



El Plan de Comunicación de Deloitte

Gestión de una CRISIS. EL CASO WINDSOR

A continuación se da cuenta con todo lujo de detalles de cómo, tras el incendio de la torre Windsor donde estaba la sede principal de Deloitte, en esta firma se gestionó la comunicación no sólo de puertas afuera sino hacia sus propios profesionales, y también se abordan los resultados obtenidos.

Gregorio Panadero Illera, Director mundial de Comunicación de Deloitte*

AUTOR: PANADERO ILLERA, Gregorio

TÍTULO: El Plan de Comunicación de Deloitte. Gestión de una crisis. El caso Windsor

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 204 Julio/Agosto de 2005. Pág. 18

DESCRIPTORES:

- Comunicación
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Gestión de crisis
- Medios de comunicación
- Plan de Comunicación Deloitte
- Reputación corporativa

RESUMEN:

En este artículo se expone cómo el Departamento de Comunicación de Deloitte hizo frente a una situación de crisis, el incendio de la torre Windsor en la que estaba su sede principal y que puso a prueba no sólo a dicho departamento sino a la reputación de la firma. Tras desgranar los diferentes riesgos a los que se enfrentaban (reputacionales, peligro de supervivencia de la compañía, pérdida de confianza de los clientes y de los empleados, pérdida de prestigio de la firma, entre otros) se aborda el plan de comunicación, tanto la externa, en sus distintas fases, como la interna.

En la gestión de una crisis está siempre latente la posibilidad de aprovechar ésta para convertirla en una oportunidad

Cualquier acontecimiento o hecho que altere de forma accidental o no prevista el desarrollo normal de una actividad puede calificarse de crisis o al menos que los públicos afectados por dicho contratiempo busquen las mejores soluciones para minimizar los riesgos y volver lo antes posible a la normalidad.

En el caso de Deloitte los hechos acaecidos en Madrid la noche del 12 de febrero pasado, tras el incendio de su sede principal, ubicada en el malogrado edificio Windsor, dan buena cuenta de este tipo de situación y de la forma en que desde dentro se gestionó no sólo la comunicación de puertas afuera, sino hacia los propios profesionales de la firma.

Este análisis trata de plasmar cómo un suceso de semejantes proporciones fue abordado por los profesionales del Departamento de Comunicación de Deloitte teniendo en cuenta la inmediatez de los acontecimientos como principal inconveniente, y atendiendo a la necesidad de reaccionar y responder a todos y cada uno de los públicos afectados por el siniestro de forma convincente y satisfactoria.

Conviene señalar que la preparación previa para una situación de crisis, sea del tipo que sea (incendio, expediente de regulación de empleo, crisis sectorial, cambio regulatorio...etc.) no garantiza un éxito total en su posterior gestión y mucho menos proporciona una seguridad en la toma de decisiones acertada.

Todas las crisis son distintas. No importa el número de profesionales que las gestione ni las veces que se haya manejado con éxito en el pasado. Cada nueva situación equivale a enfrentarse a otros retos y, aun sabiendo que la experiencia en sí es un grado, analizar cada factor o detalle por mínimo que sea puede ser vital.

Con esta exposición de hechos se pretende dar una visión concreta de lo que aconteció en aquellos días y que puso a prueba no sólo al Departamento de Comunicación de Deloitte, sino a la reputación de la firma. Es evidente que si analizamos las situaciones acontecidas desde la distancia,

encontraremos políticas mejorables, decisiones reprochables y acciones consideradas acertadas. Sin embargo, teniendo en cuenta lo inesperado de los hechos, se trabajó con la seguridad de contar con un capital humano que podía responder y reaccionar con plena solvencia a las exigencias de imprevisión y caos de esos momentos.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la gestión de una crisis es la posibilidad siempre latente de aprovecharla para

transformarla en una oportunidad. Dicha metamorfosis no es tarea fácil, e incluso, puede no llevarse a efecto. De ser posible, conviene analizar bien dónde puede residir la oportunidad y cuál es la manera más eficaz de hacerla efectiva.

