

**UNIVERSIDAD DE
MURCIA**



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

TRABAJO FIN DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE
CRISIS: CASO DEL 3% EN CATALUÑA**

AUTOR

LETICIA GARCÍA MARCOS

REALIZADO BAJO LA TUTELA DEL PROFESOR:

JOSÉ CARLOS LOSADA DÍAZ

JUNIO 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	6
1.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	7
1.3. METODOLOGÍA	8
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS Y SU COMUNICACIÓN	9
2.1. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CRISIS	12
2.2. ETAPAS DE UNA CRISIS.....	14
2.3. ACTORES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS	16
2.3.1. Los públicos prioritarios o claves	16
2.4. PREVENIR UNA CRISIS. PREPARACIÓN	19
2.4.1. Preparación humana. Importancia de un portavoz	20
2.5. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	21
2.5.1. Herramientas de comunicación en casos de crisis	23
2.6. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS EN INTERNET 2.0	24
2.6.1. Necesidad de un modelo integral de comunicación.....	26
2.6.2. Mensajes clave en la gestión de la comunicación 2.0 en casos de crisis	27
2.6.3. Instrumentos en el entorno 2.0.....	28
2.6.4. Tiempos de comunicación en la gestión de la comunicación 2.0.....	29
3. TRABAJO DE CAMPO	29
3.1. CONTEXTO SOCIO POLÍTICO DEL CASO 3 % DE CATALUÑA. EXPLICACIÓN HISTÓRICA	29
3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	31
3.3. METODOLOGÍA	32
3.3.1. Variables a medir en la gestión de la comunicación del caso 3 % de Cataluña	33
3.3.2. Análisis de las variables: Tiempos de comunicación, mensajes y herramientas.....	35
4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	43
5. CONCLUSIONES	50
CONCLUSIONS.....	52
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

Diagnóstico de la gestión de la comunicación de crisis: Caso del 3% en Cataluña

LETICIA GARCÍA MARCOS

Universidad de Murcia

Gracias José Carlos por todo el material recomendado, tu dedicación y paciencia.

RESUMEN

Este trabajo fin de grado se centra en la investigación sobre la comunicación que las organizaciones deben dar en casos de crisis, estudiando la forma en cómo una organización debe afrontar la crisis, utilizando unas herramientas concretas adaptadas a cada público clave. El estudio consta de dos partes principales: Por un lado, la lectura de la literatura que aborda la comunicación de crisis junto a las principales características que componen las situaciones de desequilibrio en una organización, donde se analizan las estrategias llevadas a cabo en la gestión de una crisis, el estudio de los actores que la componen, el conocimiento de los públicos prioritarios y el análisis de la gestión de la comunicación de crisis en Internet 2.0.

La segunda parte consta del análisis concreto del caso del 3% en Cataluña, donde se investiga qué comunicación han llevado a cabo, Artur Mas y Convergencia Democrática de Cataluña, con qué mensajes y cuáles han sido las herramientas que han utilizado, examinando dónde se han centrado más, si en la utilización de las herramientas de carácter convencional o por el contrario, las herramientas en la web 2.0. El análisis se lleva a cabo con la consecución de unos determinados objetivos para demostrar la hipótesis del trabajo o refutarla.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación de crisis, gestión de crisis, crisis en Internet, públicos prioritarios, 3% Cataluña

ABSTRACT

This thesis focuses on the investigation about communication that the organization must provide with in cases of crisis, of the way that the organization must face the crisis, using the specific tools, adapted to each target group. The study consists of two main parts: On the one hand, the reading of the literature which tackles crisis communication together with the major characteristics that make up the imbalanced situations in a given organization, in which the following different processes take place, such as the analysis of the strategies to be carried out in crisis management, the study of the figures who make it up, the knowledge of the priority audience, and finally the analysis of the crisis communication management on the Internet 2.0

The second part of my paper consists of the specific analysis of the “3% case” in Catalonia, in which I have conducted some investigation to find out the kind of communication that Artur Mas and Convergència Democràtica de Catalunya have performed, namely, the messages and the management tools they have used. Furthermore, I have looked into the facts which they have primarily focused on, whether the utilization of the conventional tools or, conversely, the tools available on the web 2.0. The analysis has been carried out with the aim of attaining specific goals in order to demonstrate my working hypothesis or refute it.

KEY WORDS:

Crisis communication, crisis management, crisis on the Internet, priority audience, Catalonia 3% case.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo centra su investigación en el análisis de la comunicación en los casos de crisis en una organización, concretamente el partido político de Convergencia Democrática de Cataluña.

Las crisis no deben ser entendidas siempre como algo negativo, sino que su definición puede hacer referencia como un proceso de cambio. El término crisis abarca muchas áreas de conocimiento, por lo cual, resulta complicado encontrar una única definición. Por lo tanto, mediante la lectura de la literatura sobre la comunicación de crisis y su gestión, se realizará un análisis profundo de un caso concreto y de cómo una organización depende de la comunicación en casos de crisis.

Durante la titulación se ha cursado asignaturas que tratan sobre la comunicación corporativa y relaciones públicas, por lo que no es un tema desconocido pero tampoco hay suficiente investigación sobre cómo gestionar una crisis y qué comunicación dar en las organizaciones, por este motivo, en este trabajo se pretende llegar a una primera aproximación del análisis de la comunicación empresarial, concretamente la comunicación en situaciones de crisis y averiguar cuáles son los principales instrumentos que una organización debe utilizar a la hora de abordar la situación, junto con los tipos de mensajes y tiempos de comunicación.

Muchas han sido las organizaciones, desde empresas multinacionales, organizaciones no gubernamentales o partidos políticos que han experimentado en alguna ocasión un estado de crisis, ya que según unos datos adquiridos, son más de un 90% las organizaciones que van a experimentar en su ciclo de vida una situación de desequilibrio. Por lo tanto, dentro de una organización son cada vez más las personas que se dedican expresamente a saber abordar estos casos y a manejar de la forma más adecuada la comunicación que se ha de dar. No importa el problema que sea, a veces, ni siquiera hay un problema como tal y simplemente son rumores, pero ante cualquier duda, lo mejor que puede optar un profesional de la comunicación de crisis, es comunicar.

En este trabajo se va a analizar la forma que un partido político ha respondido ante acusaciones de corrupción, en un tiempo donde el estado de la política en Cataluña pasa por diferentes cambios. Todo empezó ante las acusaciones e imputaciones de varios de los componentes del partido por presuntos cobros ilegales de comisiones a

cambio de contrataciones de obras públicas. Convergencia Democrática de Cataluña (antes Convergencia i Unió) se vio envuelto en una crisis interna que comenzó en el 2005 por la acusación de Pascual Maragall en el Parlamento y que se destapó en julio de 2014 con varias detenciones y posteriormente en 2015, con la encarcelación del tesorero del partido.

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Al gestionar la comunicación en casos de crisis en este trabajo planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis: La gestión de la comunicación de crisis de Artur Mas y de Convergencia Democrática de Cataluña durante la crisis del 3% ha sido defectuosa e incompleta, provocando la inestabilidad del partido frente a las elecciones en 2015 donde las consecuencias se vieron directamente en la pérdida de los votos y en la reputación del partido.

Basándonos en esta hipótesis, el trabajo intenta llegar a una serie de objetivos para demostrar o refutar la hipótesis inicial.

- Estudiar la gestión de la comunicación de crisis del caso 3 % en Cataluña, demostrando que la estrategia de comunicación de Artur Mas y de Convergencia no fue acertada
- Medir los tiempos clave en los que se ha dividido la crisis para analizar la velocidad sobre los mensajes expuestos.
- Analizar los contenidos expuestos en mensajes, la coherencia de éstos y la estrategia de comunicación llevada a cabo examinando las herramientas utilizadas en la gestión de la crisis para estudiar qué efectos ha tenido el partido y qué consecuencias.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El motivo por el cual este trabajo centra su investigación en el análisis de la gestión de la comunicación de crisis, es por la importancia que cobra la comunicación en las organizaciones frente a sus públicos prioritarios. Además, es necesario que una organización conozca cuáles son las herramientas, los mensajes y los tiempos

concretos que tienen que dar para la consecución de una buena gestión de la crisis. En este caso en concreto, tener una buena gestión de comunicación de crisis cobra una gran importancia ya que se trata de una crisis que afecta a un partido político y no realizar las tareas específicas sobre la gestión de la comunicación puede llevar a cabo una pérdida de confianza por parte de sus votantes y una pérdida de reputación donde las consecuencias se verán directamente sobre el partido.

Por lo tanto, es necesario hablar de una necesidad por tener un modelo integral de comunicación que afronte estas situaciones de crisis, ya que es cada día más importante y cada vez son más, las organizaciones que deben tener en cuenta los posibles riesgos a los que se ven expuestos.

Es por este motivo por el cual, la investigación centra parte de su contenido en el análisis de la comunicación en medios tradicionales e Internet 2.0 ya que, los medios cobran gran importancia en una crisis y saber comunicar en estos medios significa saber cómo gestionarla, utilizando los distintos tipos de herramientas para poder llevar a cabo una correcta gestión de comunicación.

1.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo está compuesto por cinco capítulos siendo la introducción el primero de ellos, en el que se define el problema a investigar, la hipótesis junto a los objetivos del trabajo, la justificación y la metodología seguida en esta investigación, la cual explica el diseño y el procedimiento llevado a cabo en el trabajo.

Un segundo capítulo corresponde al marco teórico del trabajo fin de grado, el cual está estructurado de varios capítulos donde se aborda la literatura acerca de la comunicación de crisis y su gestión. El primer capítulo se analiza los tipos de crisis y las características que una organización puede llegar a tener, realizando una clasificación por diferentes autores, otro capítulo analiza tanto los actores que componen la gestión de la comunicación de crisis, como los públicos preferentes ante y por último, los capítulos que inciden en cómo gestionar la comunicación de crisis y sus características en los diferentes medios y más explícitamente en Internet 2.0.

En el tercer capítulo se desarrolla el trabajo de campo, donde se realiza el estudio empírico del diagnóstico de la gestión de comunicación del caso del 3% de Cataluña entre los años 2014 y 2015. Esta parte se inicia con la contextualización histórica y

política de Cataluña. Seguidamente se analiza explícitamente los dos tiempos elegidos para la investigación en medios convencionales e Internet en redes sociales y por último se llevan a cabo los resultados y la interpretación de los datos obtenidos sobre la investigación.

El cuarto capítulo comprende las conclusiones finales del trabajo donde se unifica la teoría con la práctica para concluir si lo explicado en la literatura se ha llevado a cabo en la práctica.

En el quinto se encuentra las referencias bibliográficas.

1.3. METODOLOGÍA

Este trabajo es el resultado de una exploración teórica y práctica de las características y el trabajo de comunicación, especialmente en Internet 2.0, que lleva a cabo una organización en situaciones de crisis. El estudio se ha llevado a cabo en dos fases:

En la primera, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura que aborda la comunicación de crisis, analizando la gestión de la comunicación y sus características como el planteamiento estratégico que lleva la gestión de la comunicación, al igual que en la comunicación de crisis en la web 2.0

La segunda fase es la investigación empírica, en la cual, se ha analizado la gestión de comunicación del partido de Convergencia Democrática de Cataluña en el momento en el que estalló la crisis por el caso del 3% en Cataluña.

Esta investigación se divide en dos etapas:

La primera fase se compone del análisis exhaustivo sobre los dos tiempos concretos analizados en esta crisis:

En ambos tiempos se analizan los actores principales en esta comunicación de crisis que son por un lado, Artur Mas y por otro lado el partido Convergencia Democrática de Cataluña.

Una vez delimitados estos dos actores para el diagnóstico de la comunicación de crisis, se analizarán los mensajes expuestos, la velocidad y las estrategias de comunicación utilizadas.

Por otro lado se analizarán las herramientas utilizadas tanto en medios convencionales como en Internet 2.0. Por lo tanto, ante todas estas variables de análisis, es necesario hablar de los tiempos concretos de este caso que se van a estudiar.

El primer tiempo comprende entre los meses de junio y julio de 2014. Esta fase se caracteriza por ser una primera aproximación al inicio de la crisis, ya que después de diez años no se volvió a saber sobre esta trama de corrupción. El segundo tiempo a analizar en este estudio comprende entre los meses de septiembre y octubre de 2015, desde las elecciones al Parlamento de Cataluña hasta la detención del tesorero principal de partido de Convergencia.

Y por último, la segunda fase finaliza con la exposición de los resultados y la interpretación de los datos obtenidos.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS Y SU COMUNICACIÓN

Las crisis en una organización son fenómenos graves y peligrosos caracterizados por tener una gran rapidez en aparecer que hacen que sean catastróficas para cualquier organización. Losada (2014: 24) cita a Albertch (1996) quién define una situación de crisis como eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización.

Las crisis tienen un efecto perjudicial tanto en los productos, en la distribución o en la seguridad que hacen que la organización se convierta en el centro de atención pública. Por lo tanto, ante esta atención pública, es necesario hablar de la reputación, ya que según Carlos Bonilla (2013: 11) es uno de los activos más importantes en una organización que hace que tenga una ventaja competitiva. Según Larkin (2003: 32) la reputación “está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamientos de una organización”.

Tener una buena reputación pero realizar una mala gestión de la comunicación puede ocasionar daños irreparables con una tremenda rapidez, por lo tanto, es necesario tener una comunicación efectiva, la cual, requiere de un desarrollo estratégico y una ejecución táctica.

La comunicación de la crisis ha de tener un conjunto de técnicas de comunicación para gestionar las situaciones de desequilibrio que se produzca en la organización. Tener

una buena gestión de la comunicación lleva consigo buscar el freno de esta situación en la mayor brevedad y controlar la información para poder reducir la pérdida de reputación y de imagen reputacional de la organización (Gil, 2013). Ruiz Mora y Castillo (2013: 99) citan a González Herrero (1998: 38) para hablar de la gestión de la comunicación de crisis, como la capacidad que tiene una organización para asumir de manera rápida las operaciones de comunicación que contribuyen a disminuir o suprimir los efectos negativos que una crisis provoca en la organización a nivel de reputación o imagen.

Según el Manual de Comunicación de Crisis del Ministerio de Salud (2006: 25) “una crisis siempre marca un antes, un durante y un después”. Es necesario seguir y definir planes de seguimiento estratégicos ya que puede determinar que la organización solucione el momento de crisis o por el contrario ésta se prolongue. Así pues, los comunicadores tienen un papel tremendamente importante ya que son los encargados de convertir estas situaciones críticas en oportunidades para la organización. Bonilla (2013: 21) cita a Marra, Grunig y Repper (1992) quienes sostienen que una organización debe utilizar “procedimientos de comunicación de crisis de ida y de vuelta” para sufrir menos daños.

