>2</sup> La Association Française de Communication Inteme escribe en Junio de 1994 *Le cadre de référence de la fonction communication interne* para otorgar seis funciones principales para la Comunicación interna: investigar, orientar, informar, coordinar, organizar campañas y formar. Todas ellas están dirigidas a fomentar la cohesión, la escucha y la organización.



La segunda estrategia responde a la premisa: “Lograr la consolidación del cambio previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación.” Todas las organizaciones sufren cambios y, a veces, son especialmente necesarios para poder resolver situaciones de crisis. Saber qué puntos son los favorables y cuáles pueden oponer resistencia es clave para poder “fortificar las posiciones” reforzándolas con acciones de apoyo y hacer que el cambio sea posible.

Hoy en día casi todas las empresas conocen las bases para hacer funcionar la comunicación interna, pero muchas de ellas consideran que estas herramientas solo deben utilizarse durante las crisis y no de forma permanente. Es decir, la utilizan como una finalidad y no como un medio catalizador para conseguir cambios o mejoras estratégicas en la cultura organizacional. La comunicación interna no solo es una forma verbal de transmitir los mensajes, puede aparecer de diversas formas. Los correos para informar sobre objetivos y resultados, las revistas internas, los tableros de anuncios, las señalizaciones y los buzones de sugerencias son solo algunos ejemplos para llevar a cabo estos métodos. A esto hay que sumar otras actividades importantes como las reuniones informativas, las jornadas de puertas abiertas y las acogidas a nuevos empleados. Todas estas herramientas bien organizadas, hacen que, de forma permanente, exista una comunicación fluida donde se pueda expresar opiniones y donde aparezca diversidad de enfoques para aportar soluciones.

El simple hecho de recibir información periódica de la empresa ya hace una gran diferencia sobre la percepción que pueden tener nuestros públicos internos sobre la imagen corporativa. La imagen corporativa “es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999: 29). Cuando se estudia la percepción en comunicación se entiende que no se puede crear, cada persona es diferente y percibe de forma diferente. En cambio, sí se puede influir en esa percepción mediante la comunicación interna<sup>3</sup>. Lo que perciban nuestros empleados será lo que después transmitan al exterior y esto es igual de importante tanto en una situación de crisis como en el resto de situaciones.

---

<sup>3</sup> Esta herramienta sirve para nuestros públicos internos. La imagen corporativa afecta a todas las personas que conozcan la organización o hayan mantenido algún contacto con ella, pero para poder influir en la percepción de los demás habrá que utilizar también la comunicación externa.

Si la cultura organizacional nos define como empresa, entonces definirá nuestros procesos de actuación, comunicación y nuestra personalidad como factor diferenciador del resto de organizaciones; de la misma forma “la cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y el desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de sus factores determinantes” (Del Pozo Lite, 1997: 131) y de esto dependerá la imagen que proyectemos en cada situación empresarial.

### **3.2 Las situaciones de crisis**

[...] una organización o empresa que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para poder conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, su producto, las leyes que existen en su entorno, el público a quien se dirige, [...] puede generar unos mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar las crisis, que, por supuesto, aparecerán y se instalarán en el interior de la organización haciendo mella en ella. (Fita, 1999: 121)

Fita (1999) defiende la idea de que las crisis aparecen de forma inesperada y por eso es recurrente la idea de intentar inculcar la prevención y la defensa como el mejor ataque. Otros autores como Smith (2005) defienden la idea de que sólo el 14% de las crisis son inevitables. Entre medias encontramos a autores como Hortas (2007), que hacen una diferencia entre las crisis previsibles y las imprevisibles. Las primeras serían las referentes a la situación socioeconómica actual que rodea la empresa, como por ejemplo, fusiones o huelgas; las segundas serían aquellas situaciones en las que la empresa no puede actuar, como por ejemplo, accidentes o incendios; cabría una tercer serie de situaciones más o menos previsibles que tendrían que ver con problemas del producto, la fabricación o incluso la competencia. En estas situaciones se conoce lo que puede suceder, pero no cuándo sucederá.

Cada autor propone diferentes formas de prevención y antelación, pero todos coinciden en que debe existir un manual de crisis donde se debe recopilar toda la información necesaria para atacarla. Aquí incluyen cuestiones como la información general de la empresa, los antecedentes de otras crisis, las personas que formarán el comité de crisis, etc.

Antes de definir diferentes modelos para gestionar las crisis hay que entender qué es una crisis. Smith (2005) explica de forma sencilla las diferentes situaciones que puede presentar una empresa cuando estalla una crisis. Primero encontramos la gestión de conflictos problemáticos<sup>4</sup> que son “situaciones que presentan cuestiones de interés para la organización”. Estas situaciones pueden desarrollarse llegando a afectar a la organización. Luego encontramos la gestión de situaciones de riesgos en la cual hay que “identificar, controlar y minimizar el impacto de eventos inciertos en una organización”. Por último, encontramos la gestión de crisis como “proceso por el cual una organización trata con situaciones fuera de control”. Son situaciones de sorpresa y de amenaza para la organización, que pueden afectar a la reputación, al producto, a la estabilidad financiera o las mismas bases y funcionamientos de una organización y que ocurren de forma rápida dejando poco margen de decisión.

Wilcox (2005) utiliza estas nociones para definir la gestión de crisis como un ciclo que puede ser alterado para intentar evitar la mayoría de las crisis. Este ciclo comenzaría con una fase proactiva, donde se hacen seguimientos sobre temas que parecen potencialmente conflictivos, para ello es necesario un análisis exhaustivo del entorno. Cuando una de estas situaciones requiere acciones específicas por parte de la empresa, entonces nos encontramos en la fase estratégica. Es importante que la organización informe sobre las posibles consecuencias o daños para tener a los públicos en alerta. Así mismo, la organización define su posicionamiento y las estrategias a seguir (se explican más adelante). Si hemos seguido una “política pro-activa, [...] analizado las relaciones de la organización con sus públicos [...] y determinado el mensaje” (González Herrero, 2008: 141) es probable que hayamos conseguido prevenir que estalle. Pero puede que no podamos controlarlo y entonces nos encontraríamos en la fase reactiva, ya que debemos gestionar la crisis siguiendo nuestro manual y debemos trabajar para poder encontrar soluciones. En la fase de recuperación, es decir, en la post-crisis, debemos restablecer nuestra reputación y nuestra imagen. Según el daño causado y nuestras acciones durante la crisis esta fase puede ser relativamente corta o la más larga de todas. La evaluación y vigilancia reaparecen y así el ciclo volvería a comenzar.

---

<sup>4</sup> También llamados *issues management*.

Cuando existe una planificación para que fluya la comunicación y para que todos sus componentes se sientan parte integrante e importante de la empresa, entonces conseguimos una imagen positiva y preventiva ante cualquier situación, ya que habrá una coherencia a la hora de actuar y tendremos mucho terreno ganado, incluso con parte de nuestros públicos, a la hora de transmitir un mensaje.

Llegados a este punto, la organización puede elegir diferentes estrategias de comunicación, que José Carlos Losada Díaz (2010) describe correctamente:

- Con la estrategia del silencio la organización no podrá determinar el rumbo de la situación, además, es una estrategia muy arriesgada, ya que no existe ni iniciativa ni defensa y la opinión quedará supeditada a lo que digan los demás. El autor considera que solo puede ser viable cuando la situación la ha creado un rumor incierto o cuando la empresa ya ha ejercido su labor de contestar y dar toda la información posible al respecto.
- La estrategia de negación sigue siendo igual de peligrosa y sólo sirve para poder ganar tiempo, aunque la empresa nunca podrá rectificarse si desea hacerlo. Solo puede usarse cuando la organización esté segura cien por cien de que no son responsables de la crisis (o de que no existe tal crisis).
- La transferencia de responsabilidades es otra estrategia que este autor considera como una posibilidad dentro de la estrategia anterior. Aquí se admite que existe una crisis pero no se hace responsable de ella y por tanto se culpa a un tercero.
- Por último encontramos la estrategia de confesión. La organización adoptará una imagen socialmente responsable tanto si lo es como si no. Aunque esta es la opción preferida por los estudiosos de la comunicación, no siempre lo es para las empresas. Hay que recordar que, en cualquier caso, una actitud abierta, proactiva y colaboradora siempre es una buena arma incluso aunque la empresa no sea responsable de la crisis. Lo peor que puede suceder es que la situación y la reputación no empeorarán y lo mejor que puede suceder es que la imagen de la empresa se verá reforzada.