En el caso del incendio del edificio Windsor, la actitud adoptada desde el principio fue la proactividad, siempre llevando la iniciati-



^(*) Cargo que compagina con la Dirección de Comunicación de la firma en España, donde es responsable de la comunicación interna y externa, reputación e imagen corporativa, así como de la gestión del conocimiento.

El adelantarse a los propios periodistas acabó siendo la clave del éxito en la comunicación de Deloitte

va y adelantándose, cuando fuera posible, a los acontecimientos que se sucedían. De ahí que el *modus operandi* se manejara con relación a los riesgos que se preveían o surgían con el paso de las horas. Esta proactividad se trasladó también a la relación con los medios de comunicación e implicó la asunción de riesgos mediáticos (apariciones negativas sobre la imagen de la firma). El adelantarse a los propios periodistas acabó siendo la clave del éxito en la comunicación.

A esta gestión hay que añadir el adecuado nivel relacional mantenido con los medios durante años, que ayudó de manera inestimable a mantener esa estrategia, tan difícil de lograr, en situaciones complejas. El buen entendimiento entre los profesionales del Departamento de Comunicación y los medios hizo que en los momentos difíciles se pudiera contar con su colaboración para hacer más fluido el intercambio de información y la emisión de los mensajes que se consideraban clave. Esa accesibilidad es especialmente importante cuando el flujo de información es grande e interrumpido. Así se logró atender a todos los medios de manera ordenada, facilitándolos en lo posible, la información requerida en todo momento.

Dentro del equipo de profesionales al frente de la comunicación, se designó a un portavoz único como transmisor de los mensajes principales y se contó con la colaboración de portavoces “entrenados”.

La coordinación del equipo de trabajo durante la crisis incide de forma directa en el resultado de la gestión, teniendo en cuenta que el tiempo es un factor que juega en contra de toda planificación de crisis. El equipo de profesionales que manejó la situación, fue reducido para no retrasar las acciones a acometer por falta de consenso o unanimidad. Además, la asignación de muchas tareas a personas distintas podía llevar a la descoordinación y, por ende, a la ineficacia. También se trató de evitar momentos de excesiva euforia o decaimiento, pues la saturación y el monto de trabajo pue-

den crear falsas expectativas o disminuir el ánimo de las personas implicadas en la gestión de la comunicación.

Aun sabiendo que la comunicación tiene un peso específico en la gestión de crisis, y más en el caso de una catástrofe, los riesgos existen independientemente. La clave del éxito puede estar en manejar éstos, adelantándose a ellos y a sus consecuencias con el fin de minimizar su impacto en la reputación de la compañía.

Riesgos reputacionales

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define “riesgo” como todo evento capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de una entidad con eficiencia, eficacia y calidad. Y también apunta que la “reputación” es la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.

Deloitte enmarcó su reputación corporativa como “el prestigio continuado en el tiempo que, a partir de unos valores y estrategia compartidos y a través de la eminencia con cada uno de los *stakeholders* (los públicos que de un modo u otro mantienen una correlación, sea de la naturaleza que sea, con una determinada entidad), garantiza la sostenibilidad y diferenciación de la compañía”.

Partimos de estas definiciones para señalar que la percepción que los distintos públicos de interés tenían de Deloitte podía verse afectada irreparablemente por dichos riesgos. En consecuencia, era necesaria una reacción eficaz previniendo hasta qué punto dichos riesgos podían influir en la imagen que Deloitte tenía hasta ese momento. Para que esa reacción surtiera efecto fue imprescindible analizar cuál podía ser el cambio en la percepción de cada uno de los grupos que se relacionan con la firma tanto en el ámbito interno como en el externo, desde los propios profesionales de Deloitte hasta las instituciones públicas, medios de comunicación o clientes.