Además de tener un plan de comunicación, tenemos que ser conscientes de que una crisis puede llegar en cualquier momento, por lo tanto, es necesario planificar de forma preventiva las situaciones que se puedan producir en una organización para prepararla ante esta situación y ejecutar de forma rápida y eficaz las medidas necesarias (Montilla, 2013). Sin embargo, hay una serie de características que son comunes cuando una crisis da comienzo, son importantes tenerlas en cuenta para gestionar la situación de la mejor manera desde un primer momento (Gil, 2013).

Por otro lado, es necesario recordar unas pautas específicas sobre la información y la comunicación que hay que tener en cuenta, tales como la veracidad de la información, ser conciso y mostrar interés por solucionar el problema que se ha dado. Es necesario que los encargados en la comunicación de crisis actualicen la información conforme vaya pasando la crisis.

Fantoni (2008: 368) cita a Edelman para hablar de las 4 reglas en la comunicación de crisis:

- Ser los primeros en reaccionar

- Asignar a un portavoz desde el principio de la crisis
- Mostrar el antes, durante y el después de la crisis a sus públicos
- Preparar con anticipación un plan estratégico para cada situación

Por lo tanto, en todas las crisis se pueden ver unas determinadas características, las cuales es necesario nombrar para poder llevar a cabo una comunicación acorde a cada situación. Las características comunes de todas las crisis son:

La *sorpresa*, ya que una crisis es previsible en cierto modo, pero ninguna organización puede anticiparse por completo a esta situación de desequilibrio. Según Gil (2013: 28) “La sorpresa es una de las principales características definitorias de la crisis al no poder anticiparnos totalmente a lo que está por venir, hay que contar con ese factor para reaccionar con suficiente tiempo ante lo desconocido”. Montilla (2013: 125) cita a Westphalen (1993: 87) quien afirma que el factor *sorpresa* es un rasgo común en cualquier crisis: “No existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis (...)”

Otra característica común es que todas las crisis son *carácter único*, ya que es muy extraño que se dieran a cabo dos crisis similares provocadas exactamente por las mismas causas. Cada crisis es única, y aunque una crisis se produzca por las mismas causas que la anterior, los problemas no serán los mismos. “Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos” (Westphalen 1993: 87).

El carácter de *urgencia* significa que siempre hay una situación de alerta con cierta información negativa sobre la organización que hay que afrontar. Es necesario ganar todo el tiempo posible ya que los medios de comunicación avanzan más rápido que las propias organizaciones.

Otro factor de las crisis es la *desestabilización*, ya que en toda crisis las relaciones de la empresa se ven modificadas por lo que se produce una situación de desequilibrio. Según Westphalen (1993: 87) “la crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos”. Esto ocurre ya que las relaciones de la empresa con su entorno y con los medios de comunicación, especialmente, periodistas, se ve modificada. Si normalmente, una empresa tiene un número de periodistas conocidos, cuando la crisis estalla, el número de periodistas es mucho mayor, quienes exigen información rápida y la organización debe poder estar capacitada.

2.1. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CRISIS

Para la gestión de la comunicación de crisis existen varios modelos teóricos, pero la base para tener una eficaz gestión es comunicar. Por lo tanto, comunicar es una condición indispensable para la resolución más temprana y definitiva de una situación de crisis.

Losada (2014: 39) cita a Saura (2005) quien recoge los principales modelos de gestión de crisis:

Modelo de Onion de Pauchant y Mitroff, este modelo está compuesto por cuatro niveles donde se encuentran los individuos que trabajan en la organización, este nivel se estudia desde la psicología, en el nivel 2 se encuentra la cultura organizacional que se puede estudiar desde la sociología, en el nivel 3 se encontraría la estructura organizacional y por último el cuarto nivel donde estaría el nivel estratégico de la organización donde entraría a estudiar los procedimientos de gestión de crisis.

Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd, es un modelo que está, según Losada (2014), unido a la fase de reacción ante una crisis.

El autor de este modelo es Hurd, quién en 1992 habla de las siguientes fases para la gestión de una crisis:

En un primer lugar se encuentran las *primeras reuniones* del equipo de crisis, otra fase sería la de *corrección* donde se obtiene todo tipo de información para saber qué daños ha causado la crisis y en un tercer lugar se encuentra el *filtrado de información*, para que toda aquella información que no sea útil se pueda suprimir.

La *elección de los medios* sería otra capa o fase, siendo una fase muy importante ya que se selecciona la herramienta que la organización va a utilizar para la comunicación a lo largo de la crisis. Optar por una buena o mala herramienta de comunicación puede hacer que una organización gestione bien la crisis o por el contrario crea daños irreparables.

En quinto lugar se encuentra "*la memoria organizacional*" para la consecución de todas las etapas anteriores. Otra fase serían *los valores de la organización*, que ayudan "a establecer las prioridades de las crisis". Y por último, se encuentran "*el proceso de grupo*" que ayuda a llevar a cabo todo lo anterior y tomar decisiones a la hora de gestionar la crisis (Losada: 41).

El siguiente modelo sería el *Modelo de Relaciones Públicas de crisis de Marra 1998*: Este modelo se basa en que las organizaciones tengan gran relación con sus públicos preferentes. Losada (2014: 32) cita a Marra (1992) quien dice que una organización debe tener un manual de crisis previsto para que, cuando ésta estalle, se actúe con rapidez.

El Modelo de las 4 Rs de Health: Consiste en que una crisis se prepara en cuatro etapas: Reducción, Preparación, Respuesta, Recuperación. Según el autor, una quinta “R” sería Flexibilidad, quien dice que, ésta, debe estar en cualquier proceso y la organización debe de ser capaz de adaptarse a las circunstancias que se enfrente.

El siguiente modelo de gestión de crisis es *el Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski*.

Losada (2014: 43) cita a Lukaszewski (1997) quien dice que en las crisis existen los siguientes principios de comunicación: tener prioridad en la comunicación a los principales afectados, utilizar la comunicación local en el lugar donde se produzca la crisis, concretar un solo portavoz capaz para atender a los medios, empleados y autoridades, actuar con la mayor rapidez posible y por último colaborar con los medios de comunicación atendiendo a sus preguntas.

Losada (2014: 44) cita Sturges, Carrel, Nweesom y Barrera (1991) para referirse al siguiente modelo de gestión de crisis. Éste se refiere a los cambios que se producen en una organización desde que se produce la crisis hasta después de la crisis. Estos cambios se refieren sobre todo, a los cambios que se producen en la opinión pública, siendo el principal objetivo del modelo, que la opinión no sea más negativa que anteriormente a la crisis.

El siguiente modelo sería el modelo de *Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero 1998*. La base de este modelo es que existen dos tipos de crisis, las evitables y las no evitables. El autor sostiene que una buena gestión de una crisis evitable es “alcanzar el punto de *no-crisis*”¹

¹ “No-crisis: Se corresponde con el tiempo (indefinido) que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar una crisis. Es la preparación global para cuando llegue la crisis”
LOSADA DÍAZ, J.C., (2014): *Comunicación en la Gestión de Crisis*. (p.37). UOC Editorial, Barcelona

Las *crisis evitables* aunque se puedan evitar, muchas veces pueden desencadenar en una situación de desequilibrio para la organización. González Herrero (1998) habla de cuatro etapas: “Gestión de conflictos potenciales, planificación, crisis y post-crisis”.

Otro modelo que el autor cita son las *crisis no evitables*, en este modelo se señalan aquellas situaciones que no son evitables, y que es la acción de la organización que cobra más importancia para contener y limitar las consecuencias negativas que la crisis pueda producir en una organización.

En las crisis *no evitables*, la organización sabe que no puede influir antes de que la crisis estalle, por lo tanto, en este modelo, la organización no debe alcanzar la fase de no-crisis si no que se debe alcanzar la fase de post-crisis² lo antes posible. (Losada, 2014)

2.2. ETAPAS DE UNA CRISIS

Según Gil (2013), cuando una crisis se acerca y no se puede evitar, lo mejor es establecer un objetivo concreto para, o frenar la crisis o hacer que las consecuencias sean lo menos dañinas posible para la organización.

En primer lugar, es evaluar en qué momento y qué situación de crisis tiene la organización para poder actuar de la mejor manera posible. Una vez que se evalúa la situación por la que pasa la organización, se debe delimitar las funciones que realizarán cada actor y los procedimientos que se llevaran a cabo.

Son varios autores los que coinciden en las tres etapas de las que se compone una crisis. Estas etapas son, pre-crisis, crisis, y post-crisis. Según Losada (2014: 37), además de esas tres etapas es necesario hablar de una etapa que se caracteriza por no tener una situación de crisis.

La etapa de *no-crisis*, “se corresponde con el tiempo que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar na crisis”. Esta etapa se caracteriza porque el objetivo de la organización es la preparación en profundidad para cuando llegue la crisis.

² “Postcrisis: Momento en el que la crisis está cerrada y, también, las causas que la han provocado. Es un momento de análisis de la situación resultante. Es el momento de recuperar lo perdido con la crisis”
LOSADA DÍAZ, J.C., (2014): *Comunicación en la Gestión de Crisis*. (p.37). UOC Editorial, Barcelona

El Manual de Comunicación de Crisis para las organizaciones reguladoras nucleares (2006) también en cita la fase de no-crisis. Se refiere a la preparación y planificación de actuaciones antes de que comience una crisis. Esta preparación implica realizar una estrategia de comunicación pública para tener contacto con los medios o información en la página web. Esparcia y Ponce (2015: 23) citan a Piñuel (1997: 170) quien afirma que en todas crisis existen una fase *preliminar* donde aparecen algunos signos para que la organización pueda interpretar que se va a acercar una crisis.

Pre-crisis, esta fase se caracteriza por tener los primeros síntomas de crisis por lo que la organización empieza a notar ciertas situaciones de desequilibrio. En etapa la organización debe tomar las medidas necesarias e investigar a fondo.

La tercera etapa es la etapa de *crisis*, en esta etapa la organización está de forma clara dentro de la crisis y ésta es conocida externamente, por lo que la organización debe enfrentar la crisis y llevar a cabo todas las acciones que se planificaron anteriormente. Es necesario realizar las estrategias y ponerlas en marcha lo antes posible.

Esparcia y Ponce (2015) coinciden en esta tercera etapa o fase a la que Piñuel (1997: 170) llama *fase crónica*. En esta fase se producen varias series de acontecimientos donde se encuentran toda serie de informaciones o rumores, es decir, la organización está pasando por una situación de crisis.

En el Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares (2006) hablan de esta etapa, a la que la llaman "*crisis en curso*", en esta etapa, la organización debe llevar a cabo acciones de comunicación para responder a los medios ya que éstos, tienen un gran interés por comunicar al exterior y son ellos los que darán a conocer todo lo que está pasando en la organización.

La etapa de *post-crisis* es el momento en el que la crisis ha terminado, y las causas que la han provocado ya no existen. En esta etapa, la organización debe analizar y evaluar lo que ha sucedido y además evaluar distintas acciones para las próximas crisis que puedan venir.

En el Manual de comunicación anteriormente citado, cita a la Organización reguladora Suiza quien afirma que cuando termina una crisis, se debe analizar "las causas, las mediciones, la comunicación, las informaciones aparecidas en los medios y su actitud". Piñuel (1997: 170) denomina a esta última etapa como *fase post-traumática*.

2.3. ACTORES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Según Arribas (2013) uno de los actores más importantes dentro de una organización en la gestión de la comunicación de crisis son los propios directivos. Es necesario nombrar a un portavoz para que la organización tenga a quien les represente en los momentos de crisis ya que los mensajes transmitidos por los portavoces de la organización son los que dan más credibilidad para transmitir el mensaje al público.

Otro de los actores importantes en la gestión de comunicación de crisis serían los propios empleados de la organización, aunque éstos, a veces se les consideran público prioritario o público clave, ya que pueden verse afectados de primera mano, ya sea por accidente dentro de la organización o crisis interna.

Los medios de comunicación también podrían ser actores para la gestión de la comunicación en casos de crisis ya que tener una buena relación con los medios pueden ayudar a que se den a conocer de una manera adecuada los mensajes que el portavoz quiere dar (Edgar, 2013). Sin embargo, si una organización no tiene buenas relaciones con los medios, éstos pueden atacar de forma que los mensajes se vean alterados, dejando a la organización en una mala posición para aquellos públicos prioritarios ante la crisis.

Por lo tanto, cuando una organización atraviesa una situación de crisis, son estos actores quiénes serán los encargados de saber gestionarla y de transmitir a su público prioritario toda la información que precisen.

2.3.1. Los públicos prioritarios o claves

Cuando una organización analiza qué tipo de comunicación es la más adecuada, depende en cierta medida de la identificación de los públicos prioritarios. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones sean conscientes de que no a todos los públicos les preocupa lo mismo y cada uno responderá según sus intereses, ya que para la gestión en una situación de crisis es necesario adaptar las acciones de comunicación a estos públicos teniendo una correcta visibilidad ante todos ellos.

Es necesario focalizar cada acción de comunicación para cada público específico.

La comunicación que una organización debe hacer en casos de crisis ante sus públicos no debe ser la misma, por lo que, cada uno recibirá un trato diferente permitiendo que las respuestas se adapten conforme transcurre la crisis.

Por lo tanto, cuando una crisis da comienzo, es necesario identificar aquellos públicos que serán clave, los cuales serán a los que deberemos dirigirnos en primer lugar,

teniendo en cuenta sus necesidades puesto que unos públicos tienen más implicación de otros en la crisis. Los públicos clave o prioritarios deben ser las personas afectadas, medios de comunicación que más nos interesen, empleados de la organización y la competencia (Gil, 2013).

Los diferentes públicos de la empresa no son afectados por la crisis con igual intensidad, por tanto, es necesario que la organización concrete quiénes serán los destinatarios de la información y cuáles son las preocupaciones de cada uno de ellos.

Enrique (2007) habla de que la organización debe tener una comunicación igualada en todos los niveles creando “un sentimiento de unidad”. Los afectados por la crisis deben estar informados en todo momento sobre lo que ocurre en la organización y hacerles ver que éstos son parte primordial para hacer frente a la crisis.

Juan Andrés Rincón (2013: 114) cita a R.E. Freeman (1984) quien define a los públicos clave como: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”. Clarkson (1995) define a los públicos clave como “aquellos que reclaman derechos, intereses o participación en una corporación (...)”. Fráncico Lorenzo (2013: 85) cita a Caponigro (2000) y a Coombs (1999) quienes hablan de la construcción de audiencias internas y externas mediante relaciones positivas teniendo en cuenta los planes de comunicación delimitados por la organización previamente.