La estrategia propuesta por Wilcox no es la única que puede utilizarse para controlar las posibles crisis. Existen otros muchos modelos como el modelo *onion*<sup>5</sup>, que propone que las crisis son totalmente dependientes de los individuos de la organización<sup>6</sup>. El modelo de las siete capas<sup>7</sup> centrado en cómo se debe actuar una vez la crisis ha estallado a través de las reuniones, los datos obtenidos, la filtración de información útil, los medios, el aprendizaje, los valores prioritarios y el proceso de grupo. También encontramos entre los más citados al modelo de relaciones públicas de crisis<sup>8</sup>, donde se mira con lupa las relaciones con los públicos antes, durante y después de la crisis. Por su parte el modelo de las 4Rs<sup>9</sup>, muy parecido al propuesto por Wilcox, se basa en la reducción, preparación, respuesta y recuperación. El modelo de objetivos de comunicación<sup>10</sup> propone una visión de gestión de crisis a través de los elementos básicos de la comunicación y el mensaje. El modelo de relaciones continuas<sup>11</sup> trata de conocer la opinión pública y sus cambios a fondo para poder influir en ella desde antes. Y, por último, el modelo de crisis evitables y no evitables<sup>12</sup>, donde también, se explica un proceso bastante parecido al ya determinado por Wilcox.

---

<sup>5</sup> Pauchant, Thierry C. y Mitroff, Ian I. (1992): *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey- Bass.

<sup>6</sup> Considero que esto es totalmente cierto, pero solo en las situaciones en las que las crisis surgen de forma interna, como consecuencia de rechazo al cambio. Sigue siendo una estructura válida en otro tipo de crisis como apoyo de una situación que ya ha estallado. Es probable que los autores lo contemplen desde este punto de vista ya que son defensores de la idea de que las crisis son inevitables.

<sup>7</sup> Hurd, Joanne E. (1992): *Crisis response tools: A layered model of communication support*. Texas: Texas Tech University.

<sup>8</sup> Marra, Francis J. (1992): *Crisis public relations: A theoretical model*. Maryland: University of Maryland Collage Park.

<sup>9</sup> Heath, Robert (1998): *Crisis management for managers and executives*. Londres: Financial Times Profesional Limited.

<sup>10</sup> Lukaszewski, James E. (1997): "Establishing individual and corporate crisis communication standards." *Public Relations Quarterly*, Vol. 42, n°3, pp 7-14.

<sup>11</sup> Sturges, David L; Carrell, Bob J; Newsom, Douglas A; Barrera, Marcus (1991): "Crisis communication management: The public opinion node and its relationship to environmental nimbus." *Sam Advanced Management Journal*, pp 22- 27.

<sup>12</sup> González Herrero, Alfonso (1994): "A model in crisis communication management". *Univeristy Microfilms Internacional*, No. 13, pp. 57- 900. Ann Arbor, MI.

Todos estos modelos son válidos entre sí, es decir, pueden combinarse para conseguir una perfección en el tratamiento de situaciones de crisis, ya que todos lo abarcan desde perspectivas diferentes.

Lo ideal sería que las empresas organizaran un manual con todas las posibles crisis que les pudiesen ocurrir y crear planes de acción para cada una de ellas, tener planteadas desde un principio las acciones a seguir basadas en la filosofía corporativa que determinará los principios de actuación; jerarquizar las prioridades según unos objetivos y hacer un análisis exhaustivo del entorno para averiguar lo máximo sobre posibles crisis; y tener una amplia gama de contactos y de apoyo y formar a los portavoces y directivos. Todo esto es eficiente, ya que “nadie mejor que la propia organización puede delimitar los posibles riesgos” (Fita, 1999: 114). A la hora de averiguar qué crisis nos afectarán más hay que pensar en la reacción de los medios, en el posible aumento de la propia crisis y en cómo nuestro negocio y nuestra imagen se verán afectados. Sin duda, Hortas (2007) está en lo cierto cuando dice que las empresas que más sufrirán serán aquellas con gran notoriedad, las que tengan trabajadores realizando actividades con algún peligro y las que trabajen en sectores de mala reputación.

Lo cierto es que no muchas empresas actúan siguiendo estas pautas, invierten sus recursos “en actuar contra la crisis y no en decidir cómo se debería actuar para evitarla” (Túñez, 2007: 55). Gestionar la credibilidad de nuestra empresa pasa por el uso que hacemos de la información. Si hacemos uso de las políticas de escucha y tratamos todos los pequeños problemas diarios como si fueran crisis o, al menos, situaciones de riesgo, entonces estaremos siempre alerta preparados.

### **3.3 Modo de actuación en función de los públicos**

La empresa se relaciona con grupos de personas con intereses diferentes y, por eso, al emitir sus mensajes ha de hacerlo con el lenguaje adecuado para que cada uno pueda recibirlos de forma eficiente. Su finalidad es establecer relaciones estables a largo plazo entre la empresa y sus públicos, de forma que sirvan de apoyo también en un momento de crisis. (Mateo, 2007: 141)

El origen de la crisis indicará qué públicos serán los más o los menos afectados. Una crisis que se produce de forma ajena a la organización, como por ejemplo, una ley que afecta negativamente a nuestro sector o la inflación/ devaluación, tenderá a afectar, en primer lugar y de forma más dura, a los públicos internos. Son situaciones en las que las empresas deben reajustarse para poder sobrevivir y ser competitivas en el mercado. Esto desemboca en una gestión de crisis a través del cambio. Si, por el contrario, la crisis tiene un origen interno como puede ser un fallo de producto, entonces los públicos externos serán los primeros y los más afectados. En cualquier caso, la crisis puede extenderse en ambos sentidos. Villafañe (2008) diferencia las crisis por su origen en: catástrofes, fallos funcionales graves, crisis de honorabilidad, amenazas económico- financieras y crisis internas.

Los autores que estudian las situaciones de crisis concuerdan con que los públicos más importantes sean, tal vez, los públicos internos, teniendo en cuenta, en primer lugar, a los empleados. Ellos “quieren conocer cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad.” (Elías y Mascaray, 2003: 54). Esto es cierto hasta el punto de que nuestros públicos internos serán quienes más nos apoyen si cumplimos con estas demandas informativas; por tanto, desde el punto de vista comunicativo y resolutivo, sí que son los públicos prioritarios, pero desde el punto de vista de la crisis el público prioritario es el afectado (obviamente puede coincidir o no). Ante todo, debemos priorizar su seguridad y protección.

Si hemos hecho un trabajo previo con el público interno y hemos sido directos y claros desde el primer momento con todos los públicos afectados, entonces será el turno de lidiar con los medios de comunicación. Este se convierte en un público fundamental durante todo el proceso de crisis, que, además, intentará apoyarse en los públicos ya mencionados. Por eso es tan importante la prevención y la rápida reacción, no olvidemos el poder que pueden ejercer los medios de comunicación. Para que esto funcione debemos responder a las necesidades informativas de los medios para que los periodistas cuenten con todo el material necesario y, así, evitar complicaciones que puedan surgir de otras fuentes. “No basta con contarles a los periodistas las conclusiones, sino que deben facilitárseles los argumentos que las sustentan.” (Túñez, 2007: 70).