En el caso del incendio del edificio Windsor, se identificaron para Deloitte los siguientes riesgos reputacionales:

1 Peligro de supervivencia de la compañía

- Sin edificio, la firma deja de existir. La desaparición del edificio Windsor planteaba a la opinión pública la posibilidad de que la firma dejara de existir pues el incen-



La desaparición del edificio planteaba a la opinión pública la posibilidad de que la firma dejara de existir pues el incendio afectaba a la totalidad de sus oficinas centrales.


dio afectaba a la totalidad de sus oficinas centrales, con más de 1.600 trabajadores, 20 plantas quemadas y 18.000 metros cuadrados inutilizados. Las repercusiones logísticas y operativas de dicha desaparición hacían de este riesgo una prioridad.

- Efecto icono del edificio Windsor para Deloitte, en el que algunos profesionales de la actual Deloitte llevaban trabajando desde principios de los ochenta, con lo que habían desarrollado cierto sentido de pertenencia. Se puede decir que psicológicamente el impacto sufrido en los propios trabajadores suponía uno de los primeros síntomas a diagnosticar para recuperar la moral y la confianza de la gente de la firma. Es en casos como éste cuando, una vez cerciorados de la ausencia de víctimas o daños personales, se observa el simbolismo y el efecto icónico de un activo, como es el inmueble o edificio donde se realiza la actividad diaria. Estaba ardiendo un edificio pero a salvo, los dos activos más importantes: su gente y la información.

2 Pérdida de confianza de los clientes

La hipotética desaparición de la información guardada en las distintas salas y despachos suponía otro contratempo para la firma. Esta cuestión requería un cuidado especial ya que la mayoría de los profesionales de la firma se encontraba inmersa en procesos de auditoría pendientes de cierre y el despacho de abogados trabajaba en multitud de procesos judiciales para clientes. Los consultores y otros profesionales también se hallaban en sus respectivos proyectos de servicios que finalizaban en las siguientes semanas al incendio.

3 Pérdida de información

- Aunque se disponga de los *back-ups* (proceso informático de almacenamiento de copias de seguridad de información) necesarios para salvar este contratempo, no es menos cierto que también cualquier oficina suele convertirse en almacén de datos, documentos y papeles. En el caso de Deloitte, existían las copias electrónicas de seguridad, y el principal objetivo era transmitir a los clientes la seguridad de que se contaba con todo el material referente a sus empresas y que se volcaría en el menor tiempo posible, sin que los trabajadores se vieran afectados.
- Imposibilidad de finalizar las auditorías a tiempo (antes del 31 de marzo las compañías cotizadas debían presentar sus estados contables).
- El trabajo de auditoría constituye la principal actividad de Deloitte y el momento del incendio coincidía con el cierre de las cuentas anuales de las empresas cotizadas-clientes, y con sus correspondientes juntas generales de accionistas, así que existía el riesgo añadido de crear, ante la opinión pública, la sensación de que la firma no iba a poder hacer frente al volumen de trabajo que se avecinaba. El riesgo implícito a esta situación estaba en la hipotética desconfianza de nuestros clientes a solicitar nuestros servicios en un futuro.
- Prestación de servicios de forma deficiente o descoordinada por parte de los profesionales de la firma. 

El amplio abanico de públicos obligaba a definir con precisión los mensajes que cada uno de ellos debía recibir

- No sólo los profesionales de auditoría eran los principales perjudicados por el incendio. El resto de líneas de negocio de Deloitte, así como su personal interno iban a sufrir en igual medida las consecuencias del siniestro de forma directa. Éste es el caso, por ejemplo, de los profesionales del despacho de abogados que debían continuar con los procesos judiciales ya en marcha y, de esta manera, no perjudicar a sus clientes.