La organización debe dividir en grupos los posibles afectados donde cada uno recibirá una comunicación y un trato diferente para que las empresas adaptes las respuestas que se darán en el periodo de la crisis.

En el siguiente gráfico se puede observar un mapa de los públicos preferentes que una organización puede tener, cada uno debe tener una comunicación específica adaptada a sus necesidades:

Gráfico 1: Manejo de audiencias durante situaciones de crisis



Fuente: Francisco Lorenzo (2013) *Investigando la comunicación de crisis* (p. 85)

Las víctimas son las que posiblemente cobren mayor importancia en la gestión de la comunicación de una crisis ya que son ellas las que se han visto afectadas verdaderamente por la situación, por lo tanto, realizar una buena o mala comunicación sobre este público en concreto hace que la organización se vea percibida de una forma u otra, se solucione o por el contrario se agrave más la situación. Son estos, a los que tienen que dedicar todos los esfuerzos de comunicación, tratarlos con especial delicadeza, teniendo una comunicación clara, rápida y precisa.

En este mapa de audiencias o mapa de públicos de una organización se pueden observar distintos públicos de los que una organización se compone. Que cobre más importancia unos que otros no significa que haya que obviar la comunicación en algunos públicos, sino que, a cada uno de ellos se les debe dar una determinada comunicación adaptada a las necesidades de cada uno.

Por ejemplo se puede observar a los clientes o consumidores, los cuales, en la mayor parte de los casos, son considerados como el público más importante para una organización, sin embargo, según las acciones que la organización quiera comunicar, estos públicos serán más o menos importantes y se dedicarán más o menos esfuerzos comunicativos.

Otro de los públicos que la organización debe tener en cuenta tanto en los buenos momentos como en los malos son los medios de comunicación, ya que es importante que la compañía conozca a los periodistas, se interese por ellos y hacer que éstos conozcan a la organización. Los medios hacen un papel tan importante como cualquier otro público que pertenezca a la organización, son los que darán la información a la opinión pública sobre las situaciones de desequilibrio, por esta razón es necesario tener buenas relaciones en todo momento.

En definitiva, cuando una crisis da comienzo en una organización es necesario que a cada uno de los públicos se les comunique con unas determinadas características, respetando en todo momento las relaciones, las cuales deben de ser positivas.

2.4. PREVENIR UNA CRISIS. PREPARACIÓN

Como afirman Arroyo y Yus (2011) se pueden apreciar dos tipos de organizaciones, por un lado las que han pasado por una situación de crisis y otras las que pasarán por esta situación. Todo tipo de organizaciones, ya sean más pequeñas o más grandes pueden pasar por una situación de crisis afectando de manera directa a la organización, por lo tanto, es necesario que ésta esté previamente preparada para cuando una situación de desequilibrio se produzca. Aunque una crisis puede aparecer sin previo aviso, no se trata de que en una organización aparezcan síntomas de crisis, si no, en el momento que aparezcan, cómo será y cuál será su intensidad (Arribas, 2013), por consiguiente, la organización siempre debe gestionar una crisis mediante la ejecución de medidas de previsión, prevención y planificación.

Arribas (2013: 58) cita a Mitroff y Alpaslan (2003) quienes señalan que existen dos categorías de organizaciones, aquellas organizaciones preparadas para una crisis (proactivas) y aquellas organizaciones que son propensas a una crisis (reactivas).

La identificación previa de los posibles riesgos de una organización es una de las claves para poder tener una buena gestión de la comunicación. Identificar y planificar las acciones a llevar a cabo suelen aminorar considerablemente los efectos de esta situación de desequilibrio. Por lo tanto, es necesario realizar una investigación y planificación de las actividades.

Es necesario hablar del *Issues Management*, el cual, se refiere a la prevención que la organización ha de hacer antes de que la crisis aparezca, “adelantar en –cierta medida- el futuro (...)” (Losada: 54).

La organización debe prever los escenarios a los que se enfrenta, por lo cual, se debe tener un conocimiento íntegro de los peligros a los que se puede enfrentar la organización, aunque algunos sean inevitables. Ruiz Mora y Castillo (2013) también nombran al *Issues Management* (“gestión de conflictos potenciales”), los que afirman que una organización debe tener una actitud proactiva ligada a la gestión de comunicación, anticipándose y ganando tiempo para el desarrollo de respuestas positivas.

Ruiz Mora y Castillo (2013: 99) cita a González Herrero (1998: 120-130) quien establece que el *Issues Management* es una técnica de previsión y debe haber dentro de ésta, seguimientos de vigilancia para prever futuros daños que afecten a la organización.

Del mismo modo, Fantoni (2008) habla de los planes de contingencia, ya que según el autor, estos planes son la preparación de la organización cuando tienen una situación con un gran elevado potencial de tener una crisis. Se pueden encontrar varios métodos para la identificación de una crisis como por ejemplo, el *Brainstorming* o el *Análisis estadístico*.

2.4.1. Preparación humana. Importancia de un portavoz

La preparación de las personas en una organización significa que cuando una crisis estalle, éstas deben estar organizadas según sus roles y competencias. Los componentes de la organización deben tener un papel para realizar la estrategia que la organización ha señalado. La existencia de un comité de crisis es necesario en una organización ya que está compuesto por personas que se encargan de gestionar la crisis cuando ésta llegue. Aunque normalmente este comité se utiliza una vez que la crisis está en la organización, es necesario que los componentes conozcan las acciones que deben realizar en el momento que ésta estalle (Losada, 2014).

Todos los miembros en una crisis toman su determinada importancia aunque es necesario hablar del portavoz, ya que es el encargado de transmitir la información y de tener contacto externo sobre lo que está pasando.

El portavoz debe estar capacitado para “comunicar, aclarar y difundir el mensaje de la organización frente a la opinión pública” (Luengas: 170). Además debe tener una preparación y entrenamiento para el manejo de los mensajes y las preguntas difíciles que les puedan hacer los periodistas. El Manual para el Manejo de la Comunicación en Situaciones de Crisis del Ministerio de Salud (2006) habla del *Media Training*. Esta técnica permite al vocero comunicar de manera que pueda tener el control ante una entrevista periodística o prensa, y poder asumir con tranquilidad los momentos en los que aparezca en los medios.

Losada (2014) y Luengas (2013) coinciden en el establecimiento de escenarios que simulen una crisis para una mejor preparación, elaborando una “carpeta de comunicación”. Con esta simulación de crisis, la organización puede detectar posibles errores y corregirlos antes de que ya no tengan remedio.

Por consiguiente, ante toda esta preparación, un portavoz debe tener unas ciertas pautas sobre la comunicación que ha de dar ante los medios de comunicación, ya que la información que el portavoz brinda será el conocimiento de toda opinión pública y éste debe poder evitar que se produzca el llamado “efecto boomerang” del mensaje. Según el Manual (2006: 41), “es más importante “cómo” se dice el mensaje, que el propio mensaje”.

2.5. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

La capacidad que tenga una organización de enfrentarse a una crisis equivale a la capacidad que ésta tenga de adoptar unas estrategias u otras para comunicar. Por lo tanto, se trata de encontrar una postura comunicativa o una estrategia de discurso para transferir al público y que éstos acojan las explicaciones dadas por la organización de la mejor manera y tengan conciencia de en qué postura se establece frente la crisis.

Los tres tipos de estrategias de comunicación más usadas por las organizaciones son: Estrategia del Silencio, la Negación y la Confesión.

Antes de realizar una acción hay que definir la situación por la que está pasando la organización para poder realizar las acciones que fueron previstas en los planes de pre-crisis.

A continuación se redactan las estrategias de comunicación que priman en la gestión en momentos de crisis:

La *estrategia de silencio*, es un tipo de estrategia poco usual en situaciones de crisis, ya que la no comunicación de una organización ni desmiente ni se responsabiliza ante la crisis. Losada (2014: 26) afirma, “que es la única de todas las estrategias que va en contra de la filosofía de comunicación”. La comunicación se reduce a su más mínima expresión.

Optar por esta estrategia en una situación de crisis puede hacer que la organización muestre una actitud irresponsable con consecuencias devastadoras. Según Gil (2013), este tipo de estrategias pasivas sólo se recomiendan en situaciones de crisis leves y con poco riesgo. Es necesario tener especial cuidado con los medios de comunicación ya que cuando una organización realiza esta estrategia, muchas veces los medios intentan buscar otras fuentes de información, por lo que la crisis puede verse transfigurada por dichas fuentes.

A veces, esta estrategia puede ser beneficiosa para la organización, como por ejemplo en el caso de que haya un rumor que no está confirmado. Por eso, lo mejor que puede hacer la organización es no comunicar para no mostrar interés por algo que no lo merezca. Como afirma Gil (2013), en algunos casos las crisis desaparecen por falta de interés, ya que la organización se mantiene al margen y sigue informando lo que cree por conveniente

Una organización también puede optar por negar los hechos, se trataría de la *estrategia de negación*, sin embargo, esta estrategia sólo la puede llevar a cabo cuando las acusaciones de la crisis sean demostrables (Gil, 2013). Cuando una acusación es veraz, la organización no lo debe negar ya que tarde o temprano saldrá a la luz ante la imagen pública y ya no habrá tiempo para respuestas, no habrá vueltas a atrás. Esta estrategia es la más propensa a utilizar por parte de la organización, pero sólo se debe utilizar en situaciones concretas y seguras de que no existe tal crisis a la que la organización ha sido acusada.

La *estrategia de confesión* es una estrategia que la organización usa cuando se enfrenta a la crisis o incluso cuando no se ha confirmado la responsabilidad real en ella. Esta estrategia significa que la organización reconoce abiertamente y se responsabiliza de la crisis, aunque no sea verdaderamente responsable, dejando ver

que se trata de una organización responsable y mostrando confianza desde el primer momento. La confesión significa demostrar que se trata de una organización transparente, tratando de cerrar aquellas causas que dieron lugar a la crisis colaborando, por lo tanto, en la solución de los hechos, sobre todo para aquellos que están afectados directamente (Losada, 2014).

Gil (2013) indica que hablar de confesión implica dar explicaciones, explicar la situación para que más tarde se elaboren los planes para solucionar los daños que ha causado la crisis, es una estrategia que aporta valor positivo a la organización afectada, manteniendo su credibilidad ante sus públicos.

Otra cuarta estrategia sería la de *transferencia de responsabilidades*, es decir, echar la culpa a un tercero, ya sea una empresa o una persona en particular. Optar por esta actitud no es recomendable ya que puede ser interpretada por el público como la negativa de no asumir responsabilidades por parte de la organización. Al igual que en la estrategia de negación, la organización afectada sólo puede usarla cuando tenga conocimiento certero de que no es responsable de la crisis.

En definitiva, al igual que hay diferentes tipos de crisis, también hay diferentes tipos de comunicación de estas crisis, por lo que optar por una estrategia equivocada puede hacer que la crisis y sus efectos vayan a peor en vez de mejorar, por esta razón, una organización siempre debe meditar sobre la situación a la que se enfrenta.

2.5.1. Herramientas de comunicación en casos de crisis

Ante una situación de crisis que se da en una organización, es importante contar con herramientas que ayuden a la gestión de la misma para poder controlarla y administrarla, comunicando lo que se está haciendo y mostrando la actitud de la organización frente a la crisis.

En un primer momento, Luengas (2013) señala que es necesario contar con determinados elementos para operar frente a una crisis, entre otras herramientas, señala principalmente el sistema de auditoría de una organización. Por otro lado, Losada (2014) señala que el Manual de Gestión de comunicación de crisis es una de las herramientas más importantes a tener en cuenta para la preparación de la comunicación y los mensajes. Sin embargo, cuando hablamos de herramientas como tales cuando una organización pasa por un momento de crisis, es conveniente hablar

de herramientas de información para que la organización las utilice en situaciones mediáticas.

Entre estas herramientas se encuentran los comunicados de prensa, para enfrentar las crisis institucionales, especificando quién está al mando de la crisis. Se trata de una comunicación oficial por lo que se evita que haya malentendidos.

Las conferencias de prensa es otra de las herramientas convencionales usadas en situaciones de crisis, ya que se distribuye la información por parte del portavoz, el cual, es el rostro personalizado de la empresa. Otro instrumento bastante utilizado en momentos de desequilibrio son las notas de prensa deben contener más hechos que explicaciones y deben informar del estado real de la organización.

Igualmente es necesario mencionar a los medios electrónicos, ya que cada vez más una organización usa esta vía para la comunicación en casos de crisis ya que son los usuarios los que solicitan información vía Internet. A continuación el trabajo detallará la gestión de la comunicación en Internet 2.0 puesto que es cada vez más importante el uso de esta vía para la comunicación con sus públicos.

2.6. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS EN INTERNET 2.0

La comunicación de crisis y especialmente la comunicación de crisis en Internet 2.0 se enfrentan a diferentes retos ya que los medios convencionales dejan de ser la única fuente de información. En este contexto, es necesario que las organizaciones tengan en cuenta la importancia de conocer las nuevas oportunidades que Internet ofrece para comunicar con diferentes instrumentos que hacen que la comunicación sea rápida y precisa.

Cabe decir que unas de las tareas más importantes de una organización ha sido la gestión de las relaciones con los medios de comunicación, ya que ellos han sido siempre los primeros transmisores de información. Por lo tanto, una organización debe tener relaciones positivas con los medios cuando una crisis llega. Nicolas y Grandío Pérez (2012: 166) citan a Jaume Fita (2014: 193) quien señala que “los medios de comunicación son el único intermediario entre la organización y la opinión pública (...)”. Así pues, hasta que la web 2.0 se desarrolló, los medios convencionales han tenido un gran papel en la gestión de comunicación de crisis de una organización.

En la actualidad, prácticamente todas las crisis tienen su desarrollo en Internet 2.0. Ante este desarrollo, las organizaciones deben ser conscientes del “peligro” o la “oportunidad” que pueden tener con una buena gestión en redes sociales.

Una organización debe considerar ciertas ventajas que juegan a su favor con la emergencia de las redes sociales, ya que éstas, pueden ser una vía para reforzar el posicionamiento. Deben tener en cuenta la importancia de los mensajes, ya que deben estar adaptados para cada usuario, es decir, cada público clave.

Por lo tanto, al igual que una organización puede tener distintas ventajas con el manejo de redes sociales, debe tener en cuenta que Internet 2.0 puede llegar a ser muy dañina, caracterizándose por tener una tremenda inmediatez para la difusión de mensajes. Ante situaciones de crisis, las respuestas por parte de la organización no pueden esperar, ya que los tiempos no se pueden gestionar de igual manera que en los medios convencionales.