Teniendo todos estos factores en cuenta definamos y diferenciamos lo que se entiende por los públicos de una organización. La formación de los públicos surge de “la relación o vínculo entre los individuos y la organización” (Capriotti, 1999: 38). Estos grupos de personas que afectan y son afectados por la organización también son llamados *stakeholders*. A estas interacciones Capriotti (1999) las describe mediante el status y el rol. El status sería el puesto ocupado en esa relación individuos- organización y el rol serían las expectativas y obligaciones que acompañan esa posición. Lo importante de esta teoría es que el rol puede ser creado de forma mutua, es decir, las expectativas e intereses se forman con las experiencias que tienen los individuos con respecto a la organización. De esta forma, se puede crear un ámbito de confianza y lealtad por parte de los clientes, por ejemplo, hacia la organización. Una misma persona puede tener más de un rol y esto es importante sobre todo cuando existe una situación de crisis porque uno de los roles se verá priorizado. Así, podemos tener empleados que, además, son consumidores y, por ejemplo, perder el apoyo de los empleados que en esa situación de crisis se han visto afectados negativamente como consumidores.

Se pueden hacer muchas clasificaciones de los públicos de una empresa, pero en cuestiones de comunicación de crisis es muy importante diferenciarlos entre internos y externos, ya que ni los mensajes ni los medios serán los mismos. Así, Hortas (2007) los diferencia en empleados, accionistas y familia, como públicos internos; y clientes, proveedores, entidades financieras, autoridades, instituciones, asociaciones, sindicatos, otros colectivos y, por supuesto, los medios de comunicación que, además, influirán en todos los anteriores, como públicos externos.

Villafañe (2008) también nos habla de una tipología de grupos a tener en cuenta. Si somos capaces de definir nuestros públicos en grupos de prescriptores (aquellos que pueden influir como los líderes de opinión), mediadores (de influencia positiva pero menor), neutrales y detractores (influencia negativa), entonces podremos realizar unos esfuerzos de comunicación que nos lleven a proyectar una imagen positiva. Hay que recordar que una imagen positiva no se crea de repente y menos durante una crisis, debe ser un trabajo constante.

Clasificar a los públicos según sus actitudes frente a la situación ayudará a la organización a poder crear esfuerzos de comunicación específicos. Así, podemos encontrar públicos “a



favor (aliados), en contra (adversarios), neutrales (indiferentes) e imprevisibles” (Túñez, 2007: 58). Con esta clasificación, y conociendo las características de nuestros públicos, podremos saber si debemos actuar para protegerles, reforzar sus actitudes o hacer esfuerzos por inculcarles una mejor imagen de nosotros. Una vez hecho esto las empresas agilizarán sus respuestas y podrán satisfacer las demandas informativas en función del tipo de público. Tanto en los comunicados externos como internos las organizaciones dispondrán en qué posición y qué actuaciones toman frente a la crisis.

Por muchos esfuerzos que pueda hacer una organización por sus públicos durante una crisis, es cierto que la mayor atención se la llevan los medios, ya que son ellos los que influirán en la opinión pública y, por tanto, en la imagen de la organización. Conocer su cobertura, sus características y sus consumidores se vuelve clave a la hora de poder difundir nuestro mensaje en el soporte correcto. “El responsable del departamento de Relaciones Públicas es el que representa a la empresa frente a sus públicos externos y, por tanto, también ante los medios de comunicación. [Es por eso que es] el portavoz más adecuado” (Mateo, 2007: 137). Las relaciones con los medios y con otros públicos nunca van a ser iguales, según vayan cambiando las situaciones también cambiarán las relaciones y las percepciones y por este motivo nunca sabremos la reacción exacta que podrán tener frente a nuestra situación.

## 4. CASO PRÁCTICO

El comportamiento de Deloitte fue lo principal en este estudio. Sus valores, su personalidad y su funcionamiento es lo que determinó la validez de este caso como modelo a la hora de enfrentarse a una crisis.

### 4.1 La situación

La crisis comienza con un incendio que se produce el sábado 12 de Febrero de 2005 hacia las doce de la noche. El incendio aparece en la planta 21 de la Torre Windsor, octavo rascacielos más grande y ubicado en el centro financiero de Madrid. Los bomberos tardaron cuatro minutos en llegar, pero el fuego siguió expandiéndose y no pudieron apagarlo. Durante la noche y todo el día siguiente los medios muestran imágenes constantes de la evolución del incendio, ya que no consigue apagarse hasta las siete y media del domingo.

Fue el incendio más grande de la historia de Madrid y por ello acudieron personalidades como Alberto Ruiz- Gallardón (entonces alcalde de Madrid), Esperanza Aguirre (entonces presidenta de la Comunidad de Madrid), Pedro Calvo (entonces concejal del Ayuntamiento de Madrid) y Constantino Méndez (entonces delegado del Gobierno en Madrid).

Deloitte utilizaba ese edificio para albergar a 1.600 trabajadores. Ninguno de ellos se encontraba allí, pero el incendio comenzó en una de las plantas que Deloitte tenía alquiladas en aquel momento. La empresa utilizaba 20 de las 30 plantas del edificio y el incendio alteró la temporada alta de las auditorías de Deloitte.

El incendio subió hasta la planta 25 y, a pesar de todos los esfuerzos por parte de los bomberos, consiguió arrastrar las partes inferiores. Partes de la estructura se venían abajo como si el edificio escupiese llamas. Al día siguiente por fin acaba el suceso, pero después de tanto tiempo en llamas, lo único que queda es una estructura esquelética y hueca lista para ser derruida.

No se puede acceder hasta las 48 horas siguientes debido al calor que desprende todavía el edificio y todo tipo de dudas comienzan a surgir. Lo primero que se desmiente es el origen de un atentado. No olvidemos que casi un año antes esta misma ciudad se vio asediada por otra crisis, la del 11-M. Los siguientes rumores aparecen de la mano de las imágenes captadas por varias cámaras durante la noche. Dos figuras parecían vislumbrarse dentro del coloso en llamas. A partir de ahí, las habladurías sobre si el fuego había sido provocado comienzan y se expanden. Se habla de la necesidad de cobrar un seguro, de colillas, de bomberos saqueadores y de otras cosas. Lo que sí se sabe es que el edificio fue construido entre 1974 y 1979 y la legislación no exigía los sistemas contra incendios que se requieren hoy en día. El edificio había comenzado las obras para su remodelación y así poder adaptarse, pero, casualmente, sus sistemas contra incendios no funcionaron correctamente.

Todas las zonas de los alrededores se vieron afectadas por el humo. Tampoco era seguro que el edificio se mantuviese en pie hasta que no se enfriase y eso repercutió en El Corte Inglés, el complejo Azca y todos los madrileños que tuvieron que acudir a Nuevos Ministerios y la Castellana.

Actualmente encontramos la Torre Titania en esos cimientos y del Windsor no queda más que el recuerdo.

## **4.2 La empresa**

Deloitte es una firma que se encarga de la prestación de servicios profesionales en España. Entre estos servicios para sus clientes se encuentra el asesoramiento financiero, de transacciones, consultorías de negocios, asesoramiento fiscal y legal, asesoramiento de riesgo y cambio del mercado, asesoramiento para la financiación de infraestructuras, estructurar gobiernos corporativos dentro de las empresas y aportación de soluciones para estrategias de equilibrio y sostenibilidad.

Deloitte pertenece a la red global Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) y se considera la primera en el mundo por su nivel de facturación. Las *Cuatro Grandes Auditorías* junto a ella son Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers (PwC) y KPMG. La red global de Deloitte se encarga de que todas sus sedes compartan los mismos valores y las mismas políticas de

trabajo. Sus servicios se concentran en consultoría, impuestos, asesoría financiera y auditoría, aunque pueden variar ligeramente según el país y sus necesidades. Aun así, cada empresa es independiente y funciona según las leyes del país al que pertenece.