4 Pérdida de confianza de los empleados

El activo más importante de la firma, sus profesionales, también debía obtener respuestas y soluciones a sus dudas en el menor tiempo posible. La situación no era fácil pues la magnitud del incendio descartaba, a priori, el que ningún trabajador pudiera reincorporarse a su habitual puesto de trabajo con absoluta certeza. En un plano más concreto y siempre dentro de la incertidumbre, varias cuestiones preocupaban a la firma en referencia a sus profesionales:

- Posibilidad de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE)

La sensación de no poder reubicar a todos los profesionales en sus puestos de trabajo por no contar con las instalaciones necesarias, el tener que empezar de cero, o la supuesta incapacidad logística de afrontar un contratiempo de esas dimensiones podía llevar a pensar en el recorte de plantilla por causas de fuerza mayor.

- Riesgo en el cobro de las nóminas

Aunque secundario, otra de las preocupaciones que afloraron, ya en los días inmediatamente posteriores al incendio, fue la imposibilidad de afrontar los pagos de los salarios con normalidad y en los plazos estipulados. Conviene tener en cuenta que los servicios encargados de ello estaban igualmente ubicados en el edificio Windsor, junto con otros departamentos encargados de la administra-

ción en general. Psicológicamente recibir la nómina regularmente como cada mes suponía para muchos profesionales la “certeza” de que Deloitte “saldría de la crisis”.

- Sensación de que los trabajadores no tienen a la firma apoyando sus actividades de cara a los clientes

Cuando en la introducción de este artículo se mencionaba la importancia del buen funcionamiento del equipo de comunicación, no es menos cierto que es el resto de profesionales de la empresa el que, a su vez, debe saber afrontar la crisis. Para ello, la sensación de pertenencia y el apoyo de la firma a sus profesionales debe hacerse más patente que nunca.

- Marcha a la competencia de los mejores profesionales de Deloitte

La falta de lo anterior, es decir, del sentido de pertenencia, puede llevar a que los profesionales no se sientan respaldados por la firma, con el consecuente descontento y necesidad de cambio. Aunque esto no es propio únicamente de una situación de crisis, sí se puede acentuar si no se toma la actitud adecuada y se dejan de lado obligaciones corporativas tales como la asistencia al trabajador y el apoyo al capital humano. Este riesgo, en principio, no es difícil de manejar. Pero sí es evidente que el descuido del mismo debe darse no por dejadez intencionada sino por lo excepcional de las circunstancias en cuestión y la obligación de atender a muchos frentes al mismo tiempo.

- Reubicación de la nueva sede de la firma en el extrarradio de Madrid

Un traslado de sede para cualquier compañía, aunque sea voluntario y planificado, es de por sí complicado y tedioso. En este caso, evidentemente, no estaba planificado y la ubicación de la nueva sede planteaba ciertos inconvenientes que debían contemplarse. Cabía la posibilidad de trasladar las

oficinas centrales al extrarradio de Madrid dado el volumen de gente que se debía movilizar: 1.600 empleados, y los 17.000 metros cuadrados necesarios para reubicar a todos los trabajadores afectados. Esta elección planteaba en la plantilla multitud de trastornos e inconvenientes que debían asumirse como propios para tomar la decisión que se entendió, a posteriori, más conveniente para todos.

5 Pérdida del prestigio de la firma

La reputación corporativa de una entidad y su imagen ante la opinión pública son dos asuntos a tener muy en cuenta por la propia entidad, independientemente de la situación en que se encuentre. El amplio abanico de públicos obligaba a definir con precisión los mensajes que cada uno de ellos debía recibir. Entre otros, los públicos más destacados eran: Entes Reguladores como el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, el Ministerio de Economía, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Consejo General del Poder Judicial, el Colegio de Abogados o el Registro Mercantil, organismos oficiales, administraciones públicas...etc.

Aparte de los mencionados, cabía prestar atención a los potenciales clientes y, en el caso de Deloitte, a los prescriptores de reclutamiento por su incidencia en la selección de nuevos candidatos. Por último, había que atender a los medios de comunicación y a los líderes de opinión siempre influyentes y necesarios para generar corrientes de opinión.