En la actualidad no se puede equiparar las estrategias de comunicación a realizar en medios convencionales que en redes sociales, puesto que en el entorno 2.0 un mensaje mal informado se extiende con mayor rapidez a todo el público y la organización a veces no tiene tiempo de dar las respuestas adecuadas.

Es necesario que las organizaciones tomen cuenta de las características por la que se compone Internet, como por ejemplo, la *interactividad*. Se puede decir que en la interactividad se sitúa el control de la información tanto en manos de los internautas como de la propia organización, por lo tanto, esta característica permite tener un diálogo directo entre ambos actores en la comunicación, lo que conlleva a que los interlocutores no sólo sean observadores sino que sean creadores de contenido, puesto que se expresan a tiempo real y comparten información. Esto es lo que crea el llamado *feedback* donde las compañías pueden conocer las necesidades de sus públicos reforzando su imagen corporativa.

Tener un plan de gestión de crisis online significa tener una herramienta precisa y rápida para reaccionar a cualquier peligro que la organización se enfrente.

Esparcia y Ponce (2015) hablan del “*Webcare strategy*” (cuidado de la web). Los autores señalan que una organización debe tener comunicaciones proactivas y tener un seguimiento activo de los usuarios, lo que hace que sea una herramienta eficaz que evita el surgimiento de problemas en la organización.

En el entorno online también es imprescindible tener en cuenta la importancia de la reputación, en este entorno se puede ver afectada por algunos factores como la percepción que los públicos tienen sobre la organización y la marca o los comentarios positivos o negativos expuestos por los usuarios en redes sociales entre otros.

En definitiva, en cualquier compañía es necesario tener unas técnicas que son estándar para el mantenimiento de una buena imagen frente a sus públicos en Internet, como es el mantenimiento de las páginas web, creación de páginas en Facebook, Twitter y blogs donde se establezcan relaciones y tener un mejor posicionamiento web. Estas técnicas se enfrentan con respecto a los medios tradicionales ya que la propagación de la comunicación y de contenido es mayor pudiendo tener una gran facilidad para esto.

2.6.1. Necesidad de un modelo integral de comunicación

Las crisis 2.0 se caracterizan por tener unas características peculiares de inmediatez, gran velocidad e hipertextualidad entre otras.

Esparcia y Ponce (2015) citan a Halpern (2008: 51) quien define estas nuevas crisis como un mensaje privado que al ser sensible puede alterar el equilibrio de relaciones que existía entre la organización y el individuo aludido, “esta alteración se produce al masificarse”.

Las crisis 2.0 se caracterizan tanto por la velocidad de la comunicación como por ser precisa, pues, llega de forma más concreta a cada usuario. Por este motivo, muchas organizaciones han empezado a trabajar en el desarrollo de tratamientos comunicativos que ayuden a la organización a comunicarse por la red en situaciones de crisis. Nos encontramos en un entorno donde los usuarios dependen de factores subjetivos, ya que los internautas pueden, tanto recibir información como crearla, por lo tanto, se crea, como anteriormente se ha hablado, un *feedback* entre la organización y los usuarios.

En una publicación de Halpern (2008: 50), el autor habla de “*Teoría de atribución de responsabilidades*”, citando a Benoit (1995) quien señala que ante acusaciones en una organización debe haber dos componentes, por un lado, el acusado y por otro lado, el acto que es considerado ofensivo. En la publicación el autor cita a Weiner (1985) quien señala que cuando diferentes individuos se enfrentan a situaciones inesperadas y sobre todo negativas, sienten la necesidad de buscar diferentes causas que lo

expliquen, por lo tanto, Coombs y Holladay (2005), citados por Halpern (2008: 51), afirman que en situaciones de crisis es natural que los públicos busquen las causas de los hechos y esperen que se asuman las responsabilidades por parte de la organización.

Es por este motivo por el cual, las organizaciones, cuando se enfrentan a crisis 2.0, las estrategias que realizan son enfocadas al desarrollo de respuestas que estén relacionadas con las causas que originaron el conflicto

En una crisis 2.0, es necesario hablar de la identidad y de la imagen de la organización y en cómo sus públicos la perciben, ya que el mensaje que genera la organización en estos nuevos medios tiene que ser coherente con la identidad³ que tiene la organización.

En estas crisis, los medios sólo hablan del conflicto cuando las audiencias ya se han enterado, a diferencia de los medios convencionales, donde el rol informativo que cobran es mucho mayor. Según Halpern (2008), los nuevos medios tienen un rol interpretativo más que informativo, por lo tanto, es necesario hablar de un modelo integrado de comunicación para explorar otras alternativas y teorías para desarrollar modelos que respondan a las necesidades comunicativas de los usuarios de la web 2.0.

2.6.2. Mensajes clave en la gestión de la comunicación 2.0 en casos de crisis

Cómo en todas las crisis es necesario ubicar a los públicos clave de una organización y llevar un necesario control de los mensajes claves a dar en la web 2.0, ya que nunca antes la información se ha transmitido a tiempo real. Rodríguez (2013) afirma que cada vez más los usuarios de la red – ya sean organizaciones o públicos– se convierten en emisores por igual, dejando atrás el modelo tradicional de información – emisor, mensaje, receptor-. Por lo tanto, es necesario señalar que tanto los emisores como los receptores, en Internet 2.0, son creadores de contenidos y mensajes, los cuales, se distribuyen de manera rápida a otros receptores y los mismos emisores.

“Los medios cibernéticos y, en particular las redes sociales, están abriendo espacios que obligan a replantear los esquemas de la manera en que se comunica a la

³ Identidad: Halpern (2008, p. 49) cita a Balmer y Greyser (2006) quienes afirman “en el ámbito corporativo, es cómo la organización se ve a sí misma y cómo le gustaría ser percibida. Otro autor mencionado en la publicación señala que la identidad de una organización “busca ir acorde a las expectativas que los grupos de interés tienen de ella” (Fombrum & Van Riel, 2004).

sociedad, y en especial en situaciones críticas cuando la confusión, la imprecisión y los estados de incertidumbre pueden conducir a la generación de percepciones erróneas, desinformación y, al final, falta de confianza de la sociedad sobre la información verdadera” (Rodríguez, 2013: 177)

Por lo tanto, es necesario que la organización tenga un plan de gestión online específico para la comunicación y la transmisión de mensajes de forma rápida y efectiva ante los posibles ataques.

2.6.3. Instrumentos en el entorno 2.0

En el entorno 2.0 es necesario utilizar unas herramientas para tener una interacción entre el público y desarrollar un diálogo constante y dinámico, originando un proceso abierto.

Mediante las nuevas tecnologías se llevan a cabo informaciones que circulan de manera masiva a cualquier parte del mundo. Las herramientas que más utilizan las organizaciones son las redes sociales, como páginas de Facebook, Twitter, Google Plus, Linked In o canales de Youtube entre otras, integrándose en conversaciones y obteniendo información sobre qué piensan los públicos en la red sobre la organización.

Además, cuando una situación de crisis se encuentra en una organización, ésta debe poner en marcha una plataforma especial para poder difundir los mensajes de forma clara, como por ejemplo, la página web de la empresa que debe estar habilitada específicamente para los afectados de la crisis, siendo necesario llevar una comunicación continua cuidando especialmente las necesidades informativas de los afectados, además es importante que la organización realice un seguimiento por otras herramientas como son los foros, newsgroups o chats.

En definitiva, es necesario que las organizaciones tengan en cuenta que en el entorno online es importante actuar con las herramientas que mejor se adapten para poder actuar de forma rápida, analizando todo lo que se está diciendo de la crisis y de la propia organización en redes sociales.

2.6.4. Tiempos de comunicación en la gestión de la comunicación 2.0

Una de las características de la web 2.0 es la viralidad y la tremenda velocidad con la que transcurre la información, por lo tanto, Rodríguez (2013: 175) se refiere a la “Inmediatez, oportunidad y viralidad” para explicar la dimensión que es capaz de alcanzar la información en poco tiempo.

Por otro lado, uno de los principios en toda gestión de situaciones de crisis es conocer de manera adecuada a cada audiencia o público, reconsiderando otros factores como es el modo en el que el público usa la red, ya que con las nuevas tecnologías el usuario está informado a tiempo real de cualquier acontecimiento.

Por este motivo, es necesario hablar de cuatro aspectos con los que los medios cibernéticos se ven caracterizados. Estos son: la alta velocidad con la que corre la información, la demanda de los usuarios para que la organización cuente elementos ciertos, la importancia del diálogo – interacción entre usuarios y emisor- y el uso por parte de las organizaciones de tener varios medios en línea para la comunicación en situación de crisis.

3. TRABAJO DE CAMPO

3.1. CONTEXTO SOCIO POLÍTICO DEL CASO 3 % DE CATALUÑA. EXPLICACIÓN HISTÓRICA

El partido Convergencia Democrática de Cataluña (CDC) proviene del anterior partido Convergencia y Unió (CIU) que fue disuelto en 2015. CIU era una federación de dos partidos, por un lado Convergencia Democrática de Catalunya y por otro lado Unió Democrática de Catalunya. CIU fue creado en 1974 por Jordi Pujol, siendo un partido con ideología Independentista. A partir del año 2015, Convergència i Unió se transformaría en Convergencia Democrática de Cataluña.

En Febrero de 2005, en un pleno extraordinario donde el Parlamento Catalán abordaba temas como los derrumbes ocasionados por las obras del metro en el barrio del Carmel en Barcelona, Pascual Maragall (entonces presidente de la Comunidad) acusó al gobierno convergente de cobrar un “3% de comisión” en la adjudicación de obras públicas (El País, octubre 2015) ⁴

⁴ Así nació el 3%, El País, octubre de 2015 (Consulta realizada el 26 de mayo de 2016)

http://politica.elpais.com/politica/2015/10/22/actualidad/1445503114_227866.html

Artur Mas, secretario general del partido Convergencia Democrática de Cataluña, respondió a tales acusaciones amenazando en romper las negociaciones del Estatuto, ya que junto él y Esquerra Republicana eran los dos que necesitaba tener como apoyo para poder aprobar el Estatuto. Maragall ante esta amenaza, rectificó y en junio de 2006 se aprobó el nuevo Estatuto Catalán.

Desde 2005, que sucedió estas acusaciones en el Parlamento de Cataluña, no se habló de estos temas, hasta que en el año 2009 fue destapado el Caso Palau o Caso Millet. Este caso estaba relacionado con el cobro de supuestas comisiones ilegales de Ferrovial a cambio de obras públicas a través del Palau de la Música.

Sin embargo, a pesar de estas acusaciones no se volvió a hablar hasta junio de 2014, con el caso Torredembarra⁵. La guardia civil detuvo al alcalde de CDC, Daniel Masagué, junto a 6 concejales del equipo de gobierno y también a un empresario local. Esta detención se produjo gracias a la denuncia de Monserrat Gassul, ex concejal de Exquerra Republicana Catalana (ERC) y de miembros del Partido Socialista Catalán (PSC) (El Mundo, octubre 2015).

A esta trama se le suma la colaboración de varias empresas en la comisión del 3%, entre ellas, las empresas que pertenecen a los hijos del fundador del partido de Convergencia, Jordi Pujol.

Carles Sumarroca i Coixet fue confundador del partido junto a Jordi Pujol. Los Sumarrocca fundaron además, dos empresas, Emte y Teyco. Emte estaba especializada en las instalaciones eléctricas y Teyco en el sector de la construcción e ingeniería. “Emte como Teyco, han sido beneficiadas por numerosos contratos públicos durante la última década del Pujolismo así como importantes adjudicaciones de otras administraciones controladas por CDC” (Max Jimenez Botias, 2015, El Periódico).

Había varias empresas vinculadas con la operación como Copisa o Grupo Soler, a las que se les acusa por ser una de las mayores donantes del partido de CDC. Después de un año y continuas investigaciones por la fiscalía, en mayo de 2015, los tribunales ordenaron el embargo de quince sedes de Convergencia y en septiembre de ese

⁵ Caso Torredembarra, El País, julio de 2015 (Consulta realizada el 26 de mayo de 2016)
http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/23/catalunya/1437651303_011986.html

mismo año, se realizaron las elecciones al Parlamento de Cataluña⁶, siendo éstas anticipadas catorce meses a su fecha límite.

En octubre de 2015, fue detenido el tesorero general del partido, Andreu Viloca., junto a seis empresarios relacionados. En enero de 2016, Carles Puigdemont fue investido después de que Mas no tuviera la mayoría absoluta para poder gobernar, más tarde en mayo de 2016, Mas realizó unas elecciones internas en su partido para poder refundarlo, creando un nombre nuevo de cara a las elecciones del 26 de junio.

3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Antes de empezar con la explicación de la metodología llevada a cabo en este trabajo recordaré los objetivos del trabajo:

- Estudiar la gestión de la comunicación de crisis del caso 3 % de Cataluña, demostrando que la estrategia de comunicación de Artur Mas y de Convergencia no fue acertada
- Medir los tiempos clave en los que se ha dividido la crisis para analizar la velocidad sobre los mensajes expuestos.
- Analizar los contenidos expuestos en mensajes, la coherencia de éstos y la estrategia de comunicación llevada a cabo examinando las herramientas utilizadas en la gestión de la crisis para estudiar qué efectos ha tenido el partido y qué consecuencias.

La consecución de los objetivos nos llevará a demostrar la siguiente hipótesis o por el contrario, refutarla.

Hipótesis: La gestión de la comunicación de crisis de Artur Mas y de Convergencia Democrática de Cataluña durante la crisis del 3% ha sido defectuosa e incompleta provocando la inestabilidad del partido frente a las elecciones en 2015 donde las consecuencias se vieron directamente en la pérdida de los votos y en la reputación del partido.

⁶ Diario oficial de la Generalidad de Cataluña: Decreto de convocatoria de elecciones al Parlamento de Cataluña (Consulta realizada el 26 de mayo de 2016)
http://dogc.gencat.cat/es/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=699914&language=es_ES

3.3. METODOLOGÍA

A continuación, el trabajo va a intentar demostrar cómo la teoría es puesta en práctica en diferentes situaciones críticas a las que se enfrenan las organizaciones. Concretamente he elegido el caso de 3% de Cataluña que afecta directamente tanto a Convergencia Democrática de Cataluña como a su entonces presidente, Artur Mas.

A pesar de que ha tenido una gran repercusión mediática en las distintas etapas que este partido se ha visto envuelto en la crisis, no ha habido una enorme información por parte de la organización por aclarar las acusaciones hasta que llegó el punto clave de la crisis que se producía en el partido.

El siguiente apartado divide su análisis en cuatro variables donde se va a realizar una investigación exhaustiva sobre el caso 3% de Cataluña:

Los principales actores que componen este análisis son Artur Mas como actor individual y Convergencia Democrática de Cataluña como actor institucional.