La empresa se encarga de distintos servicios pero todos están destinados a mejorar la excelencia de sus clientes y de su modelo de negocio. No se encargan de la gestión de la comunicación, pero sí de formar a directivos para fomentar la cultura corporativa y ayudar a que la empresa sepa tener las relaciones adecuadas con sus grupos de interés. Es por eso que la empresa sabe lo que tiene que hacer por ella misma y es por eso que cuenta con un Departamento de Comunicación muy completo y eficaz para las labores de comunicación corporativa.

En cuanto a los mensajes intencionales externos, la empresa manifiesta que depende de la red global DTT para que exista una autonomía en las estrategias de comunicación. La estrategia debe adaptarse a la realidad de su país, pero, al parecer, no es una de las actividades de las que se encargue este departamento. Sin embargo, esto no significa que no pretenda proyectar una imagen intencional positiva, puesto que mantienen una relación directa y de confianza con los periodistas.

- Utilizan las notas de prensa para dar a conocer nombramientos e incorporaciones en la empresa, además de noticias de escala internacional que puedan tener relevancia a escala local.
- Los desayunos de prensa los utilizan para invitar a grupos selectos de periodistas y presentarles determinados informes de mayor relevancia y que tengan relación con los equipos españoles de Deloitte.
- También utilizan artículos de opinión por parte de los portavoces y especialistas de la empresa (no hay que olvidar que trabajan con sectores como la energía y las telecomunicaciones y que muchos de sus estudios y consultorías pueden utilizarse también para crear artículos). Utilizan, para ello, prensa que se encuentre en su *target*, así como su propia página Web y páginas Web de publicación de estudios.
- La sala de prensa virtual sirve para publicar todas las acciones de comunicación que llevan a cabo, pero también ofrece la información directa de contacto con los responsables del departamento en función de su área de actividad. De esta forma, vemos que la empresa da información constante a través de los medios de comunicación y procura mantener una relación constante con ellos.

- El departamento de comunicación, además, lleva a cabo la labor de formar a portavoces y especialistas a la hora de tratar con los medios o dar conferencias. Es lógico pensar que es así, puesto que este también es uno de los servicios que ofrece a sus clientes. Les enseñan a hacer pleno uso del estilo y tono correctos para emplear con los periodistas, mensajes que comunicar, otros mensajes que evitar, uso del *off the record*, etc.

En cuanto a la comunicación interna, el departamento se encarga de la comunicación con todos los profesionales, así como entre los diferentes departamentos y sedes geográficas que la componen. Constituye uno de los pilares de la estrategia de Deloitte hacia el interior de la organización ya que el capital humano es lo más importante para la empresa.

Es en este área donde el departamento de comunicación dedica más esfuerzos. Se estudian nuevos canales e iniciativas para lograr mayor eficacia en la transmisión de la información a los profesionales, creando productos de comunicación interna más atractivos y sencillos de utilizar por todos los profesionales. Las herramientas más utilizadas son:

- La Revista Corporativa mensual que se publica en papel, llamada *Punto de Vista*.
- La Intranet Corporativa con la actualización diaria de noticias de la firma, campañas de información específicas y desarrollo de nuevas herramientas para la búsqueda de información.
- También utilizan un correo semanal llamado *Actualidad Deloitte* y newsletters específicas para grupos de trabajo con el objetivo de que los miembros de un grupo conozcan las novedades que afectan a su trabajo.
- Además, se preocupan de los elementos de identidad corporativa como cartelera, videos en las recepciones o folletos informativos o campañas específicas para conseguir fomentar y difundir la cultura y el comportamiento corporativo.

Vemos que es una empresa que intenta inculcar unos valores muy definidos. Trabaja para crear un excelente valor para los clientes, compromiso con los demás, integridad y fortaleza que aporta la diversidad cultural. Nos describen una forma de trabajar a través de la perseverancia para alcanzar sus objetivos, pragmatismo para detallar cómo conseguir esos objetivos y anticipación para prever todas esas posibilidades.

### 4.3 Preparación de la empresa ante la crisis

El principal responsable de la acción fue Gregorio Panadero, el que entonces era el Director de Comunicación de la empresa. El señor Panadero no había redactado un manual de crisis como tal, sino lo que ellos denominan un Plan de Contención. El problema en este caso es que dicho plan se encontraba en el edificio, así que tampoco podían utilizarlo, ya que había ardido. Es por eso que empezó a hacerse un trabajo proactivo de inmediato a base de la experiencia de los profesionales de la empresa.

La gestión de los activos intangibles de la empresa hizo esto posible. Como se ha comentado, la gestión de la comunicación interna hace que la empresa tenga parte de la batalla ganada y se puede comprobar que, efectivamente, en este caso es así. Deloitte dedica gran parte de sus esfuerzos a su activo más importante: el capital humano. La empresa se esfuerza para que sus valores sean compartidos por todos, el excelente valor para los clientes, el compromiso con los demás, la integridad y la fortaleza que aporta la diversidad cultural son los valores que comparten y que crean una cultura corporativa fuerte y unida. El primer valor es el más importante, ya que se rigen por él como misión de la empresa: “El objetivo primordial de la empresa es entender el negocio de cada uno de sus clientes para lograr su confianza y ser considerada como proveedor de servicios único y verdaderamente especializado. Ayudar a nuestra gente y a nuestros clientes a alcanzar la excelencia.” (Deloitte, 2006: 12). Sus buenas relaciones gracias a su excelente trabajo fue clave durante la crisis.

Dichos valores se expresan a través de memorias empresariales anuales que funcionan como manuales para proporcionar toda la información necesaria a sus *stakeholders*. De esta forma, manifiestan su metodología de trabajo y sus logros en las áreas más importantes a las que dedica esfuerzos la empresa: el capital de negocio, humano, social, organizativo, tecnológico y de marca. Es una memoria de responsabilidad corporativa hacia sus recursos intangibles. Al ser una empresa con un fuerte Departamento de Comunicación, el capital humano es primordial, ya que son conscientes de que la imagen y la reputación corporativa dependen de ello. Además, utilizan métodos de evaluación como el *Global Excellence Model* o la implicación de Recursos Humanos para determinar las competencias, identificar los puntos fuertes y débiles de este capital, formar, asesorar y mejorar todos los aspectos que sean posibles.

Su estructura comunicativa es en forma de cascada. Es decir, trabajan de forma piramidal tanto a nivel general como en cada área de la empresa. Esto permite que, a la hora de afrontar cualquier proyecto de comunicación interna, el departamento trabaje con los responsables de cada área de trabajo y de cada grupo para poder cubrir las necesidades comunicativas. Así se consigue conocer las peculiaridades de cada proyecto y adaptar mejor el mensaje y el medio a utilizar.

Otros factores a tener en cuenta es que proporciona planes de compensación fijos y variables para retribuir a sus profesionales. Esto, sumado al clima laboral y a la constante formación que procura crear, hace que exista una fuerte motivación por parte del personal, que se mantiene unido y que siente claramente que forma parte de ella. Además, es importante hablar de la transparencia que procura crear la empresa. A través de las fórmulas de comunicación interna consigue que los empleados conozcan los logros que crean entre todos y a través de los Resúmenes Ejecutivos hace que todos sus *stakeholders* sean conscientes del trabajo realizado y de la forma de hacerlo. Esto fue realmente importante durante el caso Windsor, ya que el Departamento de Comunicación consiguió que la situación se convirtiera en un pretexto para unificar aun más al capital humano y reforzar la reputación gracias al trabajo duro ante sus *stakeholders*. Si el trabajo se hace bien es importante otorgarle mérito, esto refuerza la implicación hacia la empresa para el futuro.

“Los líderes de opinión, los clientes o los medios de comunicación son entre otros los principales grupos de interés que configuran el Capital de Marca de Deloitte. Junto a ellos, los empleados y los destinatarios de las actividades relacionales conforman el mapa de públicos de interés que influyen en la cantidad y calidad de impactos de marca que logra la organización.” (Deloitte, 2006: 227)

Otro de los puntos clave de los que hablan los autores es la definición de los públicos de la empresa. El mensaje debe adecuarse a cada uno de ellos para ser efectivo. La empresa tiene esto en cuenta en el día a día y por eso fue capaz de realizar acciones comunicativas diferentes para cada uno de sus grupos. Se ha dicho antes que la fase de recuperación puede ser la más corta o la más larga según como se haya gestionado una crisis. Desde el primer momento la empresa tenía claro su mapa de públicos y sabía que los mensajes debían estar destinados al refuerzo de la imagen empresarial y de su reputación, ya que el caso amenazaba con dañarla y esto podía ser permanente.