6 Implicación en las causas del incendio

Siempre se tuvo en cuenta el riesgo que suponía que algún profesional de la firma tuviese implicación directa en las causas del incendio, tanto por provocar intencionadamente el siniestro como por negligencia.

7 Contagio de la crisis al resto de las firmas Deloitte en el mundo

Uno de los aspectos que hoy en día resulta más trascendental para todas las compañías que desarrollan actividades a escala global, es el hecho de ver condicionada



Ardía un edificio pero a salvo estaban los dos activos más importantes y a su vez intangibles de Deloitte: su gente y la información.

su reputación corporativa a todas las actividades emanadas de las mismas, al margen de quién las lleve a cabo o dónde. Un contagio hacia otros países donde opera Deloitte o hacia personal de distintos ámbitos profesionales, que directamente no están afectados, debe ser prevenido igualmente, sea donde sea que se produzca el suceso.

Comunicación externa

Teniendo en todo momento muy presentes los riesgos enumerados, la estrategia de comunicación se dividió por fases a lo largo de las dos semanas siguientes al incendio del edificio Windsor. De esta manera, se planificaron de forma ordenada los mensajes y las acciones a desarrollar en cada fase. +

El 90 por 100 de los periodistas consideró que Deloitte fue transparente en todo momento facilitando la información

La cronología de los hechos fue la siguiente:

□ FASE 1 (domingo 13 de febrero): “Deloitte mantiene su actividad en todo momento”

El domingo 13 de febrero, aún con el edificio en llamas, se adoptó una actitud proactiva que se prolongará a lo largo de varias fases. También mediante la figura de un solo portavoz institucional se trató de garantizar la transmisión de los mensajes que eran importantes en cada momento y que se centraron en:

- Resaltar la ausencia de víctimas personales en el incendio.
- Transmitir la idea de “normalidad”, entendida como la posibilidad de seguir trabajando al día siguiente, a pesar de los contratiempos sufridos y considerando que el incendio no estaba extinguido por completo.
- Constatar que Deloitte contaba con copias de seguridad a través de sus *back-ups*.
- Asegurar que todos los trabajadores acudirían al día siguiente a desarrollar sus funciones independientemente de la ubicación.

Durante esta primera fase, y siendo aun el día después del incendio, se decidió emitir un comunicado oficial para enviar un mensaje claro y unificado a los medios de comunicación (143 en total). También se transmitieron los mensajes clave a través del portavoz único utilizando la televisión como medio más efectivo.

□ FASE 2 (lunes 14 de febrero): “Sin retrasos en la entrega de los trabajos de nuestros clientes”.

El portavoz se encargó de contrarrestar algunas informaciones infundadas sobre la imposibilidad por parte de la firma de hacer frente, en el plazo estipulado, al compromiso

adquirido con sus clientes. Por este motivo, la proactividad fue aun más alta que en la Fase 1, ya que el objetivo era demostrar con imágenes que la normalidad era real. Igualmente, se abarcaron mensajes como:


- La ausencia de retraso en los trabajos de auditoría.
- Agradecer el apoyo de entidades y clientes vinculados a la firma.
- Seguir con la normalidad laboral ya anunciada el día anterior.
- Asegurar que el *back-up* con toda la información relevante estaba en proceso de análisis para recuperar la información disponible.

En esta fase ya no sólo la televisión sirvió de vehículo para transmitir los mensajes clave, sino que las emisoras de radio y la prensa fueron las plataformas ideales para que tanto el portavoz oficial, como otros autorizados, pudieran comunicar dichos mensajes procurando llegar a más públicos.

□ FASE 3 (martes 15 y miércoles 16 de febrero): “Sin despidos y trabajando”

En estos días el portavoz tuvo que adoptar una actitud tranquilizadora y explicar el motivo de la demanda interpuesta en el juzgado y el amparo solicitado al Consejo General del Poder Judicial. Los mensajes en esta fase se iban concretando en distintos temas como:

- La celebración, dos días después del incendio, de reuniones de reclutamiento y planes de acogida para 40 nuevos profesionales.
- La decisión de la nueva sede social y la reubicación temporal en Torre Picasso de los trabajadores asignados a clientes.
- Garantizar la información guardada en los *back-up* y resaltar la seguridad del Centro de Proceso de Datos (CPD).
- El apoyo del Consejo General del Poder Judicial resultaba crucial para buscar el amparo de varios procesos judiciales en curso, que precisaban un aplazamiento mientras se recuperaba la información.

Aparte de las apariciones en los medios citados en las dos primeras fases, se realizaron fotografías y reportajes de la nueva sede para transmitir con imágenes lo que estaba comunicándose a través del portavoz y demostrar que la tecnología empezaba a funcionar. 

Dentro del equipo de profesionales al frente de la comunicación, se designó a un portavoz único como transmisor de los mensajes principales

- ❑ FASE 4 (jueves 17 y viernes 18 de febrero): “Distanciamiento con la especulación respecto a las causas del incendio”

La especulación sobre las causas del incendio empieza a surgir tras la aparición de un vídeo casero, grabado la madrugada del domingo 13, donde aparecían dos figuras cuando el edificio ardía en los pisos superiores a éstas. Para mitigar la especulación se hizo necesario adoptar una actitud más prudente, anunciando la colaboración con las autoridades que investigan el suceso pero siempre manteniéndose al margen de la investigación que se estaba llevando a cabo. Los portavoces pasan ya a un segundo plano al considerarse que ya se habían transmitido los mensajes clave durante los primeros días. Aun así, la normalidad en las actividades profesionales continúa siendo la nota general.

Entre otras acciones de comunicación, se elabora un anuncio publicitario en el que se informa, entre otros asuntos, del normal funcionamiento de todos los servicios de la firma y la reubicación de los trabajadores en la Torre Picasso. En él también se agradece, a proveedores y clientes el apoyo demostrado en estos momentos difíciles. Asimismo, la aparición de las sombras en el edificio en pleno incendio empieza a acentuar la presencia de Deloitte en los medios sólo como referencia y no como noticia. Aun así, continúa la necesidad de atender a todos los medios de comunicación que lo soliciten, con la máxima transparencia pero sin necesidad de utilizar un portavoz específico. Esta gestión con los medios requirió un difícil equilibrio por la presión informativa del momento, pero se logró que ningún medio de comunicación asegurase en sus informaciones que esas figuras eran empleados de Deloitte.

- ❑ FASE 5 (sábado 19, domingo 20 y lunes 21 de febrero): “CPD: No News, Good News”

En esta fase los esfuerzos se centraron en que la prensa no cubriera desde el punto de vista informativo la entrada en el edificio de dos empleados de Deloitte que, bajo la supervisión de la policía, accedieron a la planta tercera para recuperar duplicados de las cintas (*back-ups*).

El uso de los portavoces ya no es prioritario y se mantiene la política de “no injerencia” en la investigación. Se sigue atendiendo a todos los medios (13) procurando no alterar el normal discurrir de los acontecimientos y quitando así relevancia innecesaria a temas como el CPD y a los rumores sobre el origen del incendio. Las apariciones en medios disminuyen (“Informe Semanal” y “ABC”), y la información se centra en resumir los acontecimientos y valorar las decisiones tomadas hasta el momento. Los medios recogen, con cierto tono de asombro, como Deloitte mantiene su actividad.

- ❑ FASE 6 (martes 22 de febrero): “Doble proceso de seguridad”

El objetivo fundamental de esta fase es dar a conocer de forma más o menos detallada el “doble proceso de seguridad” disponible en Deloitte y sus características, sirviéndose del apoyo de Telefónica, el proveedor del centro de respaldo. La incursión autorizada de los informáticos en el edificio se traslada con baja intensidad a los medios y se hace necesario atender a los mismos con apariciones o intervenciones puntuales en prensa, radio y televisión tratando temas relacionados con la tecnología y con los sistemas de la firma capaces de recuperar la información electrónica.

Se trata igualmente de restar importancia a la recuperación del CPD, trasladando el centro de atención a la recuperación de la “información electrónica” para conseguir que los profesionales realicen sus actividades con normalidad.

- ❑ FASE 7 (del miércoles 23 al sábado 26 de febrero): “Mantenerse al margen de la investigación policial”

Ante las filtraciones en algún periódico de tirada nacional del atestado de la Policía Judicial asegurando que había gente de De-

loitte trabajando el día que se declaró el incendio (sábado), se explica a los medios con total transparencia que esto es normal. Se apunta que se trata de la parte de la temporada con más volumen de trabajo para los profesionales de auditoría.

También se traslada a los medios la idea de que Deloitte es el gran perjudicado en el incendio y, por tanto, la principal víctima del siniestro.

El hecho de seguir el caso bajo investigación judicial limita las declaraciones oficiales mientras se trabaja con total normalidad atendiendo permanentemente a los medios (26), pero con apariciones contadas, siempre bajo la premisa de respetar el trabajo que realiza la policía.

Comunicación interna

La proactividad aquí también fue absoluta. El objetivo era informar a todos los profesionales afectados y tenerles al corriente de cuanto sucedía.

Era importante, en un primer momento, tratar de unificar la voz de la firma en un solo portavoz para que no se produjeran distorsiones innecesarias que provocaran duplicidad de mensajes y acrecentaran la *rumorología*. Estos mensajes resultan coincidentes, en estos primeros días, con los que iban dirigidos a los públicos externos de la firma. Es decir:

- No hay que lamentar víctimas y daños personales.
- Se va a proceder con total normalidad a la reincorporación de los profesionales a sus puestos de trabajo.
- Toda la información electrónica se encuentra salvada en *back-up*.

Ya desde un principio, para llegar a todos los profesionales, era necesario realizar una comunicación en cascada para que todos los empleados recibiesen el mensaje con claridad y sin distorsiones. Para reforzar esta idea, se puso a disposición de los profesionales un teléfono de atención al empleado que, junto con el comunicado enviado a 143 medios, garantizaba en cierto modo la recepción del mismo por todos los trabajadores de la firma. Se buscó el apoyo de la firma a escala internacional para reforzar las políticas de comunicación y transmitir al resto de los 150 países que in-

tegran la compañía, todo lo que en Deloitte Madrid estaba ocurriendo.

También como complemento a las apariciones del portavoz en televisión, la intranet global y el correo electrónico proporcionaban la suficiente cobertura, en un principio, para continuar con el nivel normal de trabajo. Con el fin de constatar todas estas evoluciones, se dio la posibilidad a la prensa de corroborar dichos avances mediante la toma de fotografías y declaraciones a los profesionales autorizados.

En el Palacio Municipal de Congresos se convocó a todo el personal afectado de Deloitte Madrid a un acto conducido únicamente por el Presidente y soportado con comunicados vía *email*, dirigidos a todos los trabajadores de Deloitte España.

Se elabora un número especial de la revista interna "Punto de Vista", cubriendo el incendio y sus repercusiones. Asimismo, se adjuntó un vídeo recopilatorio de todo lo acontecido en las jornadas posteriores al incendio con la cobertura informativa dada y el trabajo de los profesionales de la firma en esos días. Todo ello, en aras de constatar la plena operatividad de todos los servicios y líneas de trabajo de Deloitte en el menor tiempo posible.

Resultados

• Nivel presencial-Resultados generales

| | |
|--|---------------|
| 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 | 94,59% |
| Aparición de Portavoces en gestión proactiva 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% |

Prácticamente la totalidad de impactos en los medios de comunicación durante las dos semanas que abarca este análisis fue positiva, es decir, menciones a la firma en las que su reputación no se vio afectada de forma negativa por el tratamiento de la información. Así, de un total de 184.866.853 impactos, un 97,68 por 100 se valoró positivamente. +

Por cada hora de trabajo dedicada se consiguieron más de 280.000 impactos netos en los medios de comunicación

El valor económico de dichos impactos positivos estaría próximo a los dos millones y medio de euros, si se calculara el gasto en publicidad en el que la firma habría incurrido al contratar el mismo espacio o tiempo de aparición en los medios de comunicación.

Otra conclusión destacable es que en el 75 por 100 de los impactos en prensa, radio y televisión se recogía alguno de los mensajes clave establecidos en la estrategia de comunicación de crisis. La mayoría de estos mensajes aparece en televisión y radio, ya que en estos medios siempre se hace necesaria la intervención de un portavoz transmisor de los mismos.

Una vez finalizado el proceso de comunicación de crisis, se realizó una encuesta de satisfacción entre los miembros del Comité de Dirección que diariamente conocían las actividades llevadas a cabo por el área de Comunicación de la firma. La encuesta, que se realizó a través del correo electrónico, constaba sólo de cuatro preguntas, cuyo propósito era conocer la valoración que los altos ejecutivos de la firma realizaban de la gestión de la comunicación.

• Nivel relacional- Cuadro resumen

Cerca de 160 periodistas pertenecientes a medios locales, nacionales e internacionales mostraron interés en obtener más información de la firma no sólo en relación con el incendio –sus causas y consecuencias–, sino también por su capacidad de recobrar la normalidad y seguir operativos en tan poco tiempo.

La eficacia en la gestión del nivel relacional con los medios se tradujo en que la totalidad de los periodistas atendidos (157), a quienes el portavoz de Deloitte transmitió el mensaje clave, publicó información positiva para la firma. Sólo 8 de los 157 periodistas (5 por 100) publicaron en algún momento información que puede ser calificada como negativa.

La eficiencia horaria de los profesionales que estuvieron involucrados en la gestión de la relación con los medios de comunicación viene determinada por el número total de impactos obtenidos en los medios y el número de horas de trabajo dedicadas a lograrlos. De esta forma, del análisis se desprende que por cada hora de trabajo dedicada se consiguieron más de 280.000 impactos netos en los medios de comunicación. En cuanto a la vertiente económica de la ratio de eficiencia, ésta se obtiene teniendo en cuenta el valor publicitario y las horas de trabajo dedicadas –con un balance final medio de más de 4.200 euros por hora de trabajo–.

De la misma manera que se realizó con el Comité de Crisis, a los medios de comunicación también se les instó a responder a una encuesta de satisfacción. Igualmente, el formulario se distribuyó por *e-mail*, aunque en este caso los encuestados mantuvieron el anonimato. El nivel de satisfacción alcanzado fue del 100 por 100.

En la misma encuesta, el 90 por 100 de los periodistas consideró que Deloitte fue transparente en todo momento facilitando la información. ●

30

Situación del nivel relacional con medios

| | |
|-----------------------------|-----|
| Nº de periodistas atendidos | 157 |
|-----------------------------|-----|

Gestión del nivel relacional con medios

| | |
|--|---------------|
| Ratio de Eficacia : | 95% |
| Periodistas contactados que publican información positiva | 157 (100%) |
| Periodistas contactados que publican información negativa | 8 de 157 (5%) |
| Ratio de Eficiencia horaria : nº de impactos netos por hora de trabajo del Dpto. de comunicación | 281.402 |
| Ratio de Eficiencia económica : nº de euros (valoración económica de impactos netos) por hora de trabajo. | 4.213 € |

Reconocimiento del nivel relacional con medios

| | |
|---|------|
| % de satisfacción general de los periodistas atendidos | 100% |
|---|------|