A pesar de que la crisis se componga de distintas fases desde que se destapó el caso del 3%, ya que no ha habido la suficiente información como para hacer un estudio sobre la comunicación en los medios, se decidió analizar la crisis en los tiempos que transcurre la mayor parte de la información en medios convencionales e Internet. Estos tiempos han sido los que han marcado al partido y donde la crisis se ha visto de lleno teniéndose que ver obligados tanto Mas (entonces presidente de la Generalidad) y el mismo partido de Convergencia a realizar acciones para la gestión de esta crisis.

Estos tiempos son junio y julio de 2014 con el destape del caso Torredembarra y desde septiembre hasta octubre de 2015, el cual se caracteriza por un lado, por tener las elecciones al Parlamento de Cataluña y por otro lado, por la encarcelación del tesorero principal del partido en octubre.

Una vez delimitados los tiempos concretos de los que se van a componer este análisis, es necesario señalar las diferentes variables que van a llevar a realizar el estudio y por tanto a los resultados e interpretación de los datos.

Las variables que van a componer este análisis son: a) los tiempos específicos analizados para poder llevar a cabo los objetivos del trabajo y demostrar la hipótesis, b) el análisis de los actores principales en la gestión de la comunicación de crisis del caso, c) los mensajes expuestos por ambos actores, examinando la coherencia de éstos y la

velocidad con la que se han transmitido tanto en los medios convencionales como en Internet 2.0 para averiguar posteriormente si existe una ambigüedad entre ambos actores, y por último d) las herramientas o instrumentos de comunicación utilizados por parte de ambos actores.

Después de realizar el análisis sobre las variables, el estudio llevará a cabo una serie de resultados e interpretación de datos para poder demostrar o refutar la hipótesis inicial del trabajo

3.3.1. Variables a medir en la gestión de la comunicación del caso 3 % de

Cataluña

a) Tiempos de la crisis

Antes de entrar en el análisis sobre la gestión de la comunicación dada en las diferentes etapas, es necesario aclarar los pasos que ha dado esta crisis en el partido CDC (antes CIU).

- Cronología de la crisis en el caso 3% de Cataluña

Fecha	Descripción
24 de febrero de 2005	Inicio de la crisis. Pascual Maragall, entonces presidente de la Generalidad y jefe de la oposición, acusó a CIU de unos supuestos cobros de comisiones del 3% por la contratación de obras públicas. ⁷ Artur Mas amenazó a Pascual Maragall de no apoyarlo con el nuevo estatuto. Finalmente, Maragall pidió disculpas y el nuevo estatuto se firmó en 2006 con el apoyo de CDC (Entonces CIU) junto a otros partidos.
Febrero de 2006	
Junio de 2009	Después de cuatro años, se vuelve a hablar del caso 3% con las acusaciones ante el Palau de la Música, conocido también como caso Millet.
26 de junio de 2014	A los cinco años del destape del caso Palau de la Música, también llamado Caso Millet, la crisis empieza a agravarse ya que este día encarcelan a Daniel Masagué, alcalde de CDC de Torredembarra por supuestas comisiones del 3%.
29 de mayo de 2015	Este día la fiscalía pide el embargo de quince sedes del partido Convergencia Democrática de Cataluña por las supuestas comisiones del 3%.

⁷ Maragall acusa a CIU del cobro de supuestas comisiones del 3% (Consulta realizada el 10 de junio de 2016) http://elpais.com/diario/2005/02/25/espana/1109286001_850215.html

27 de septiembre de 2015	Se realizan las elecciones anticipadas al Parlamento de Cataluña. Convergencia no se presenta como tal, sino que se presenta en coalición con otros partidos independentistas con el nombre de Junts pel Sí. Artur no ganó con mayoría absoluta para poder gobernar.
23 de octubre de 2015	La crisis del 3% está de lleno en el partido de Convergencia Democrática de Cataluña. Un mes después de las elecciones y tras no conseguir la mayoría absoluta, el 23 de octubre imputan y encarcelan al tesorero general del partido CDC, Andreu Viloca, junto con otros empresarios.
10 de enero de 2016	Investidura de Carles Puigdemont sucesor de Artur Mas a dos horas de que se cumpliera el plazo legal y cuando ya se daba por hecho de que se iban a convocar nuevas elecciones.
21 de mayo de 2016	Artur Mas convoca elecciones entre los militantes y simpatizantes para la creación de un nuevo partido y con otro nombre.

Fuente: Elaboración propia

b) Actores principales durante la crisis del 3%

En esta investigación sobre la gestión de la comunicación, los principales actores a analizar son Artur Mas, entonces presidente de la Generalitat y el mismo partido Convergencia Democrática de Cataluña. Ambos son actores principales puesto que cobran su determinada importancia, Mas se muestra como actor individual al frente del partido de Convergencia y el mismo partido como un actor institucional.

Estos actores se analizan de forma separada para averiguar qué mensajes han transmitido y con qué herramientas.

c) Mensajes

En este apartado analizaré los mensajes que los actores principales han dado frente a esta crisis, puesto que, el discurso que los portavoces realizarán sobre los mensajes en situaciones de crisis cobra especial importancia, ya que son los encargados de transmitir al público la perspectiva que la organización tiene sobre la crisis. Por otro lado, los responsables de la comunicación debe tener en cuenta una serie de condiciones para que el mensaje sea creíble y se vayan disminuyendo las consecuencias de la crisis.

Por lo tanto, es necesario realizar un análisis sobre los mensajes, la coherencia, la velocidad y de la estrategia de comunicación utilizada en cada uno de los tiempos en los que se ha dividido este análisis sobre la crisis del 3%.

d) Herramientas

Puesto que las herramientas de comunicación utilizadas en la gestión de crisis tienen una gran importancia a la hora de saber cómo abordar una situación de peligro, es necesario recordar que el uso de unos instrumentos u otros en la gestión de la comunicación de una crisis en una organización puede hacer que se solucione, o por el contrario, agravar aún más la situación. Por lo tanto, es imprescindible realizar una investigación sobre qué herramientas han utilizado tanto Mas como Convergencia en los distintos tiempos. Además de investigar cuáles han primado más, si las herramientas de comunicación de carácter convencional o por el contrario, aquellas herramientas que se utilizan en Internet 2.0

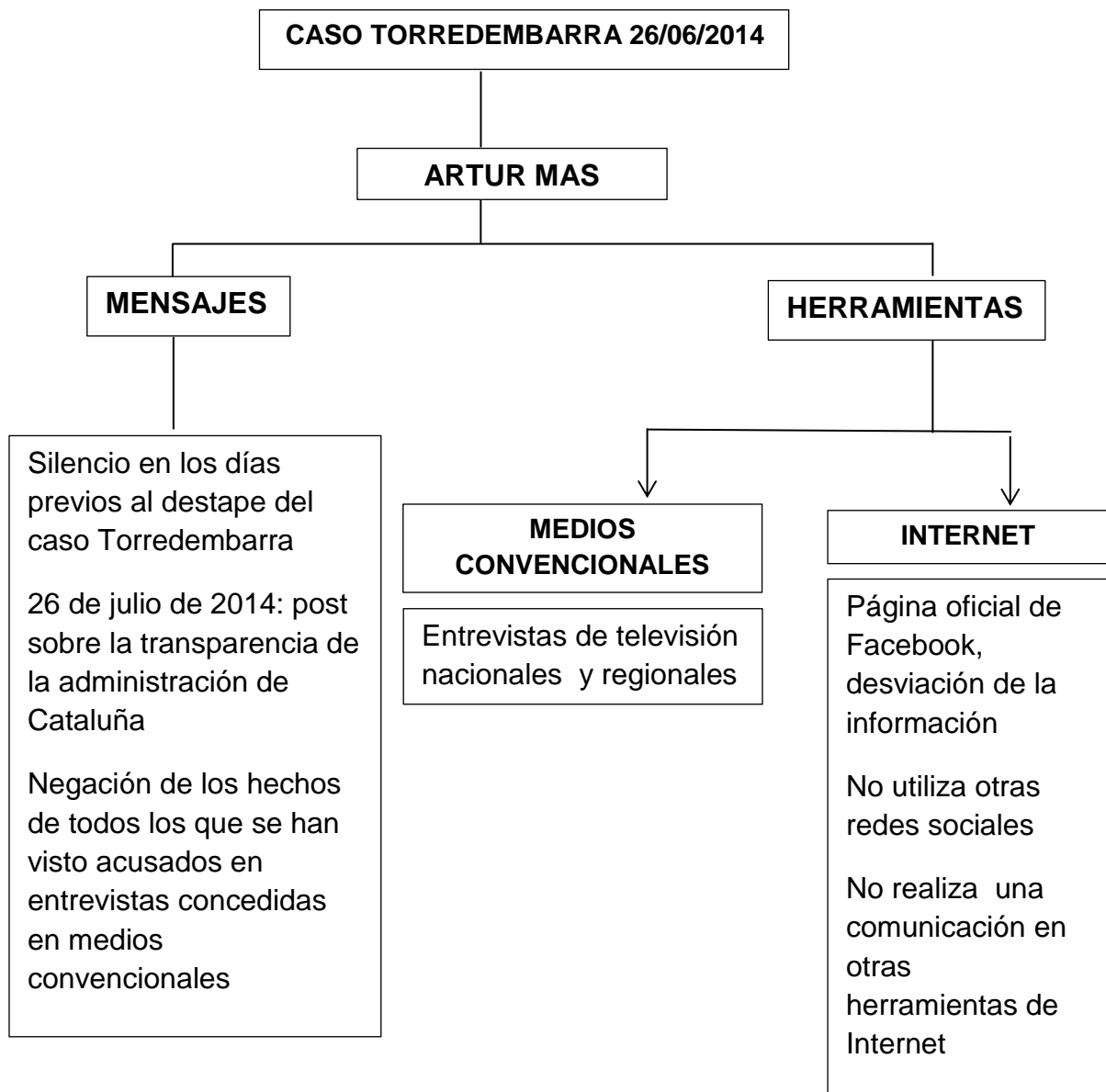
3.3.2. Análisis de las variables: Tiempos de comunicación, mensajes y herramientas

- Tiempo Número 1: Junio – Septiembre 2014

Este análisis comienza con el primer tiempo desde junio que se destapó el caso Torredembarra hasta los meses posteriores. El primer esquema resume la investigación realizada sobre el primer actor que es Artur Mas y en el segundo se resumen las variables sobre el partido de Convergencia Democrática de Cataluña.

En este análisis se observan los principales mensajes que Mas ha expuesto usando diferentes herramientas tanto en medios convencionales como en Internet y las herramientas que ha usado el mismo partido para esta crisis.

Una vez realizado el análisis de ambos actores se realizará una comparación sobre los posibles cambios que ha habido sobre ambos tiempos:



Fuente: Elaboración propia

Artur se muestra desde un primer momento como el portavoz principal de la crisis, dando la cara en los medios convencionales realizando entrevistas en cadenas de televisión como La Sexta⁸ o TV3⁹. En Internet no se ve demasiado visible realizando una intervención escasa, se puede apreciar como el único canal que utiliza en la web 2.0 es su página de Facebook.

⁸ Entrevista de Ana Pastor a Artur Mas 2014 (Consulta realizada el 3 de junio de 2016)

http://www.atresplayer.com/television/programas/el-objetivo/temporada-3/capitulo-2-entrevista-artur-mas_2014092500378.html

⁹ Entrevista de Mónica Terribas a Artur Mas 2014, cadena de televisión catalana TV3 (Consulta realizada el 3 de junio de 2016)

<http://www.cma.cat/tv3/alcanta/entrevista-al-president-de-la-generalitat-artur-mas/entrevista-al-president-de-la-generalitat-artur-mas/video/5256871/>

En cuanto a los mensajes, Mas no lleva a cabo mensajes constructivos acerca del caso Torredembarra ya que en el mismo día de la acusación no se aprecian mensajes coherentes, sin embargo un mes después, Mas publicó un post¹⁰ apelando a la transparencia de la administración catalana publicada en una encuesta por la ONG de Transparencia Internacional España¹¹.



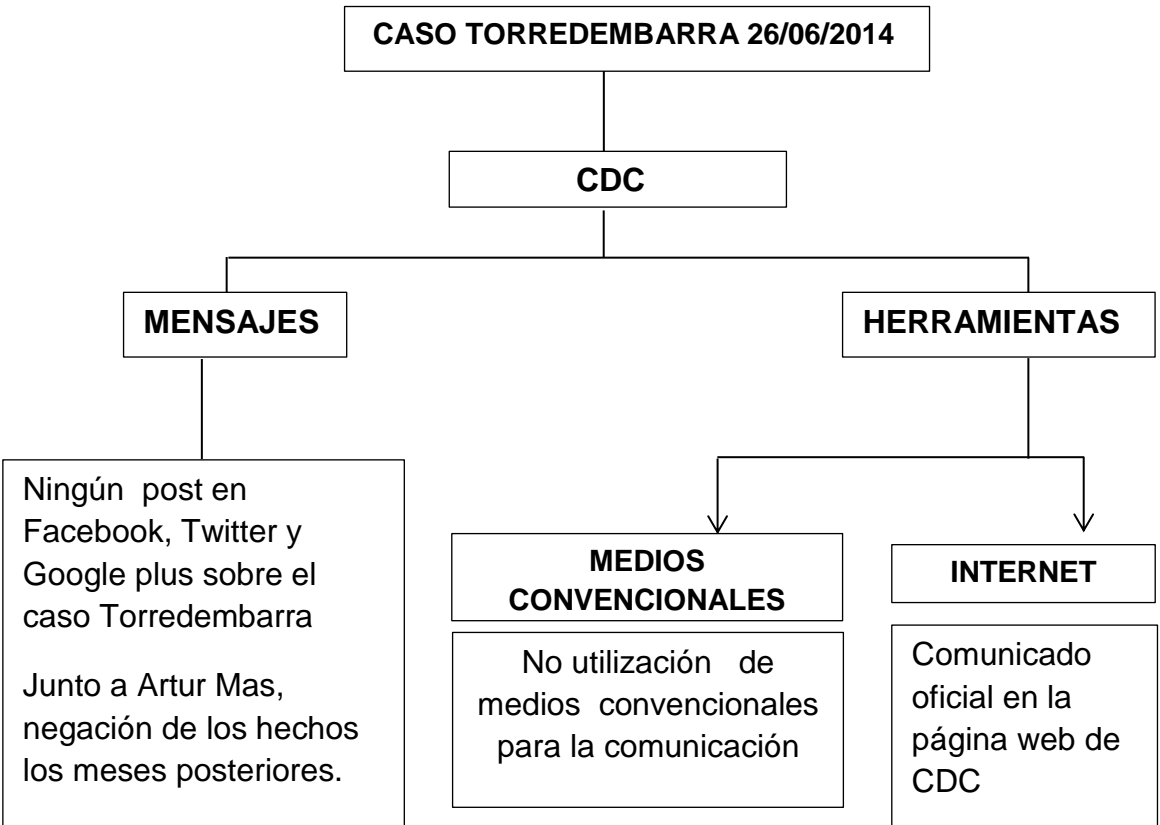
Fuente: Página oficial de Facebook de Artur Mas¹²

¹⁰ Post : Texto que se escribe en un blog, microblog o red social.