#### 4.4 El desarrollo del plan

Como puede comprobarse, hay un trabajo muy bien adecuado y constante por parte del Departamento de comunicación para unificar la empresa y recrear sus valores según sus públicos. Por eso, a pesar de no contar con el Plan de Contención, el señor Panadero fue capaz de coordinar sin problemas a los profesionales que estaban más que dispuestos a ayudar.

Se formó un Comité de Crisis con unas 30 personas de diferentes disciplinas que, además, estaban acostumbradas a trabajar bajo presión. De esta forma podían responder a cada público afectado desde su área de experiencia. Decidieron que debían adoptar una actuación pro-activa hacia el asunto, así que lo primero que se realizó fue un plan que indicase los riesgos comunicacionales a partir del incendio y adjudicarles estrategias comunicativas a cada uno de esos riesgos. A partir de ahí podía realizarse un *planning* sobre las fases y el tiempo estimado que debería cubrir cada una y cómo cada estrategia se dividía en tácticas de comunicación interna y externa. Veamos esta parte del caso práctico con más detenimiento:

##### 4.4.1 Riesgos comunicacionales

Lo primero que preocupaba era la supervivencia de la compañía. Sin edificio no existía una compañía como tal, no existía un lugar donde desempeñar ninguna función. La función de icono dejaba de existir, ya que el edificio automáticamente se identificaba con Deloitte y viceversa. Era un identificador menos para la empresa.

Otro riesgo importante era la pérdida de confianza de los empleados. Desde un primer momento existía la posibilidad de que hubiera víctimas de Deloitte en el incendio. Esto aumentaría el efecto de la catástrofe y haría mella en todos sus empleados de una forma mucho más emotiva. Existía la posibilidad de que se implementase un Expediente de Regulación de Empleo, además de tener que trasladarse al extrarradio de Madrid. No solo no contarían con el privilegio de estar en el centro financiero que aventajaba la imagen de la firma, sino que, también, existía la posibilidad de que los mejores profesionales se marcharan a la competencia. Lo que más importaba al Comité en ese momento era el



riesgo de cobro de nóminas, ya que afectaría muy negativamente a la confianza de sus empleados. Además, existía el problema sobre el trastorno en el normal devenir de actividades diversas de la empresa como la facturación, *reporting*, formación, etc. No hay que olvidar que estaban en temporada alta de auditorías y habían perdido todo el material.

Por otro lado, existía el riesgo de la pérdida de confianza de los clientes, ya que la empresa podía empezar a prestar servicios de peor calidad si existía una descoordinación por parte de los profesionales. Esto se acentuaría si resultaba que habían perdido información de proyectos y, sobre todo, temían que existiesen retrasos, puesto que afectaría a muchos empleados de las firmas con las que tenían contratos.

No se conocía la causa del incendio, así que lo que más podía repercutir en la opinión pública y, por consiguiente, en la reputación de la empresa era el hecho de que algún empleado podría haber causado el incendio de forma negligente o queriendo causar un siniestro. Si esto sucedía el Departamento de Comunicación probablemente no podría controlar las imágenes ni mucha de la información expuesta al público. Como se sabe, las preguntas sin contestar sobre el incendio fue lo que más rumores y dudas provocó entre la población madrileña.

#### 4.4.2 Estrategias y fases

Hubo cuatro mensajes claros que pretendían resolver estos riesgos. Se quería hacer saber que, desde un primer momento, Deloitte seguía con su actividad de forma regular, que se estaban haciendo esfuerzos por recuperar la normalidad, que esto no iba a afectar a los empleados y que la imagen de la empresa podía salir reforzada como empresa sostenible.

A pesar de que las crisis deben comunicarse primero a los empleados, en este caso resultó imposible. Los empleados se enteraron de la catástrofe por los medios de comunicación, así que no hubo más remedio que utilizar dichos medios para mandar un mensaje de tranquilidad. De esta forma, se rompió la regla primordial de la comunicación interna y se atendió primero a los medios. Se utilizó la comunicación externa para mandar el mensaje de tranquilidad que los empleados necesitaban. Se les informó al mismo tiempo que al resto de personas de que no había víctimas en el incendio, de que la empresa continuaría con normalidad, de que toda la información tenía *back-up* y de que todos los profesionales estarían trabajando desde el lunes. Al mismo tiempo, se asignó un único portavoz para

controlar los mensajes emitidos por Deloitte. Se preparó un comunicado para enviar a las 12:30 del día siguiente a 143 medios de comunicación y también se dispuso un teléfono de atención al empleado, donde el Comité de Crisis de la compañía podía informar a cada equipo cómo debía proceder. Al ser una empresa cuya comunicación funciona principalmente en cascada, eso fue lo que se hizo; de esta manera, el Comité informaba a los altos cargos de cada área sobre los procedimientos, y estos a su vez, coordinaban y hacían que la información descendiese con órdenes concretas para cada uno. Este fue el primer paso para reiniciar y mantener la actividad de la empresa.

Desde ese lunes y durante esa semana debía completarse la fase más complicada y la que devolvería la confianza a empleados y clientes, había que regresar a la normalidad. Se utilizó los refuerzos tecnológicos internacionales de la firma para recuperar aplicaciones informáticas, el correo electrónico y otras actividades. Se inició la entrega de ordenadores, se abrieron oficinas provisionales y se recuperó la centralita. Esto pudo darse gracias a las buenas relaciones que mantiene la empresa tanto con clientes como con proveedores. Empresas como Endesa, Telefónica, Hewlett Packard, Zena dispusieron material y oficinas para los 1600 empleados. No cabe duda de que esto también reforzaría la imagen de dichas empresas. Los empleados necesitaban una prueba de que los mensajes de tranquilidad que se estaban lanzando eran ciertos, así que durante la semana siguiente se demostró que la empresa regía con su norma de seguir con la normalidad y se dispusieron los pagos de las nóminas, se siguieron haciendo contrataciones y se continuó con las actividades de reclutamiento y acogida. Mientras tanto, se anunciaba que el edificio Picasso estaba a punto para ser la nueva sede y se incentivó la comunicación emocional para dar las gracias a todos los empleados por el esfuerzo realizado. Para ello, se organizó una reunión de todo el personal en el Palacio Municipal de Congresos, se prepararon vídeos de agradecimiento y comunicados de la presidencia vía mail. Las fotos y reportajes de la Torre Picasso pretendían incentivar al personal sobre cómo podían resurgir después de lo ocurrido al mismo tiempo que se despedían del Windsor para comenzar de nuevo.

Durante la tercer semana la situación se complica. La metodología pro-activa iba disminuyendo y el trabajo del Departamento de Comunicación ahora consistía en enfocar la Revista Interna *Punto de Vista* y otras formas de comunicación con una edición especial sobre el caso Windsor. Esto serviría como despedida, al mismo tiempo que se fomentaban los logros conseguidos a pesar de los obstáculos. Pero el Comité de Crisis tuvo que

aumentar las estrategias del plan, ya que aquel riesgo que habían previsto sobre las malas consecuencias en su reputación derivadas de la causa del incendio se estaba avivando. El trabajo de comunicación externa hacia los medios se había reducido a la aparición de portavoces en diferentes medios que explicaban mensajes sobre el proceso de normalización y de apoyo a los empleados. Reportajes parecidos sobre la Torre Picasso también se difundieron para mostrar la nueva realidad de la empresa. Pero hubo que hacer un cambio de estrategia cuando apareció la especulación. El Comité de Crisis propuso pasar de la pro- actividad a la reactividad. Se podría decir que escogieron la estrategia del silencio, aunque tampoco es del todo correcto decir esto. Se quitan los portavoces y se distancian de las especulaciones al no hacer declaraciones sobre la investigación judicial. Las apariciones en los medios aumentan, aunque no son mensajes predeterminados por la empresa y los comunicados que ésta hace es para dar a entender que son víctimas del incendio y que no pretenden inculpar a nadie en ningún momento. La empresa siempre ha dedicado esfuerzos en las relaciones con los medios de comunicación, por lo que no existe un silencio absoluto. Se atiende a los medios pero el mensaje es hacer comprender que Deloitte no puede hacer declaraciones. Se centran en la recuperación de la firma y procuran distanciarse de la especulación popular. Durante esta “sequía informativa” deciden dejar que los mensajes sean controlados por la Policía Judicial sin intervenir o responder a ellos.

#### **4.4 La post- crisis**

El Departamento de Comunicación lleva a cabo métodos para medir la reputación de la empresa, no solo en momentos de crisis, sino que lo hace de forma continua. Esto lo realizan mediante lo que ellos denominan: gestión del capital intelectual<sup>13</sup>. Como se viene recalando durante el caso práctico, la empresa otorga especial importancia a los intangibles. De esta forma la empresa presta especial interés al capital social, organizativo, tecnológico, de marca, de negocio y humano. Basan el éxito de su reputación en un comportamiento cultural unido tanto interna como externamente. Planifican proyectos con estrategias que ayuden a mejorar la reputación corporativa mediante análisis cuantitativos, *Benchmarking* y

---

<sup>13</sup> La gestión del capital intelectual es un estudio de la reputación llevado a cabo por varios autores, principalmente extranjeros. Cada uno hace distinciones sobre sus componentes y funciones. Aquí se enumera los componentes que utiliza la empresa exclusivamente.

entrevistas que amplíen la información ya recogida. En esta situación de crisis lo que le interesa al Departamento de Comunicación es recoger información sobre el capital de marca. Aquí prevalecen los rasgos de la empresa, su presencia dentro de los diferentes sectores y su promoción tanto a nivel publicitario, de merchandising, de comunicación digital, de relación con los medios o de los canales de comunicación interna.

Al acabar la crisis el Departamento de Comunicación llevó a cabo evaluaciones principalmente cuantitativas. Les interesaba observar los resultados a nivel presencial para comprobar el número de apariciones e impactos. Las tablas 4.4.1 y 4.4.2 hacen referencia a las dos primeras semanas después del incendio para que, posteriormente, el Comité de Crisis de Deloitte pudiese concretar si se hizo un buen trabajo en relación a los medios y si satisficieron sus exigencias durante la crisis. La tabla 4.4.3 muestra los impactos totales hasta que pasó la crisis, ya que siempre pueden aparecer riesgos mediáticos que pongan en duda la reputación de la empresa.

<b>Medios</b>	<b>Nº de medios</b>
Prensa Escrita	337
Radio	12
Televisión	25
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>

*Tabla 4.4.1: Número de Medios que publicaron información. (Deloitte, 2006: 231)*

<b>Medios</b>	<b>Nº de periodistas contactados</b>
Agencias	16
Prensa Escrita	74
Radio	22
Televisión	45
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>

*Tabla 4.4.2: Número de periodistas que solicitaron información. (Deloitte, 2006: 231)*

Con estas dos tablas vemos el nivel óptimo de la gestión durante la crisis. La empresa mantiene su nivel de buenas relaciones con los medios, no niega información a ninguno de ellos y les ofrece información necesaria al momento. La empresa manifestó que contactó con un total de 336 medios, así que, viendo los resultados, estos son más que satisfactorios.

El hecho de contactar con el mayor número posible de medios reduce las posibilidades de que surjan informaciones no deseadas que puedan poner en duda el funcionamiento de la empresa. Por eso se ofreció información a todos los periodistas que solicitaban información adicional. Esto es importante, ya que si los periodistas están contentos con su demanda informativa entonces es menos probable que haya repercusiones negativas que afecten a la opinión pública en general.

Porcentaje de impactos de marca positivos	97.68%
Impactos totales netos en medios	166.308.603
Valor económico de los impactos totales netos	2.489.699 €
Aparición de Mensajes clave sobre noticias de Deloitte	75%
Prensa	63.29%
Radio	87.5%
Televisión	91.59%
Aparición de Portavoces en gestión pro- activa de la crisis (13 – 16 febrero)	
Prensa	27.59%
Radio	50%
Televisión	66.66%
Reconocimiento del Nivel Presencial en medios	
Satisfacción del Comité de Crisis (%)	100%

Tabla 4.4.3: Presencia en los medios de comunicación. (Mundo Azul, 2006: 232)

En esta tabla vemos que esta pro- actividad con los medios de comunicación hizo que hubiera muy pocos impactos negativos sobre la marca. La labor de los portavoces en los primeros días fue fundamental, puesto que, al estar debidamente coordinados, se reducía el número de mensajes dispersos e inconcretos que podría haber alterado seriamente la imagen de la empresa. La aparición en televisión permite alcanzar un gran volumen de impactos con menor esfuerzo. Dicha notoriedad solo podía conseguirse si se permitía la disponibilidad del portavoz y el acceso de las cámaras. Esto era primordial para la primer semana, después, las imágenes sobre el incendio no serían nuevas y la difusión en televisión sería menor. Después de eso, la mayor parte de ampliación de la información recae en la prensa, puesto que dispone de un mayor tiempo de análisis sobre el caso. A partir de aquí, las apariciones en los medios aumentan en torno al “caso Windsor” y cómo se incendió y menos hacia el “caso Deloitte”.

Vemos, además, que el trabajo de los portavoces también contribuye a la difusión de los mensajes claves propuestos en las estrategias para asegurar la sensación de normalidad y de rápida superación. El buen funcionamiento de la difusión también influye en el nivel satisfactorio del Comité que, como puede verse, declaró su confianza en el equipo de comunicación de la empresa.

Los esfuerzos que se realizan hacia los *stakeholder* son especialmente para los empleados. Al fin y al cabo ellos son las víctimas del incendio, los que por un momento temieron sobre la continuidad de su trabajo. Además de la reunión que tuvo lugar prácticamente mientras la crisis o sus consecuencias se estaban desarrollando, el Departamento de Comunicación realizó otras labores una vez la situación finalizó. En Abril de 2005 se publicó la revista *Punto de Vista*, que incluía una edición especial con material multimedia que recopiló las impresiones personales de diferentes trabajadores y altos cargos de dentro de la empresa y de los clientes que les acogieron. Para el resto de los *stakeholder* se detalla información sobre este caso y los logros de la firma durante ese año, a pesar de las dificultades en su Memoria Anual. Todas estas publicaciones vuelven a estar dirigidas, al igual que la crisis, por Gregorio Panadero.

## 5. CONCLUSIONES

En mi opinión, la teoría concuerda bastante bien con la práctica. Tal vez no se sigan los pasos al pie de la letra, pero hasta los mismos autores que estudian cómo afrontar las crisis siempre consideran que no existe un manual mágico de pasos que haga que las empresas salgan airoso. Cada organización debe conocerse y tener una identidad corporativa definida. Podrían compararse con personas: el mismo problema no es abordado de la misma forma por dos personas diferentes. Sus capacidades y su personalidad hacen que necesiten procesos diferentes para conocer la solución que mejor pueda adecuarse a ellos.