¹¹ ONG Transparencia Internacional España (Consulta realizada el 3 de junio de 2016) <http://transparencia.org.es/>

¹² Página oficial de Facebook de Artur Mas. <https://www.facebook.com/Artur-Mas-50747210078/?fref=ts>

En este esquema se resumen las variables analizadas sobre el segundo actor que es Convergencia Democrática de Cataluña ante el caso Torredembarra:



Fuente: Elaboración propia

El partido de Convergencia se muestra como un actor secundario, dejando al portavoz como imagen visible en todo el transcurso de la crisis. En este primer tiempo, las herramientas más utilizadas se realizan en el entorno online, aunque no ha habido información sobre el caso en redes sociales sí que se puede apreciar la herramienta de comunicado oficial en la página web del partido.

A continuación, se observa una captura de pantalla sobre el comunicado que el partido dio en la página web este día:



Fuente: Página Web del partido Convergencia Democrática de Cataluña¹³

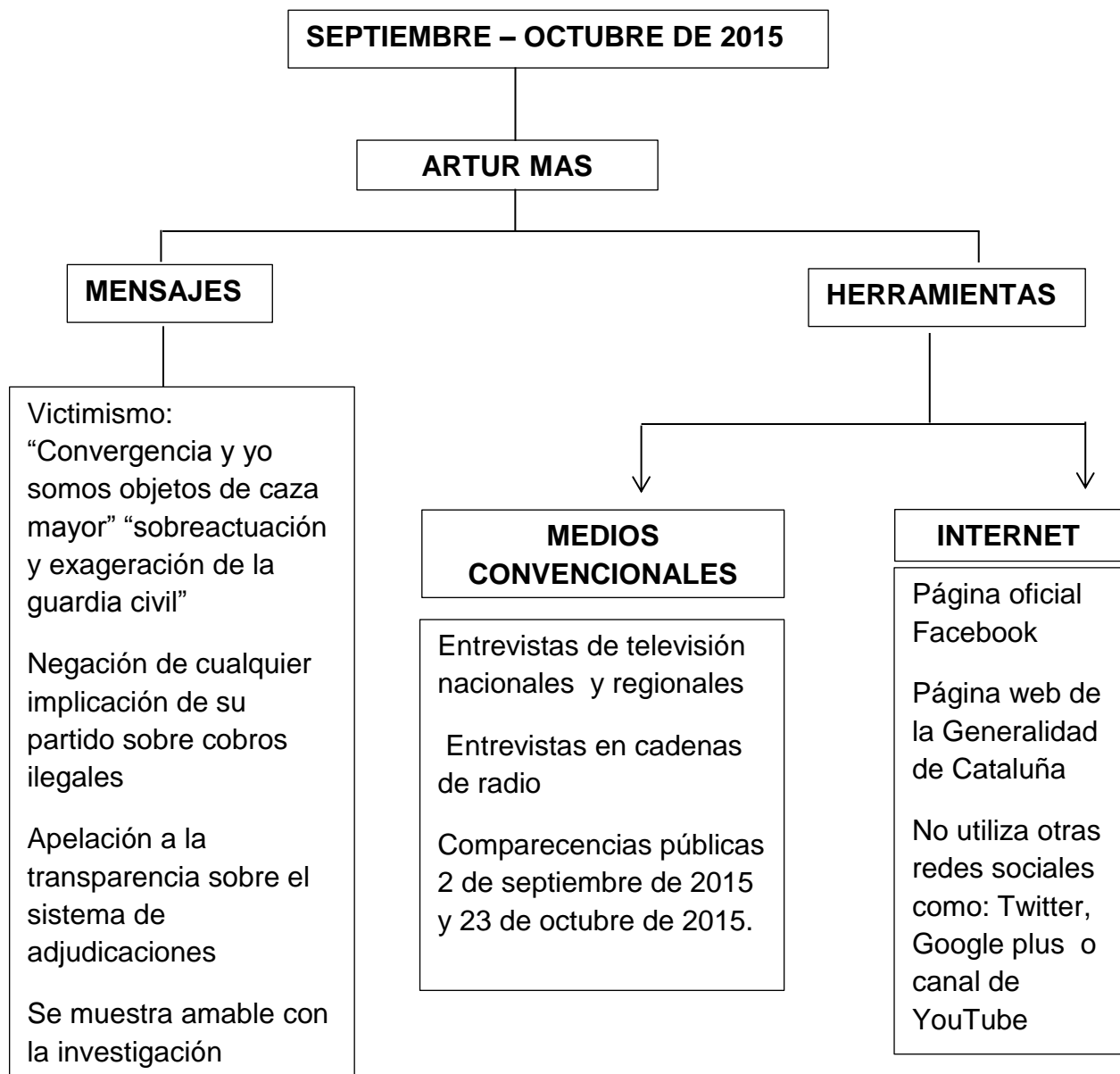
En este primer tiempo se pueden observar cómo los dos actores analizados realizan su función en esta crisis. Tanto uno como el otro llevan a cabo una estrategia uniforme de negación de los hechos y de cualquier implicación de los componentes de Convergencia en el caso Torredembarra. Se complementan en cuanto al uso de una estrategia u otra y desde un primer momento, Mas se posiciona como portavoz principal de la crisis en Medios Convencionales.

- Tiempo Número 2: Septiembre – Octubre de 2015

En este tiempo se va a realizar también un análisis sobre los dos actores que han sido principales en la gestión de la comunicación del caso.

Sin embargo, se puede ver ciertos cambios con respecto al tiempo anterior ya que es necesario destacar que este mismo año se realizan las elecciones al Parlamento de Cataluña en septiembre de 2015. En octubre de 2015, el tesorero general del partido es encarcelado por lo que, en los meses de septiembre y octubre tanto Mas como Convergencia pasan por una serie de sucesos donde vamos a analizar qué mensajes dan, donde lo ofrecen y con qué tipo de herramientas:

¹³ Página web oficial del partido Convergència Democràtica de Catalunya. Comunicado sobre la investigación del caso Torredembarra (Consulta realizada el 2 de junio de 2016)
<http://convergents.cat/premsa/comunicat-de-ciu-sobre-la-investigacio-lajuntament-de-torredembarra>



Fuente: Elaboración propia

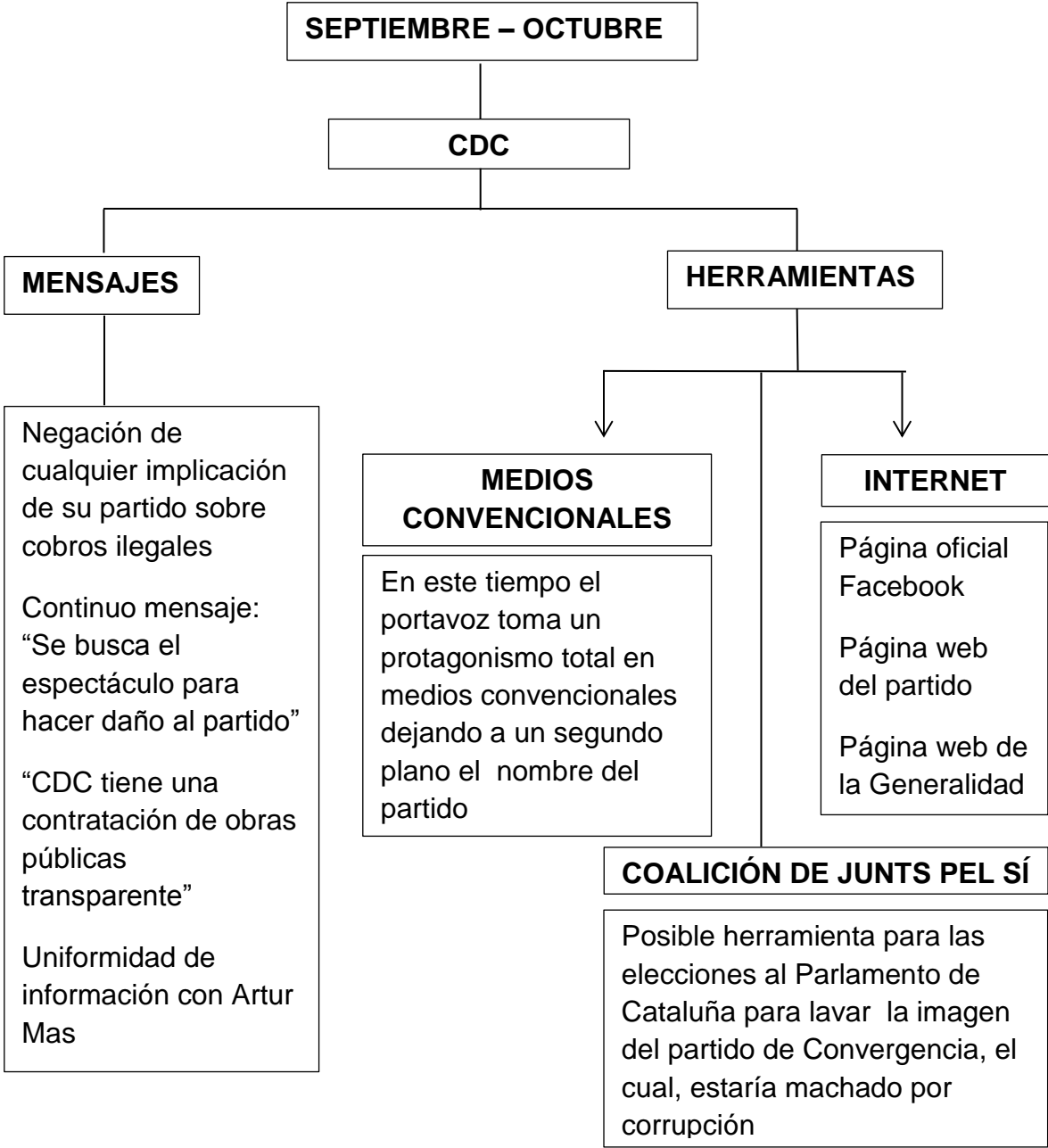
En este tiempo se puede apreciar una movilidad de mensajes más fluida en la página de Facebook de Artur Mas, sin embargo sigue sin tener otros canales de información de redes sociales. Ahora se contempla cómo Mas intenta afrontar la crisis apelando como en el primer tiempo, a la transparencia del partido y de la administración pública. Mas vuelve a ofrecer entrevistas en cadenas de televisión y cadenas de radio como por ejemplo, La Sexta¹⁴, TV3¹⁵, Cuatro¹⁶ o Ondacero¹⁷ donde el tema principal son las

¹⁴ Entrevista de Ana Pastor en la cadena La Sexta el 10 de septiembre de 2015 (Consulta realizada el 3 de junio de 2016) http://www.lasexta.com/programas/el-objetivo/noticias/artur-mas-conjunto-suma-mayoria-escanos-iniciare-proceso-independencia-cataluna_20150913572483d44beb28d44600b1d3.html

¹⁵ Entrevista de Mónica Terribas en la cadena TV3 el 22 de junio de 2015 (Consulta realizada el 26 de mayo de 2016) <http://www.ccma.cat/tv3/alcarta/entrevista-al-president-de-la-generalitat/entrevista-al-president-de-la-generalitat-22062015/video/5534844/>

elecciones de septiembre con una desviación de la información hacia temas sobre la independencia

Como en el tiempo anterior, se analiza de la misma forma que Artur Mas los mensajes y las herramientas dadas por el mismo partido de Convergencia:



Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Entrevista de Silvia Intxaurreto a Artur Mas en el programa “Un Tiempo Nuevo” de la cadena de Televisión Cuatro (Consulta realizada el 10 de junio de 2016) http://www.cuatro.com/untiemponuevo/programas/septiembre/05-09-2015/Artur-donaciones-cambio_2_2047530016.html

¹⁷ Entrevista de Carlos Alsina en Ondacero (Consulta realizada el 13 de junio de 2016) http://www.ondacero.es/programas/mas-de-uno/audios-podcast/entrevistas/artur-mas-la-independencia-tiene-interrogantes_2015090455e94e330cf21f7eba6df4b0.html

En los esquemas anteriores sobre los mensajes expuestos y las herramientas utilizadas por los distintos actores de la crisis se habla sobre la uniformidad de los mensajes que se realizaron el día 23 de octubre cuando el tesorero principal del partido fue detenido.

A continuación se aprecian las capturas de pantalla de ambas páginas de Facebook:



Fuente: Página oficial de Facebook de Artur Mas y de Convergencia de Cataluña¹⁸

Tanto Artur Mas como Convergència en las páginas oficiales de Facebook publican el mismo post con la misma imagen, siendo Artur Mas la imagen principal visible. Al igual que en el tiempo anterior, el partido no utiliza otros canales de información, excepto Twitter donde los mensajes son iguales a los que publica en Facebook.

En el canal de YouTube no se han encontrado vídeos sobre la comparecencia que dio tanto en septiembre de 2015 como en octubre para la explicación del caso del 3%.

Se puede observar como Mas es la cara pública del partido y quien afronta al exterior la crisis, sobre todo en Medios Convencionales. Este día, el representante del partido dio una comparecencia para explicar los hechos, aunque siempre mostrándose como víctima ante tales acusaciones. Es interesante añadir que se muestra amable con la

¹⁸ Página oficial de Facebook de Convergència Democràtica de Catalunya (Consulta realizada el 3 de junio de 2016) <https://www.facebook.com/convergenciocat/?fref=ts&rf=134489196911757>

investigación, a diferencia del tiempo anterior, ya que quiere que la fiscalía investigue a su partido sintiéndose seguro de su inocencia. Ante todo esto, se muestra como víctima sobre todo porque argumenta que la fiscalía sólo quiere hacer daño al partido y busca tener espectáculo.

Por otro lado, Junts Pel Sí¹⁹, se puede entender como una posible herramienta ya que gracias a esta coalición, el partido de CDC se ha visto en un segundo plano ante la opinión pública, realizando un lavado de imagen para el partido.

4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

- Resultados del análisis de las variables

Al analizar cada mensaje con las herramientas utilizadas en los tiempos concretos, ha dado lugar a los siguientes resultados:

En los tiempos expuestos tanto 2014 como 2015, ambos actores coinciden en la utilización de una estrategia específica de comunicación, siendo la estrategia más utilizada la de negación de los hechos puesto que tanto Artur Mas como Convergencia en todos los canales de información niegan su implicación con el caso 3%.

En capítulos anteriores, el trabajo se centró en la explicación de la estrategia de negación como una de las estrategias que, sólo en casos concretos se podía utilizar, por ejemplo, cuando las acusaciones de crisis fueran veraces. Artur Mas en publicaciones en redes sociales y en varias entrevistas negaba la relación de supuestas comisiones con el partido argumentando que la fiscalía llevaba una década investigando y no habían encontrado nada en su contra, es decir, es una acusación que no está demostrada aun. Por lo tanto, ante esta argumentación, tanto Artur Mas como Convergencia han negado siempre la supuesta comisión. Sin embargo, a pesar de que ambos actores radiquen en el “no” a la crisis, la realidad es que miembros de su partido se han visto envueltos y por lo tanto están imputados o encarcelados e investigados por la fiscalía anti corrupción.

¹⁹ Junts Pel Sí: Coalición fundada en julio de 2015 entre CDC, Esquerra Republicana de Catalunya, Demócratas de Cataluña y Moviment d'Esquerras sirviendo como candidatura electoral para las elecciones en septiembre. (Consulta realizada el 4 de junio de 2015) http://www.juntspelsi.cat/qui_som?locale=ca

Concretamente en año 2014, el mismo día que el alcalde de Torredembarra (donde gobernaba Convergencia Democrática de Cataluña), Daniel Masagué fuera encarcelado, Artur Mas no dijo absolutamente nada. Se aprecia una continuidad de la información, abordando el único tema principal que parece importarle y es la independencia de Cataluña. Otra de las características de este primer tiempo es una continua desviación de la información. En este tiempo se observa como utiliza el silencio con respecto a las acusaciones, y a pesar de que se vuelve a reabrir el caso unos meses después de la primera investigación, tanto Mas como el mismo partido utilizan distintas estrategias que hace que la responsabilidad se ponga en entredicho.

Las herramientas donde más se concentran mensajes dados por el caso 3% es la utilización de los medios de comunicación convencionales para negar esta supuesta corrupción y volver a desviar la información realizando acciones continuas de propaganda.

Tal como anteriormente se ha comentado, la información dada por Artur Mas y Convergencia desde los inicios de la crisis ha sido incompleta pero a su vez, ambos actores tenían una comunicación fluida en sus páginas de Facebook, sin embargo se pueden apreciar la ausencia de otros canales en el entorno online por parte de Mas, como no tener cuenta en Twitter o en Google Plus.

Esta comunicación no se refería a la crisis, ni daban explicaciones argumentativas para solucionar las acusaciones, sino que en todo momento se niegan en la implicación y desvían la información hacia las elecciones al Parlamento.

Por otro lado se considera que hubo una falta de responsabilidad de Artur Mas y por consecuencia del partido CDC en esta crisis, ya que mediante el uso de la estrategia del silencio en varias acusaciones, como ya se dijo anteriormente, se identifica que, una organización no es responsable. Por lo tanto, a pesar de que tales acusaciones hubieran sido falsas, deberían haber dado otro tipo de respuestas y explicaciones veraces ante sus públicos tanto en medios convencionales como en Internet 2.0.

La ausencia de información explicativa sobre el caso han hecho que la imagen de Artur Mas y de Convergencia Democrática de Cataluña se vea debilitada. Ya que no se ha ido comunicando en la red las distintas acciones que se iban realizando por parte del partido y su dirigente, habiendo una única herramienta de información en la web 2.0.

- Interpretación de los datos obtenidos

La hipótesis de este trabajo proponía demostrar que la comunicación de crisis del caso 3% de Cataluña ha sido defectuosa e incompleta, por lo tanto, una vez realizado el análisis en los dos tiempos con ambos actores, se va a llevar a cabo la interpretación de los datos que se han obtenido:

a) La estrategia de comunicación no ha sido la acertada

Con el fin de realizar un análisis comparativo de los tiempos analizados, es necesario decir que la comunicación en este caso de crisis no ha variado enormemente conforme al inicio de la crisis.

En ambos tiempos se puede observar como la estrategia principal es la de negación de los hechos. Las herramientas utilizadas son básicamente las mismas en ambos tiempos a excepción de un mayor uso de redes sociales en 2015 con el agravante de ésta.

Por un lado, el mismo partido de Convergencia, se muestra como un actor secundario dejando a Artur Mas como el principal actor manteniendo su cara visible en todos los medios en ambos tiempos.

Cómo se indicó en la literatura sobre la comunicación de crisis y la importancia que cobraban los portavoces, es necesario indicar, que en este caso, el portavoz principal en todo el transcurso de la crisis ha sido Artur Mas. En este sentido, el análisis obtenido sobre el comportamiento que ha tenido el portavoz indica que ha sabido mantenerse en la posición donde deben estar. Ha sido la imagen visible en toda la crisis consiguiendo trasladar a un segundo plano a Convergencia Democrática de Cataluña. Sin embargo, no basta con aparecer en todos los medios como único componente del partido, sino que además, es necesario realizar una correcta estrategia de comunicación para poder gestionar la crisis de forma que las consecuencias sean menos devastadoras. En definitiva, Es necesario comunicar pensando en los públicos prioritarios que componen la organización, a los que Mas tiene cuidadosamente delimitados.

Por consiguiente, se puede observar que existe un problema tanto de gestión como de comunicación, por falta de una sólida estrategia de comunicación con respecto a la crisis que el partido ha tenido por corrupción.

b) Errores cometidos en la gestión de la crisis por Artur Mas y CDC

Por otro lado es necesario hablar de otra interpretación que se ha obtenido dando lugar a unos posibles errores en la gestión de la comunicación del caso:

- Error 1: Tiempos y mensajes

Se puede decir que el principal error es no medir los tiempos y no prepararse bien el contenido a decir. Ante el estallido del caso Torredembarra no hubo una comparecencia pública hasta el siguiente año, cuando la fiscalía vuelve a investigar su partido por los presuntos cobros ilegales. El 2 de septiembre de 2015 fue su primera comparecencia y posteriormente se vio con la necesidad de realizar otra con la encarcelación del tesorero principal de CDC en octubre de este mismo año. Artur Mas se centró en desmentir de que tanto el, como los miembros de su partido habían hecho actos irregulares. Por lo tanto, Mas debería haberse preparado su comparecencia dando mensajes constructivos frente a la opinión pública.

Mensajes como: “se busca el espectáculo”, carece de valor argumentativo, y no tiene en cuenta que, para la mayoría de sus oyentes, es decir, su público, está muy mal vista la corrupción en un partido.

- Error 2: Utilizar argumentos indefendibles

Mas no argumenta ningún mensaje sobre los casos de corrupción en su partido, ante la cara visible de la crisis, es un hecho de que varios de los directivos del partido están siendo investigados y algunos de ellos están encarcelados. Por lo que Mas no da explicaciones argumentativas.

“Solo quieren buscar espectáculo y hacer daño”, “Yo y mi partido tenemos la conciencia muy tranquila” “Pondría la mano en el fuego por los que están siendo investigados”, son algunos de los mensajes que se pueden observar dados por Mas.

A pesar de que se muestra seguro sobre sus declaraciones, ante el público y los medios generó un efecto contrario, sin embargo, tras la encarcelación del 23 de octubre del tesorero principal del partido, una vez que la crisis está de lleno, aunque seguía negando los hechos, se mostró amable con la investigación pidiendo que se investigara.

- Error 3: Desestimar a los medios

Han sido muchos medios los que se han tomado en serio el caso 3% de Cataluña, ya que, desde el caso Torredembarra, se han publicado muchas noticias, como en la televisión, donde se han esforzado porque Mas acuda a ciertas entrevistas y hable del caso. Sin embargo, a pesar de que Mas ha sido la cara visible en todo momento de la crisis del 3%, realizaba siempre un discurso repetitivo. En las entrevistas se le puede observar incomodo con actitud chulesca sin aportar declaraciones que objeten la crisis. En todos los discursos se le puede ver con una preparación de antemano, y a pesar de que se le preguntaba sobre el caso, ni el público ni los medios escucharon lo que querían oír.

- Error 4: Creer en lo increíble

Por último, este error quiere decir que Mas cree que la opinión pública, sus votantes, los medios, y otros partidos van a olvidar el caso 3% de Cataluña. Con el análisis de los tiempos y observando el tiempo de postcrisis, Mas convocó unas elecciones internas para que militantes y simpatizantes votaran sobre una nueva refundación del partido.

Se trata de una estrategia para lavar la imagen del candidato y del partido de Convergencia. Por consiguiente, los medios han entendido esta acción como una estrategia para anular que el partido se viera afectado por las acusaciones de corrupción. Por ejemplo:

Catalanes: Convergencia ha muerto

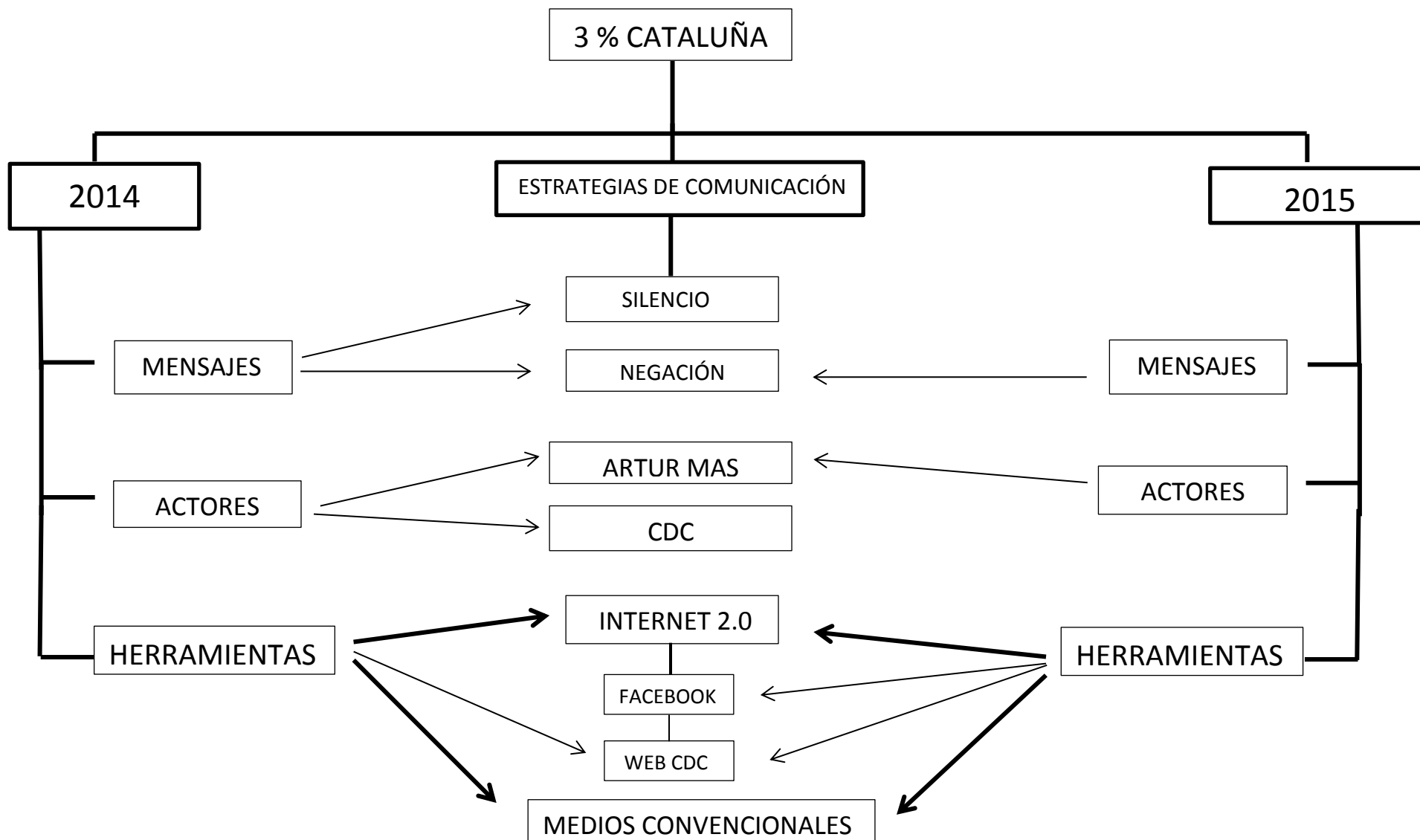
El partido que fundara Pujol hace 42 años ha dejado de existir; Mas echa el cierre a las siglas de CDC para esquivar el legado del tres por ciento.

Fuente: Periódico Libertad Digital²⁰

Esta es una de las noticias que los medios han dado frente a la supuesta refundación del partido. Muchos medios tachan a Mas de querer “esquivar” la herencia y la mala imagen del 3%.

²⁰ Periódico Libertad Digital (Consulta realizada el 6 de junio de 2016)
<http://www.libertaddigital.com/espana/politica/2016-05-21/los-militantes-de-cdc-acaban-con-el-partido-tras-42-anos-de-historia-1276574560/>

c) Esquema comparativo de los tiempos analizados según las variables investigadas



Fuente: Elaboración propia

d) Posibles consecuencias de la gestión de la comunicación de crisis

Para finalizar con el trabajo de campo de este análisis, es necesario indicar que con el diagnóstico de la comunicación se ha podido llegar a una conclusión en la que se observan fallos en la gestión de la comunicación por parte del partido en la crisis del 3%.

Con el hecho de la continua acción de negación y analizando el esquema anterior con la comparación de ambos tiempos, se puede demostrar que en primer lugar, el uso por parte de los actores de los medios de información ha sido defectuoso en cuanto a la utilización de éstos en cada tiempo.

Por otra parte, no ha habido una uniformidad de número de mensajes expuestos por parte de ambos actores, viéndose a Artur Mas como portavoz principal e imagen visible en todo el transcurso de la crisis y por lo tanto, cobrando más protagonismo, dejando en un segundo plano al actor verdaderamente afectado que es el partido de Convergencia Democrática de Cataluña.

Por consiguiente, si antes de que pasara el hecho, se hubiera realizado una planificación previa para las supuestas acciones de corrupción que en un partido puede haber y se hubiera hecho una gestión de la comunicación de dicha crisis, la opinión pública hubiera respondido de otra forma. Por lo que, el partido se vio afectado entre otras cosas, en el número de votos en las elecciones al Parlamento de Cataluña en septiembre de 2015, donde se redujeron considerablemente y no hubo una mayoría absoluta para poder gobernar. Ante este hecho, y con el consenso de varios partidos, hoy en día Artur Mas no es el presidente de la Generalidad de Cataluña si no que se investió a Carles Puigdemont.

Con la investidura de Puigdemont se dejó atrás el nombre de Artur Mas, además, Mas en mayo de 2016 realizó unas elecciones internas para refundar el partido de cara a las elecciones del 26 de junio, pretendiendo cambiar el nombre, lo que se puede entender como una estrategia para que sus votantes como los medios olviden el caso del 3%, al igual que paso con la coalición de Junts Pel Sí para las elecciones de septiembre de 2015.

5. CONCLUSIONES

Desde el inicio de este proyecto, el objetivo ha sido resaltar la importancia que cobra la comunicación en la gestión de una crisis en cualquier organización, además, se propuso una hipótesis, la cual, se ha podido afirmar en los resultados expuestos en el trabajo.

En el estudio del caso realizado en el presente trabajo sobre la crisis del caso 3% de Cataluña nos ha permitido contrastar una serie de ideas a partir de las teorías abordadas sobre la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Con el análisis de este caso, se ha permitido desarrollar unas nuevas interpretaciones y perspectivas.

Con la parte práctica del trabajo y gracias a un análisis profundo sobre los mensajes, estrategias y herramientas que han utilizado Artur Mas y Convergencia en el caso del 3%, hemos podido comprobar tal y como se exponen en los resultados que ambos actores han llevado a cabo unas estrategias de comunicación equivocadas, no utilizando las herramientas precisas para una correcta gestión de la crisis.

Por lo tanto, después de analizar los aspectos más importantes en la comunicación en casos de crisis, puedo afirmar que todas aquellas organizaciones que se centran en dedicar tiempo a la gestión de la crisis, teniendo una comunicación proactiva, acaba recogiendo sus frutos, sin embargo, si una organización se muestra con una actitud contraria, pensando en que la crisis se eliminará por sí sola, tarde o temprano habrá unas determinadas consecuencias. En el caso del 3%, la crisis se expandió con gran velocidad en los medios convencionales, sin embargo, tanto Mas como Convergencia no supieron ser igual de rápidos, sin tener una comunicación transparente y sincera.

Por consiguiente, es necesario que las organizaciones sean conscientes del alcance de la web 2.0, ya que en cualquier crisis, el tema puede trascender a diferentes escalas, por ejemplo en el caso de corrupción, cuando los públicos son cada vez más vulnerables a estos escándalos, siendo necesario llevar a cabo las acciones correctas de información, realizando comunicaciones argumentativas, explicativas y sinceras.

Respecto a la comunicación de crisis, con los efectos que se iban a producir con la acusación directa contra la organización, culpándoles de estar implicados en el cobro de comisiones ilegales, ninguno de los actores analizados realiza una comunicación

transparente y sincera, utilizando continuamente la misma estrategia de negación, perfectamente estudiada ante cualquier acusación que se desvaríe durante la crisis.

Concluimos afirmando que la estrategia de comunicación implementada por Artur Mas y Convergencia no tuvo un valor positivo en la comunicación sobre la gestión de crisis, ya que ha estado basada en conductas irresponsables y lentas respecto a los públicos del partido, por lo tanto, a consecuencia de lo anterior, las argumentaciones no eran sólidas puesto que varios de los que fueron detenidos aun lo están, y la fiscalía sigue realizando continuas investigaciones.

En el estudio de la teoría de este trabajo, se habló de que la gestión de la comunicación en el ámbito empresarial debía ser planificada, basada en unos objetivos concretos con unas determinadas estrategias. Cuando una organización se ve afectada por los fenómenos que derivan la crisis, los objetivos de una organización se ven amenazados donde se puede ver una alteración en las relaciones que ésta posee con sus públicos. La imagen también puede verse afectada por todos sus públicos, entre en los cuales, destacan los medios de comunicación, quienes son los que trasladarán información a la opinión pública. Por lo tanto, ante estos sucesos la organización debe realizar una gestión eficaz implementando programas de prevención.

En definitiva la gestión de la comunicación puede llegar a jugar un papel relevante en la resolución de una situación de conflicto, pero ello no asegura que la situación se resuelva solamente comunicando, sino que los componentes de la organización deben contener una determinada actitud frente a los valores de la organización. Por todo esto, es importante que se sigan investigando diferentes estrategias de comunicación que las organizaciones deben dar en situaciones de crisis, para que tengan consciencia del valor que merece y tener en cuenta el potencial para que se puedan beneficiar de las oportunidades que la comunicación contiene.

CONCLUSIONS

Since the beginning of this project, the goal has consisted of highlighting the importance of communication in the management of a given crisis in any organization. Besides, I have submitted a hypothesis which has been asserted according to the findings stated in my paper research.

The case study in the present paper on the crisis of the 3% case in Catalonia has allowed us to verify a series of ideas based on the theories dealt with on the communication management in crisis situations. Thanks to the analysis of the above case, we have been able to develop new interpretations and viewpoints.

With the practical part of the thesis and thanks to a deep analysis of the messages, strategies and tools employed by Artur Mas and CDC in the 3% case, we have been able to verify that the communication strategies performed by these two political actors have proved wrong, as shown in my findings, for they did not use the accurate and tools for the proper management of such as crisis. In consequence, after analyzing the most important aspects with regard to the communication in cases of crisis, I can contend that all the organizations aware and ready to devote time to the crisis management, using a proactive communication, eventually get the expected results. However, if an organization shows an attitude contrary to the former vision, for she thinks that the crisis will disappear for herself, the risk of facing serious consequences will appear sooner or later.

In the 3% case, the crisis spread at full speed in the conventional media, however both Artur Mas and CDC lacked the ability of being keen, as the communication provided was neither transparent nor sincere.

As a result, I believe it is necessary that the organizations be conscious of the scope of the web 2.0, considering that in any crisis, the matter can go beyond different stages. For instance, in the case of corruption, where the audience is more and more vulnerable to this kind of scandals, it becomes essential to carry out the proper actions related to the information, by performing explanatory and true communications with strong arguments.

As to the crisis communication, taking into consideration that the expected effects would be devastating as a result of the direct accusation against the organization, blaming

them for being involved in the collection of illegal commissions, none of the political actors carries out a clear and true communication. Instead, they continuously use the same denial strategy, which is always carefully devised in case of any accusation made during the crisis. We can conclude by asserting that the communication strategy implemented by Artur Mas and CDC did not have a positive value in the communication regarding the crisis management, as it has been based on irresponsible conducts and slow movements with respect to the audience of the political party. Therefore, as a result of the above stated, the arguments were not sound enough, since several persons who were then arrested still are detained. The public prosecutor is still conducting investigations in this regard.

When studying the theoretical part of this thesis, I spoke about the fact that the communication management in the business sector needed to be planned, based on particular objectives and applying given strategies. When an organization is affected by the phenomena arisen from the crisis, the goals of an organization are seriously threatened and the relationship between the latter and her audience can be disrupted. The brand image can also be damaged by the audience, such as the media among others, for they are the public means of communication that are in charge of reporting full information to the public opinion. Consequently, faced with those events, the organization must carry out an efficient management and implement prevention campaigns.

In short, the communication management can come to play an outstanding role in the resolution of a situation of conflict. Yet, it does not ensure that the situation will be solved by means of communication only. In fact, the members of the organization must control their attitude in the face of the values of the organization. So, it is important that different communication strategies keep on being investigated by the organizations when they are to face situation of crisis, so that they become aware of the value it deserves and they take into account the possibilities in order to benefit from the opportunities that communication can offer.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROYO, L., Y YUS, M. (2011) *Crisis. Los cien errores en comunicación de las organizaciones*. (pp. 77-135). Esic Editorial, Madrid
- CASTILLO ESPARCIA., Y G. PONCE. (2015): *Comunicación de Crisis 2.0*. Fragua Editorial, Madrid
- CERVERA FANTONI, Angel Luis (2008): Capítulo 10: Crisis. *Comunicación Total* (pp. 345-393). Esic Editorial, Madrid
- CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO (2006). *Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis del Sector Turismo*. Mexico: Sectur
- CONSEJO DE SEGURIDAD NUCLEAR (2012). Capítulo 2: Etapas de la crisis y acciones sociales. *Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares*. Agencia de la energía nuclear (pp. 16-20).
- ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007): La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona)
- HALPERN, D. (2008): Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación. Cuadernos de información. núm. 22 (pp.48-57) [Archivo PDF] [file:///C:/Users/Leticia/Downloads/Dialnet-Crisis20-2779939%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Leticia/Downloads/Dialnet-Crisis20-2779939%20(3).pdf)
- ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G., (Coord). (2013): *Investigando la comunicación de crisis*. Razón y Palabra. Tecnológico de Monterrey
- LOSADA DÍAZ, J.C. (2014): *Comunicación en la Gestión de Crisis*. UOC Editorial, Barcelona
- MINISTERIO DE SALUD (2006). Capítulo 3: Comunicación en crisis y Capítulo 4: Entrenamiento de voceros – “Media Training”. *Manual para el manejo de la comunicación en situaciones de “crisis”*. Oficina General de comunicaciones (pp. 24- 40)
- SUBIELA HERNÁNDEZ, B., Y HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, S. (2012). Comunicación de crisis y redes sociales: ¿Oportunidad o amenaza?. En Nicolás Ojeda, M.A., y

Grandío Pérez, M.M (Coord.), *Estrategias de comunicación en redes sociales* (pp. 161-181). Gedisa Editorial, Barcelona

WEBGRAFÍA

CONVERGENCIA DEMOCRÁTICA DE CATALUÑA (2014) *Comunicado de Ciu sobre la investigación al ayuntamiento de Torredembarra*. Disponible en <http://convergents.cat/premsa/comunicat-de-ciu-sobre-la-investigacio-lajuntament-de-torredembarra>

DIARIO OFICIAL DE LA GENERALIDAD DE CATALUÑA (2015) Decreto de convocatoria de elecciones al Parlamento de Cataluña y de su disolución. Disponible en http://dogc.gencat.cat/es/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=699914&language=es_ES

EL CONFIDENCIAL (2015). *La “transparencia” de Artur Mas salta por los aires con las nuevas pruebas del caso 3%*. 23 octubre 2015. Disponible en http://www.elconfidencial.com/espana/cataluna/2015-10-23/la-transparencia-de-artur-mas-salta-por-los-aires-con-las-nuevas-pruebas-del-caso-3_1069021/

EL CONFIDENCIAL (2015). *El 3% acorrala a Mas mientras CUP y JxS inician “su proceso soberanista”*. 27 octubre 2015. http://www.elconfidencial.com/espana/cataluna/2015-10-27/el-3-acorrala-a-mas-mientras-cup-y-jxs-inician-su-proceso-soberanista_1072537/

EL MUNDO (2016). *Artur Mas entierra Convergencia para poder seguir*. 22 mayo 2016. Disponible en <http://www.elmundo.es/cataluna/2016/05/21/57408bdee2704e8d7d8b45ae.html>

EL OBJETIVO DE LA SEXTA (2014). *Entrevista a Artur Mas*. Disponible en http://www.atresplayer.com/television/programas/el-objetivo/temporada-3/capitulo-2-entrevista-artur-mas_2014092500378.html

EL OBJETIVO DE LA SEXTA (2015). *Entrevista a Artur Mas*. Disponible en http://www.atresplayer.com/television/programas/el-objetivo/temporada-4/capitulo-1-entrevista-artur-mas_2015091000403.html

- EL PAÍS (2005). *Maragall acusa a CIU de corrupción y lo retira tras la amenaza de Mas de boicotear el Estatuto*. 25 febrero 2005. Disponible en http://elpais.com/diario/2005/02/25/espana/1109286001_850215.html
- EL PAÍS (2015). *Así nació el 3%*. 22 octubre 2015. Disponible en http://politica.elpais.com/politica/2015/10/22/actualidad/1445503114_227866.html
- EL PAÍS (2015). *Las claves del “caso Torredembarra”*. 22 julio 2015. Disponible en http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/23/catalunya/1437651303_011986.html
- EL PERIÓDICO (2015). *Artur Mas niega irregularidades en el Govern y en CDC*. 21 octubre 2015. Disponible en <http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/artur-mas-niega-irregularidades-govern-cdc-operacion-petrum-comisiones-caso-4605757>
- LA RAZÓN (2015). *El 3% empuja a Mas a unas nuevas elecciones*. 22 octubre 2015. Disponible en <http://www.larazon.es/opinion/editorial/el-3-de-convergencia-empuja-a-mas-a-unas-nuevas-elecciones-EC11020307#.Ttt10IHkZKvDhOL>
- LIBERTAD DIGITAL (2016). *Catalanes: Convergencia ha muerto*. 21 mayo 2016. Disponible en <http://www.libertaddigital.com/espana/politica/2016-05-21/los-militantes-de-cdc-acaban-con-el-partido-tras-42-anos-de-historia-1276574560/>
- MAS DE UNO (2015). *“La independencia tiene interrogantes”*. Disponible en http://www.ondacero.es/programas/mas-de-uno/audios-podcast/entrevistas/artur-mas-la-independencia-tiene-interrogantes_2015090455e94e330cf21f7eba6df4b0.html
- PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK DE ARTUR MAS. Disponible en <https://www.facebook.com/Artur-Mas-50747210078/?fref=ts>
- PÁGINA WEB DE JUNTS PEL SÍ. http://www.juntspelsi.cat/qui_som?locale=ca
- PÁGINA WEB OFICIAL DE CONVERGENCIA DEMOCRÁTICA DE CATALUÑA. Disponible en <https://www.facebook.com/convergenciakat/?fref=ts&rf=134489196911757>
- Portal de la comunicación: <http://www.portalcomunicacion.com/esp/home.asp>
- TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA (2014). Índice de transparencia de las comunidades autónomas (INCAU) 2014. Disponible en <http://transparencia.org.es/incau-2014/>

TV3 A LA CARTA (2014). *Entrevista al president de la generalitat Artur Mas.*

Disponible en <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/entrevista-al-president-de-la-generalitat-artur-mas/entrevista-al-president-de-la-generalitat-artur-mas/video/5256871/>

TV3 A LA CARTA (2015). *Entrevista al president de la generalitat.* Disponible en

<http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/entrevista-al-president-de-la-generalitat/entrevista-al-president-de-la-generalitat-22062015/video/5534844/>

UN TIEMPO NUEVO (2015). *Entrevista a Artur Mas.* Disponible en

www.mitele.es/programas-tv/un-tiempo-nuevo-en-cuatro/temporada-1/programa-3/