Hay que estudiar la comunicación interna previamente a una situación de crisis, ya que hemos visto que así se tiene parte de la batalla ganada. De nada sirve comenzar a hacer esfuerzos de comunicación interna una vez nos encontramos en un momento de crisis porque los esfuerzos serán posiblemente en vano. Deloitte tiene un extenso Departamento de Comunicación que se encarga de que la empresa tenga un comportamiento unificado y de que sus empleados se sientan parte de la empresa y motivados. El trabajo previo de comunicación es extenso en cuanto a los canales utilizados y los métodos de medición para comprobar si puede haber fisuras o cuestiones a mejorar. Por eso, en el momento de crisis la comunicación interna se desarrolla más hacia el final. Los empleados se mantienen unidos y quieren hacer frente al problema desde el principio para seguir cuanto antes con su trabajo. Las estrategias van dirigidas al proceso emocional que la situación causa y aprovechan la crisis para unificar más al capital humano empresarial. Esto es, tal vez, lo más importante que consigue Deloitte.

Los autores siempre hablan de la necesidad de pro- actividad en estas situaciones, puesto que el objetivo máximo es conseguir que una situación de crisis se convierta en una oportunidad empresarial. La empresa lo consigue en este aspecto. Consigue que haya una movilización muy grande sobre todo por parte del Departamento Tecnológico y de Recursos Humanos para hacerse con un nuevo espacio de trabajo y nuevos soportes en cuestión de días. Consigue que sus propios clientes sean quienes habiliten material y un espacio temporal para los trabajadores y consigue que todo el mundo esté implicado. Por eso, la comunicación interna gira en torno a elogiar el buen trabajo y a mirar hacia el futuro para dejar atrás cuanto antes al edificio Windsor. Gracias a la crisis la imagen que transmite

la empresa hacia sus *stakeholders* sale reforzada. Se visualizan valores de unión, trabajo duro, profesionalidad máxima y respeto hacia la firma.

Deloitte afirma tener un manual, aunque no lo denominan así, para estos casos. No podemos averiguar cuán eficaz es este manual, ya que no pudieron hacer uso de él, pero sí podemos determinar su importancia, puesto que la persona que lo redactó, el señor Panadero, pudo determinar los pasos a seguir sin ningún problema. Los autores discernen sobre el contenido del manual pero yo considero que cada empresa sabe qué es lo que se adecúa mejor en cada caso.

Tal vez un manual muy extenso con infinitas posibilidades sobre lo que puede suceder y cómo afrontarlo no sea lo más adecuado, al menos para este tipo de empresa. Sí podemos comprobar que la formación de un comité de crisis es primordial para abordar la situación. El tiempo es un factor clave y las decisiones deben recaer en un grupo de personas profesionales que puedan hacer frente a cada área sin necesidad de que dichas decisiones pasen por distintos niveles hasta encontrar la adecuada. Se necesita rapidez y actuación inmediata. La estructura en cascada que sigue la empresa a la hora de comunicarse fue, también, importante para que esto pudiese llevarse a cabo. El Comité se convierte en la Alta Dirección de la empresa en ese momento y la información desciende en forma de cascada en función de cada sector y departamento. Considero que la coordinación fue excelente y que todos los departamentos trabajaron de un modo sincronizado.

La forma que tuvieron de abordar el problema puede decirse que es parecida a la forma de abordar una campaña de relaciones públicas o de publicidad. Se dispusieron los objetivos que en este caso fueron los riesgos comunicacionales y, a continuación, se diseñó el plan de estrategias, tácticas y su calendario. En cuestión de imagen siempre es importante que los planes tengan cierto margen de flexibilidad ya que pueden necesitar modificación sobre la marcha para adecuarse a los objetivos. Esto se acentúa más en una situación de crisis ya que sabemos poco sobre lo que puede ocurrir a continuación. Observamos que esto fue necesario cuando se acercaban al final de la campaña porque hubo que ampliar los objetivos y diseñar nuevas estrategias. La imagen de empresa sostenible se tambaleaba cuando empezaron a aparecer los rumores de las causas. Hubo que ampliar el calendario al abrirse una investigación policial que se alargó y que tenía a la empresa en el punto de mira.



Gracias a este cambio podemos observar como Deloitte utilizó dos de las estrategias propuestas en la teoría y que, además, son completamente opuestas. La empresa adoptó el papel de víctima del incendio y, aunque no había nada que confesar, comenzó utilizando la estrategia de confesión. Esta es una estrategia abierta, colaboradora y que proporciona información en todo momento. Hablan de los pasos a seguir y responden cualquier petición de los medios como vemos en la tabla 4.4.2. La pro- actividad es máxima y va descendiendo a medida que la noticia va dejando de ser noticia. Cuando surge la investigación y los rumores Deloitte adopta la estrategia del silencio que si bien choca con el comportamiento utilizado anteriormente, sí que responde a lo descrito en la teoría: la empresa dio toda la información que pudo y la estrategia puede usarse frente a rumores sin confirmar. En este caso las estrategias pretendían ser reactivas a las informaciones que pudiesen surgir. Esto no significa que cortasen toda relación con los medios, pero sí que dejaron claro desde un principio que no podían hablar de la investigación.

Los autores nombran diferentes modelos de actuación frente a una crisis, la mayoría fueron utilizados por Deloitte. Como en el modelo *onion*, la crisis es dependiente de los individuos y en este caso son los individuos los que ponen todos sus esfuerzos para tener todo lo importante resuelto en 24 horas. En este caso práctico se ve claramente que la empresa depende de sus intangibles. No es su situación financiera ni el apoyo de una marca internacional como DTT lo que aporta la solución, sino el esfuerzo y apoyo de un grupo unido de profesionales con una cultura corporativa fuerte.

Las relaciones antes, durante y después con los distintos públicos fueron importantes para el buen funcionamiento de esta situación. No aparecen enemigos que quieran aprovecharse, sino más bien sintieron el apoyo de grupos externos e internos. Aquí el modelo de relaciones públicas de crisis está presente.

El modelo de objetivos de comunicación queda implícito en el momento en el que la crisis se aborda desde los mensajes clave que deben transmitirse y lo mismo ocurre con el modelo de las siete capas. Los pasos que sigue Deloitte resumen este modelo, ya que se reúnen, filtran la información a través del uso de portavoces, conceden todo el material necesario a los medios, fluyen por un proceso de aprendizaje al modificar sus planes y al publicar sus datos y conclusiones sobre este caso, no dejan sus valores de lado para poder trabajar con el cliente como siempre y se organizan perfectamente en grupo.

Tener los públicos bien definidos fue clave a la hora de afrontar la crisis. La especial relación que tienen con sus clientes y proveedores hizo que todo fuese muy llevadero. A pesar de que uno de los objetivos era demostrar que no iba a haber riesgos a la hora de entregar los proyectos, los clientes demostraron total confianza al apoyar a Deloitte. Como he dicho anteriormente, de esta situación de crisis también podía salir reforzada la imagen de más empresas. Al prestarles ayuda se aseguraban un espacio positivo en los medios, además de procurar que fuese cierto que el trabajo se cumplimentase a tiempo. Con esto no quiero negar las buenas intenciones de ayuda, ya que debido a los servicios que presta Deloitte los empleados se encuentran en estrecha relación con sus clientes, muchos de ellos incluso deben trasladarse a sus sedes para poder ofrecer un servicio con excelencia. Se demuestra claramente la buena relación debido a los valores empresariales que desprenden cada uno de sus empleados.

La relación con los medios es igualmente importante. La empresa hace un uso correcto de los medios durante el año a base de sus notas de prensa, su sala de prensa virtual y sus desayunos. Aun así el Departamento de Comunicación es extenso y es probable que debido a su profesión tenga buenas relaciones personales con periodistas de diferentes sectores. Una relación amigable facilita que la información sea tratada de forma amigable en los medios. Por eso se aporta información continua durante la situación de crisis, además de reportajes multimedia para facilitarles el trabajo. La importancia que le dan a esto podemos verla en la tabla 4.4.3 ya que las evaluaciones de una crisis también aportan información sobre qué aspectos debe mejorar el Departamento de Comunicación para el futuro.

Concluyo diciendo que el trabajo previo es de suma importancia para el buen funcionamiento de una organización. Sin un trabajo previo los empleados y los públicos no habrían respondido de la manera que lo hicieron. Al ser una empresa de considerable tamaño tiene un Departamento de Comunicación incorporado. Esto, en una situación de crisis, agiliza el proceso, porque si hubieran dependido de un asesoramiento externo éste tendría que haber aprendido el funcionamiento cultural de la empresa antes de ponerse a trabajar. Sin embargo, la empresa solo necesita apoyo externo cuando quiere recaudar datos concretos que por ella misma no puede obtener. De esta forma la mayor parte del trabajo está hecho. Gregorio Panadero tomó la decisión de poner en marcha un plan ya que él

mismo actuó de manual y la crisis no llegó a durar más de un mes incluyendo el proceso de recuperación de imagen y reputación.

Tener un departamento de comunicación interno que trabaja con rigor y profesionalidad hace que el ciclo de control ante una crisis sea inevitable, además de eficaz. Conocen a la perfección las ventajas y los posibles defectos con los públicos externos e internos, hacen las comunicaciones necesarias con los mensajes clave, sobre todo de motivación y de logros empresariales. Fomentan la puesta a punto para las situaciones de crisis casi de forma innata. Al igual que hacen constantes evaluaciones para conocerse externa e internamente, las crisis también se evalúan y se recopilan como aprendizaje, o no hubiera sido posible para mí recibir toda la información sobre este caso práctico.

Es un ciclo constante de atención precisa hacia cada público de interés para que los intangibles estén conectados y no perder, así, el “alma” empresarial, ni siquiera cuando una prueba de fuego se pone por delante.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Barroso, Francisco Javier (2005): “El fuego en la Torre Windsor bloquea Azca” *Ediciones El País*, 14 de Febrero de 2005 en

[http://elpais.com/diario/2005/02/14/espana/1108335601\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/02/14/espana/1108335601_850215.html)

Capriotti, Paul (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Deloitte (2006): *El Mundo Azul. Memoria de Responsabilidad Corporativa de Deloitte 2004- 2005*. Madrid: CIBS. Dirigido por Goyo Panadero.

Del Pozo Lite, Marisa (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Libros.

Elías, Joan; Mascaray, José (2003): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

Fernández, Miguel (1991): *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Fita Trías, Jaume (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Francescutti, Pablo: *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis* (pp. 105- 113). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

González Herrero, Alfonso (2008): “Planificación y prevención: La gestión preactiva de la comunicación de crisis en la empresa”. En Francescutti, Pablo: *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis* (pp. 135- 145). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Hidalgo, Carlos (2011): “El incendio del Windsor: Sin culpables ni fantasmas” *Diario ABC*, 12 de Febrero de 2011 en <http://www.abc.es/blogs/mala-vida/public/post/el-incendio-del-windsor-sin-culpables-ni-fantasmas-7966.asp>

Hortas, Pedro (2007): “La comunicación de empresas ante una crisis”. En Túñez López, Miguel: *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis* (pp. 147- 167). A Coruña: Netbiblo.

Losada Díaz, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Mateo, Rosario (2007): “La información como activo de la empresa”. En Túñez López, Miguel: *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis* (pp. 135- 145). A Coruña: Netbiblo.

Ruano Gómez, Juan de Dios (2008): “Información de catástrofes, comunicación de crisis”. En Francescutti, Pablo: *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis* (pp. 95- 101). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Smith, Ronald D. (2005): *Strategic planning for public relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Túñez López, Miguel (2007): “Estrategia de crisis. Gestionar credibilidad”. En Túñez López, Miguel: *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis* (pp. 53- 71). A Coruña: Netbiblo.

Villafañe, Justo (2008): *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wilcox, Dennis L. (2006): *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

## 7. ANEXOS

### 7.1 Comunicación interna

*Cuestionario de preguntas cerradas para averiguar cómo de preparada está la empresa en cuestión de procedimientos de comunicación interna*

---

#### Responda a cada pregunta afirmativamente o negativamente

---

¿Realizan con sus trabajadores investigaciones sobre la comunicación interna?	SI	NO
¿Utilizan procedimientos de investigación cuantitativos?	SI	NO
¿Utilizan procedimientos de investigación cualitativos?	SI	NO
¿Utilizan las entrevistas colectivas e individuales?	SI	NO
¿Analizan los resultados de sus investigaciones?	SI	NO
¿Extraen conclusiones y marcan objetivos en sus análisis?	SI	NO
¿Plantean estrategias de comunicación?	SI	NO
¿Disponen de Departamento de comunicación en su empresa?	SI	NO
¿Utilizan asesores propios en sus acciones de comunicación?	SI	NO
¿Utilizan asesores externos o agencias especializadas?	SI	NO
¿Disponen de un manual de Identidad Empresarial?	SI	NO
¿Los trabajadores conocen el funcionamiento de su empresa en su totalidad?	SI	NO
¿Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad con la dirección?	SI	NO
¿La dirección de la compañía se comunica con sus trabajadores?	SI	NO
¿Realizan alguna acción de comunicación con sus empleados?		
Total		

---

Fuente: Fita Trías, Jaume (1999): *Comunicación en programas de crisis*. (pp. 106) Barcelona: Gestión

*Cuestionario de preguntas abiertas para conocer mejor el funcionamiento interno del Departamento de comunicación*

1. Describa la cultura corporativa: ideología corporativa, orientación estratégica y dinámica de cultura interna. Visión y misión.

2. Describa los atributos de la imagen corporativa. ¿Cuáles son los principales y los discriminatorios, es decir, los que diferencian a la empresa en el sector? ¿Hay atributos latentes o potenciales?
3. ¿Qué acciones realizan en cuanto a la imagen intencional? Campañas, patrocinios, mensajes en general destinados a comunicar la personalidad de la empresa.
4. ¿Siguen algún modelo de EVP (propuesta de valor al empleado)? ¿Cómo realizan la comunicación interna? Canales, implicación de los empleados, formación etc. ¿Realizan alguna Auditoría o diagnóstico de situación?
5. La relación con los medios es muy importante, describa cómo es: cuando utilizan notas de prensa, ruedas, formación que deban dar a los portavoces, entrevistas artículos, uso de la Web corporativa para periodistas, boletín, memorias etc.
6. Enumere el mapa de públicos de su empresa e indique qué canales de comunicación utiliza para ellos. ¿Podría indicar a que grupos dedican más esfuerzos de comunicación?
7. Teniendo en cuenta la imagen financiera, imagen comercial, imagen interna e imagen pública elija una etapa: a) definición de la estrategia de imagen b) configuración de la personalidad c) control de la imagen con comunicación corporativa e interna. ¿Qué instrumentos utiliza para su gestión?

**Fuente: Elaboración propia**

## **7.2 Acciones durante la crisis**

*Cuestionario de preguntas abiertas para conocer la reacción de la empresa ante la situación de crisis.*

1. ¿Contrataron una agencia especializada para ayudarles en esta situación o lo resolvieron de forma interna desde el Departamento de comunicación?

2. ¿Existía un Manual de Crisis creado con anterioridad como punto de partida? ¿Se estableció un Comité de Crisis? Si fue así, indique sus miembros.
3. ¿Tuvieron a su disposición recursos externos como por ejemplo Asociaciones, Organismos Oficiales o, dada la naturaleza de su empresa, ayuda de clientes o de Deloitte Touche Tohmatsu (DTT)?
4. ¿Cómo actuaron frente a los medios de comunicación?
5. ¿Cómo actuaron frente a sus públicos internos (empleados, accionistas y familias)?
6. ¿Cómo actuaron ante otros públicos (por ejemplo, El Corte Inglés que tuvo que cerrar, sus propios clientes o las Autoridades del Gobierno de la Comunidad de Madrid)?
7. ¿Cómo se vio afectado el funcionamiento normal de la empresa (trabajo diario, relación con sus clientes, estado financiero)?
8. ¿Cómo se vio afectada la imagen de su empresa?
9. ¿Qué evaluación hicieron de la crisis?
10. Enumere de forma sencilla los pasos a seguir cuando estalló la crisis: