

## Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

# Facultat de Ciències de la Comunicació

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

### Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

# Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutor, Manuel Pereira Garza, sus consejos e indicaciones que me han guiado durante el desarrollo de este trabajo. Su tutorización ha resultado vital para que este trabajo no se quedara estancando y, en los momentos más duros, ha sabido darme esa dosis de realidad que a veces tanto necesita un alumno de último curso.

En segundo lugar, me gustaría agradecer a María José Recoder y Joan Manuel Treserras por enseñarme tanto durante sus clases en mi último año de carrera. Ambos sembraron en mí las inquietudes profesionales que persigo día a día.

No me gustaría olvidarme de todos los compañeros de aPortada. Sin ellos, que comparten mi día a día, que me han adoptado en la pequeña familia magenta y, por encima de todo, que me han enseñado el gran trabajo que se realiza en las agencias de comunicación, no habría sido posible llegar a cerrar esta etapa.

Por último, agradecer a mi padre, a mi madre y a Varinia, por ayudar a levantarme en los momentos en que pensaba que todo se venía abajo.

A todos, gracias.

# Índice

1. Introducción	p.8
1.1 Objeto de estudio y objetivos marcados	p.9
1.2 Motivación del trabajo	p.10
2. Marco teórico	p.12
2.1 Aproximación teórica al concepto de comunicación	p.13
2.1.1 Definición de comunicación	p.13
2.1.2 La figura del director de comunicación	p.14
2.2 Aproximación teórica al concepto de crisis	p.15
2.2.1 Definición del concepto de “crisis”	p.14
2.2.2 Tipos de crisis según autores	p.18
2.2.2.1 Según José Luís Piñuel y Marie-Hélène Westphalen	p.18
2.2.2.2 Según Frank de Bakker	p.19
2.2.2.3 Según José Luís Piñuel	p.21
2.2.2.4 Las fases cíclicas de la crisis	p.22
2.2.3 Impactos y consecuencias de una situación de crisis	p.23
2.3 Aproximación teórica a la comunicación de masas	p.25
2.3.1 Agenda setting	p.25
2.3.2 Espiral del silencio	p.27
2.4 Teoría sobre la gestión de la comunicación en crisis	p.28
2.4.1 Aspectos preventivos para agilizar un periodo de crisis	p.29
2.4.2 Reacciones estratégicas	p.30

3. Metodología	p.32
3.1 Marco teórico	p.33
3.2 Caso de estudio	p.34
3.3 Procedimiento metodológico y diseño de la investigación	p.35
4. La crisis del MACBA: Introducción al caso	p.37
4.1 Crónica de los hechos	p.39
4.2 Marco social	p.43
4.2.1 El caso del Reina Sofía y la implicación de Marí	p.43
4.2.2 Charlie Hebdo y la libertad de expresión	p.44
4.2.3 La figura borbónica en Cataluña	p.45
4.3 Consecuencias de los hechos	p.46
4.3.1 Crisis interna en la institución	p.46
4.3.2 Imagen institucional	p.47
4.3.3 Cuestionamiento del modelo	p.49
5. Análisis de la crisis del MACBA	p.52
5.1 Identificación y clasificación de la crisis del MACBA	p.53
5.2 Análisis de la estrategia comunicativa	p.54
5.2.1 La comunicación pre-crisis	p.54
5.2.2 La comunicación durante la crisis	p.55
5.2.2.1 Comité de crisis	p.55
5.2.2.2 Interferencias en la estrategia de com.	P.57

5.2.2.3 Plan de actuación	p.58
5.2.3 La comunicación post-crisis	p.60
5.3 Análisis y tratamiento de la crisis en los medios	p.61
5.3.1 La Vanguardia	p.61
5.3.2 El País	p.63
5.3.3 El Periódico	p.65
5.3.4 El Punt Avui	p.66
5.3.5 Diari ARA	p.69
5.3.6 20 minutos	p.72
6. Conclusiones	p.73
7. Bibliografía	p.77
8. Webgrafía	p.80
9. Anexos	p.83

# **1. INTRODUCCIÓN**

En marzo de 2015, uno de los museos de arte contemporáneo más importantes de España, el MACBA, se vio sumido en una profunda crisis por unas acusaciones de censura a causa de distintas decisiones de su director.

Viendo la situación a la que se enfrentaba el museo, y temiendo por la imagen y la reputación de ésta, el Consorcio del MACBA decidió activar el protocolo de crisis. De este modo se externalizaría el servicio de gabinete de crisis y se desarrollaría una estrategia de comunicación para solventar la situación con los mínimos daños posibles.

Cinco días después del primer incidente, la situación de crisis se dio por solventada y la normalidad restaurada. Recientemente, un año más tarde, el MACBA ha sido seleccionado por la prestigiosa revista National Geographic como uno de los mejores museos del país.

## **1.1 Objeto de estudio y objetivos marcados**

Este trabajo se centrará en estudiar la estrategia de comunicación llevada a cabo durante el proceso de gestión de la crisis del MACBA. Estamos hablando de una crisis generada a raíz de una decisión del propio director, una crisis evitable que además saltó a la opinión pública bajo la etiqueta de “censura”. En esta investigación se estudiará la progresión y trabajo del gabinete de prensa durante la crisis, se analizarán las consecuencias y se estudiará el recorrido y progreso en los medios.

Los objetivos generales que me he marcado son tres:

- 1.** En primer lugar, conocer las aproximaciones teóricas y académicas sobre la gestión de la comunicación en un estado de crisis; en especial sobre la gestión en instituciones culturales y donde su máxima no son los beneficios capitales.
- 2.** En segundo lugar, quiero explorar y conocer cómo se aplican estos conocimientos teóricos a nivel práctico, además de conocer los procesos de la gestión y poder también conocer los pasos necesarios para gestionar una crisis de esta envergadura.

3. El último objetivo sería el de realizar un estudio de caso sobre la crisis que sufrió el MACBA después de verse salpicado por un caso tachado de “censura” en un primer momento. Este estudio servirá para conocer si las medidas que se tomaron fueron suficientes para conseguir los objetivos marcados y recuperar la imagen del museo.

## **1.2 Motivaciones personales y justificación**

Conseguir cambiar el cauce de la opinión pública a través de comunicaciones y acciones es un mundo que resulta sorprendente. Todo mi trabajo como periodista se había basado, hasta el año pasado, en realizar entrevistas, artículos, reportajes y críticas como periodista especializado en cine.

Hasta el último curso, nunca había visto el mundo de los gabinetes de comunicación como una labor más allá de enviar notas de prensa y tratar de “barrer para casa”. Todo cambió en el momento en que cursé la asignatura optativa de “Gabinetes de prensa” impartida por María José Recoder. Nunca había sido realmente consciente de lo que hay detrás de una nota de prensa, de los *tempos* marcados, de porqué hay que usar una palabra y no otra, de la importancia de una dimisión a tiempo. Fue todo un descubrimiento para mí, hasta tal punto que en la actualidad me he replanteado mi carrera profesional, he dejado el mundo del séptimo arte y estoy trabajando en una agencia de comunicación centrada en el ámbito cultural.

En este sentido me resulta tremadamente atractivo realizar este trabajo a modo de aprendizaje y profundizar todavía más en un mundo en el que acabo de adentrarme. El mundo de la comunicación y de la gestión de crisis es apasionante. Además, también me parece muy interesante el hecho de juntar los dos mundos del periodismo y la comunicación por un instante, comparar los comunicados del gabinete de prensa para posteriormente ver qué publican los periódicos, conocer en qué medida las acciones de una buena gestión de la crisis puede cambiar la opinión pública y ver hasta qué punto una dimisión puede salvar la reputación de un museo, aunque su imagen siga dañada.

A título personal, parto de la idea de que la crisis del MACBA podría haberse evitado con dos premisas. La primera de ellas es que si Bartomeu Marí hubiese tratado de eludir una posible crisis evitando exponer la escultura, es muy probable que no hubiese habido ninguna repercusión dado que el MACBA es un mero canal entre el artista y el público, y en este caso no estábamos tratando ningún caso anticonstitucional. La segunda premisa se basa en la vulnerabilidad de las instituciones y de su falsa concienciación de protegidos. Si el MACBA hubiese tenido un gabinete de crisis, y no contratado a posteriori cuando la crisis ya había explotado, probablemente se podría haber evitado. Es por ello que me dispongo a estudiar este caso en profundidad y ver cómo se puede recuperar la imagen a través de una rápida y efectiva estrategia de comunicación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Aproximación teórica al concepto de comunicación**

### **2.1.1 Definición de comunicación**

El concepto de comunicación se ha definido en numerosas ocasiones. Distintos autores y teóricos han explorado el campo y han extraído ideas parecidas entre ellas, aunque siempre distintas, por lo que hablar de comunicación y sus estrategias no siempre resulta sencillo dado que no existe una definición del concepto aceptada por todos.

Everett Rogers define la comunicación como “el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento”<sup>1</sup>. Si aceptásemos esta definición como única o universal, estaríamos excluyendo muchísimos parámetros de la comunicación que a día de hoy resultan vitales. La definición de Rogers de 1980, es el pilar sobre el que se apoya la idea y el concepto de la comunicación, un concepto mucho más amplio que no abarca tan sólo ideas con intención de cambiar el comportamiento del receptor. Ante esta definición estaríamos dando de lado la comunicación no verbal o la comunicación paraverbal, por ejemplo.

La definición de Rogers, por eso, se basa en la que veinte años atrás desarrolló David Berlo en la que entiende el proceso de comunicación como un modelo básico que se desarrolla a través de cuatro agentes principales: fuente, mensaje, canal y receptor. Además, Berlo le añade los efectos y la retroalimentación dentro de ese proceso. Los efectos hacen referencia a los cambios de conducta y las consecuencias de transmitir ese mensaje, y la retroalimentación es la respuesta del receptor y el modo en que el receptor del primer ejercicio comunicativo se convierte a su vez en emisor del segundo ejercicio comunicativo.

Aunque Berlo sintetiza sus modelos de comunicación a raíz de las aproximaciones ya establecidas en los años 40 a través de Lasswell, Shannon y Weaver, todas las definiciones que acuñaron estos teóricos fueron aspectos dominantes hasta los años 60.

---

<sup>1</sup> ROGERS, Everett.(1980). *La Comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill: México.

Según estas aproximaciones, el momento clave para obtener una buena comunicación reside en la retroalimentación y en los efectos que se perciben en ella.

Una aproximación más acertada es la de Carlos Ongallo<sup>2</sup> en la que asegura que la comunicación es ante todo “un proceso de intercambio, que completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo”. A pesar de ser una definición un tanto general, es interesante ver cómo Ongallo entiende la comunicación como un intercambio. Acotando más, nos encontramos con Victoria Vargas: “comunicar es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo”.

Para seguir adelante en este trabajo, adoptaremos la definición de Vargas como la más completa.

### **2.1.2 La figura del director de comunicación**

Como bien defiende Ramón Rovira i Pol<sup>3</sup>, el director de comunicación (DirCom) es quien define la planificación, gestión y ejecución de la imagen y la percepción pública de una organización o empresa. Forma parte del equipo directivo y cumple una función estratégica ya que dirige la relación con los medios y, sobretodo, debe ser capaz de anticipar las crisis.

Sus funciones son extensas, consisten en dirigir, coordinar, impulsar, diseñar y gestionar:

- Estrategias de comunicación interna y externa.
- Proyectos de patrocinio y mecenazgo.
- Relaciones con los accionistas y los *stake holders*.
- La imagen de la organización.
- Relaciones institucionales.
- Eventos corporativos.

---

<sup>2</sup> ONGALLO, Carlos. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson: Madrid.

<sup>3</sup> ROVIRA, Ramón. (2015). *El DirCom. Funciones y adaptación al escenario 2.0*. ESIC Business and Marketing School.

- Campañas publicitarias.

A raíz de la crisis vivida en el país, el perfil del DirCom se ha profesionalizado. Las organizaciones asumen y valoran el papel de la comunicación, ya que ésta es un elemento trascendental y que contribuye al desarrollo del negocio. Por eso es importante prever los escenarios potenciales y las posibles actuaciones, siempre hay que anticiparse a las posibles crisis.

El DirCom, y su equipo, ha de ser muy ágil a la hora de cuidar la reputación de una compañía, la marca es el símbolo de la organización y es el DirCom quien gestionará la imagen y la relación con los medios.

Para entender mejor la importancia de esta figura debemos entender que las empresas y organizaciones tienen objetivos, una cultura propia y una identidad. El objetivo de la comunicación corporativa es transmitir y proyectar la identidad. Esta identidad está dirigida al público, que la recibe de una forma espontánea y manipulada.

El resultado es la reputación, la percepción que tienen los grupos de interés, los medios, etc, sobre la empresa u organización, entendida como una suma de mensajes, tiempo y valores. La buena reputación ayuda a los objetivos de negocio y mejora la competitividad en el mercado.

## 2.2 Aproximación teórica al concepto de crisis

### 2.2.1 Definición del concepto de “crisis”

Desde hace unos años vivimos rodeados de la palabra “crisis”. “La crisis del periódico en papel”, “la crisis de los libros”, “la crisis del periodismo”; aunque la más repetida y la madre de todas es “LA crisis” como sinónimo de la crisis financiera a nivel mundial que se vive desde 2008. A pesar de estar rodeados constantemente del concepto, muchas veces se nos escapa su real significado por el gran abanico de acepciones que tiene el término, aunque en la conciencia colectiva, todas suelen ser negativas.

La primera acepción que aparece en la RAE lo define como “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. En su origen, la palabra proviene del concepto *krino* del griego antiguo,

en el que se le daba un uso muy recurrente en el campo de la medicina. Se usaba para denominar aquellos cambios repentinos que sufría el paciente.

André Bolzinger<sup>4</sup> en 1982 adopta un concepto de la crisis dentro del campo médico, que más tarde acabaría recogiendo también Gonzalez-Herrero<sup>5</sup>. Lo que Bolzinger planteaba era que las crisis médicas, en sí mismas no nos llevan a la muerte, pero tampoco a un proceso de curación. Las crisis es el punto de partida a una reacción, por lo que podemos llegar a encontrarnos con dos tipos de crisis, la curativa y la que hace enfermar.

Si esto lo adaptamos al campo de la comunicación y de la empresa, la actualización de González-Herrero nos topamos con:

*“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre esta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”*

José Piñuel en cambio, entiende que la definición de crisis debería asemejarse más a la que propone la RAE en la actualidad. La crisis responde a “un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos”.

Tras este acercamiento al concepto de crisis, a pesar de los aspectos negativos que se le suelen asociar, vemos que, en realidad, a lo que hace referencia es a un cambio de *status* en los roles, un cambio en la situación. Pero lo que vemos reflejado es un temor hacia la inseguridad y a los momentos de los que uno no tiene el control. Por ello, el concepto de “crisis” ha tendido a evolucionar hacia un concepto popular de negatividad, peligro y riesgo. A día de hoy, el concepto de crisis ha traspasado la barrera del campo médico y nos la encontramos en muchos otros campos.

---

<sup>4</sup> BOLZINGER, André. (1982). *Le concept Clinique de la crise*. - Bulletin de psychologie, vol XXV, nº 355.

<sup>5</sup> GONZALEZ-HERRERO, Alfonso. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch:Barcelona

En 1976, Bejín y Morin advirtieron que el concepto de crisis se ha convertido en una palabra vacía de significado y que se usa en una diversidad muy amplia de situaciones. Como bien defiende Ana M<sup>a</sup> Enrique Jiménez en “La comunicación empresarial en situaciones de crisis”, estamos tendiendo a usar el término como último recurso “cuando en los momentos de más angustia no se sabe diagnosticar las causas de esa situación, o bien, tampoco es posible predecir su dirección”.

Como he remarcado a lo largo de ésta aproximación, “crisis” tiene un origen y una acepción general de cambio, de ruptura con lo conocido. Ante estas situaciones, Aldo Schlemenson, desde una perspectiva más cercana a la psicología, propone que los individuos pueden llegar a adoptar dos tipos distintos de actitud: una actitud pasiva o una actitud reflexiva<sup>6</sup>.

Cuando Sclemenson hace referencia a la **actitud pasiva** que decide adoptar el individuo, en primer lugar, sitúa a la crisis como un hecho que se escapa del control humano, un efecto fruto del destino sobre el cual no se puede hacer nada. Al entender la crisis como tal, el individuo no intenta modificar el fenómeno ni intenta luchar contra los acontecimientos que provienen de factores ajenos a sus dominios. Todo ello origina una sensación de pánico que en el fondo paraliza al individuo y le obliga a mantenerse al margen. Schlemenson recalca que “esta actitud es propia de los seres humanos que se resisten a admitir otra realidad distinta a la marcada en estos momentos”.

La otra actitud a la que hace referencia Schlemenson, la **actitud reflexiva y analítica**, está asociada a personas que se hacen cargo de los cambios. Al adoptar esta actitud frente al cambio, la inseguridad, el individuo que se dedica a observar la situación y profundizar en su experiencia y conocimiento consigue controlar de una forma consciente la circunstancia y, de este mismo modo, plantear los efectos negativos y destructivos. El individuo conseguirá controlar la situación y el miedo.

A todo ello, cabe sumarle la concienciación del cambio que va a suponer esta crisis. Como bien señala Enrique Jiménez, independientemente de la actitud que se adopte frente a la situación de crisis, ésta va a suponer un cambio que va a comprometer

---

<sup>6</sup> SCLEMENSON, Aldo. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós: Buenos Aires.

nuestra realidad y la estabilidad del presente. La crisis, el cambio que genere, ofrecerá una serie de nuevas alternativas para poder equilibrar de nuevo la situación en la que nos podemos llegar a encontrar.

### **2.2.2 Tipos de crisis según autores**

Cuando se produce una crisis, éstas pueden tener distintos orígenes, causas o campo. A la hora de establecer un patrón y una clasificación para ellas, el hecho de que exista este abanico de posibilidades complica la labor. Aunque, afortunadamente, a lo largo de la historia ya ha habido distintos teóricos que han tratado de ordenar e identificar las distintas categorías según los orígenes de las mismas u otros factores clasificatorios que se puedan establecer. A continuación, procederé a presentar distintas teorías y clasificaciones de diversos autores para más adelante poder estudiar con más exhaustividad el caso del MACBA.

#### *2.2.2.1 Categorizaciones de la crisis según José Luís Piñuel y Marie-Hélène Westphalen*

En 1993 ambos teóricos presentan una clasificación de las situaciones de crisis según la tipología y naturaleza de los acontecimientos que la generan. Nos encontramos con tres clasificaciones claras: acontecimientos objetivos o subjetivos, acontecimientos técnicos o políticos y acontecimientos exógenos o endógenos.

Los acontecimientos de carácter objetivo son aquellos que vienen generados por un acto palpable, un acto claro por el que se ha generado la crisis. Estos acontecimientos pueden ser desde atentados hasta accidentes, huelgas, defectos en la producción. Los acontecimientos de origen subjetivo son aquellos que vienen generados por disputas y actividades, aunque no se le pueda otorgar con total seguridad el origen de la crisis. Los orígenes subjetivos pueden recoger desde enfrentamientos protagonizados por alguna empresa de la competencia que afecte al sector hasta las declaraciones de algún miembro de la organización.

Los acontecimientos técnicos o políticos en un primer momento son claramente diferenciables, pero un acontecimiento técnico puede llevar a uno político. La crisis que proviene de un riesgo técnico son aquellas que proceden de factores como accidentes químicos o contaminantes. Los factores políticos son aquellos que se derivan de un “estado de opinión” como los conflictos sociales o decisiones políticas. Los factores políticos (o de opinión) presentan un riesgo mucho más sutil que un riesgo de carácter técnico. Los riesgos técnicos permiten que se actúe con un plan de actuación más o menos marcado, pero la sutilidad de los riesgos derivados de los factores políticos impide una posible previsión ante la crisis.

Para acabar, los acontecimientos exógenos y endógenos hacen referencia a la zona afectada por la crisis. Una crisis endógena afectará a la cohesión interna de la organización e incluso podrá acabar por afectar a los públicos externos. Por lo contrario, una crisis de carácter exógeno afectará primero a la imagen de la organización, a los públicos externos; y podrá acabar por afectar también a la cohesión interna de la organización.

#### *2.2.2.2 Categorizaciones de la crisis según Frank de Bakker*

Frank de Bakker<sup>7</sup>, en 1997 y siguiendo las teorías de Piñuel y Westphalen, se centra en la causa de las crisis para establecer su clasificación. Según de Bakker, las crisis que se generan en empresas, instituciones u organizaciones, suelen proceder de cuatro campos distintos como el producto o servicio, un fallo o interrupción durante el proceso, un fallo motivado por algún empleado, o por algún aspecto vinculado específicamente a la empresa o al campo de trabajo del agente implicado.

La **crisis de producto o servicio** se genera a través de fallos en la actividad que ofrece el agente en cuestión. A pesar de los controles, pruebas y testes que suelen pasar, siempre existe una posibilidad de que algo falle en todo este proceso.

---

<sup>7</sup> DE DE BAKKER, Frank. (1997). *El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis*. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, nº4.

Recientemente, una de las mayores crisis que han acontecido en este país a nivel corporativo es la que ha afectado a la marca de agua EDÉN. La empresa embotelladora, no realizaba los controles con toda la rigurosidad que debería y un lote acabó contaminado por residuos fecales humanos. Más de 2.000 personas fueron hospitalizadas y la suma de afectados superó los 4.000.

Las crisis que conciernen **al fallo o la interrupción** durante el proceso están más enfocadas hacia los problemas que puede acarrear un fallo técnico o mecánico. En la actualidad, la dependencia que se tiene de los sistemas informáticos, expone a las empresas, organizaciones y entidades a una gran vulnerabilidad. Desde bancos hasta asociaciones, pasando por museos, gobiernos y universidades, dependen en toda medida de ellos. A pesar de todos los avances tecnológicos que se llevan a cabo día a día, los equipos siguen siendo vulnerables.

Otra de las categorías que destaca de Bakker son los **fallos ocasionados por un empleado**. Aunque los avances de los que hablábamos anteriormente han permitido que el ser humano tenga menos implicación durante los procesos más mecánicos, el ser humano sigue siendo imprescindible. Al seguir siendo imprescindible, el fallo humano viene implícito durante los procesos.

El último factor son las crisis generadas por **temas vinculados exclusivamente al sector**. Con esto hace referencia a las crisis que provocan que el público y los medios se centren en un sector en concreto por razones de diversa naturaleza: estudios, conflictos y problemas de diversa índole que provocan que la opinión pública se centre en ellos. Hasta hace bien poco, el foco estaba sobre el sector del motor. Recientes estudios sobre la contaminación y el descubrimiento del fraude de Volkswagen acerca de la contaminación de sus motores ha hecho que la opinión pública se centre en estos casos, y finalmente se han acabado destapando más casos de fraude. Aunque las empresas no se han visto obligadas a cerrar como en el caso de Edén, su imagen y su reputación se han visto gravemente afectadas.

### *2.2.2.3 Categorizaciones de la crisis según José Luís Piñuel*

En 1997, Piñuel presenta una nueva categorización sobre la crisis, que a diferencia de Bakker y la clasificación que desarrolla con Westphalen, entiende que las crisis se deben clasificar según el origen de su entorno. Piñuel decide categorizar las crisis según si proceden de las relaciones sociales, de un entorno humano o de las relaciones de comunicación.

Según explica Piñuel, la crisis que provienen de un conflicto en las **relaciones sociales**, a su vez también pueden tener dos frentes: un problema de carácter **interno** o un problema de carácter **externo**. Los problemas que nacen de forma interna, son los que vienen provocados por problemas con la relación de producción del servicio dentro de la corporación, como por ejemplo cambios en la dirección de la empresa, conflictos sindicales, despidos u otros factores parecidos. Los problemas en las relaciones sociales de carácter externo, suele venir a raíz de decisiones ajenas pero que no dejan de afectar al correcto funcionamiento de la empresa. Estas crisis de origen externo podrían ser cambios en la legislación, huelgas en el sector, o incluso cambios políticos que desajusten la estabilidad de la empresa.

Las crisis que tienen como origen el **entorno humano** también tienen una doble percepción de interna-externa. Las crisis originadas por estos factores, a modo interno, son aquellas que acaban por afectar tanto a trabajadores como al público que se encuentre en inmediaciones de la empresa o institución. Piñuel entiende estos factores internos como accidentes en las propias sedes e instalaciones. Los factores externos se entienden como los acontecimientos que afectan tanto a trabajadores como al público pero, en este caso, el incidente lo genera un agente externo, como podría ser un atentado o una catástrofe.

El último factor en el que se centra Piñuel son las **relaciones de comunicación**. En este caso también nos encontramos con que los separa por acontecimientos internos y externos. Los problemas de comunicación internos de Piñuel hacen referencia a aquellas crisis derivadas de problemas que se originan en la propia empresa. Pueden ser desde rumores hasta enfrentamientos entre departamentos. Cuando habla de problemas de

comunicación externos se refiere a problemas y situaciones que surgen a raíz de mensajes negativos que traspasan los muros de la organización. Estos problemas externos pueden representar desde unas declaraciones polémicas de un miembro de la organización, hasta una entrevista polémica en algún medio.

#### *2.2.2.4 Las fases cíclicas de las crisis*

Tras estudiar los distintos tipos de crisis según diversos autores, resulta interesante hacer una aproximación a la analogía que realiza **González Herrero** sobre el ciclo vital de las mismas. Nuestro autor hace el símil de la duración de las crisis con la vida biológica en la que se nace, crece, alcanza la madurez y acaba por morir.

Las etapas de **nacimiento, desarrollo, madurez y declive** no siempre llegan a alcanzar el desarrollo y la madurez. A veces los gabinetes de crisis son capaces de solventar la situación antes de que alcance una situación de desarrollo y empiece a crecer.

Otra cosa que puede llegar a ocurrir es que el tiempo de desarrollo y madurez sean muy cortos por lo que la fase de declive comenzará más pronto de lo habitual. En el caso de que así fuera, sería una muestra de que el gabinete ha conseguido establecer una buena estrategia y plan de crisis y lograr contrarrestar la crisis y frenar su expansión.

**Westphalen** también identifica las crisis según distintas fases de evolución, e igual que hace González Herrero, esta autora identifica las etapas en cuatro: fase preliminar, aguda, crónica y post-traumática.

La **fase preliminar** es aquella en que se detecta la crisis a través de distintos signos como podrían ser manifestaciones y muestras de descontento. La siguiente fase, la **aguda**, se refiere al momento en que la crisis explota y salta a los medios. La cobertura mediática es máxima y la situación ya ha saltado a la opinión pública. Después nos encontramos con la **fase crónica** en la que la afectada inicia las acciones y reacciones para sanear la situación. Por último, nos encontramos con la **fase post-traumática** en la que tanto la empresa como los distintos agentes involucrados extraen conclusiones de lo sucedido y empieza el periodo de reflexión.

Para acabar de contextualizar las fases por las que se desarrolla una crisis, resulta interesante hacer un acercamiento a la teoría que desarrollan Fink, Beak y Tadeo<sup>8</sup>. Según estos teóricos, las fases por las que transcurre una crisis no se basa tanto en las acciones y los acontecimientos de la misma, sino que se centra en la capacidad de adaptación del sistema humano a la situación adversa. De este modo, nos encontramos con el **periodo inicial de shock**, el **periodo de retraimiento defensivo**, el **periodo de reconocimiento** y el **proceso de adaptación y cambio**.

Durante el **primer proceso**, los autores identifican cómo, dentro de la organización afectada, algunos miembros (o en su totalidad) se ven vulnerables y amenazados. Esto provoca una situación de caos dentro de la organización que acabará por desencadenar en el **periodo de retraimiento defensivo**. En este momento la institución comienza a organizarse para tratar de imponer un cierto control ante la amenaza y de este modo reducir sus consecuencias. Se empieza a ritualizar la comunicación y se cohesionan los miembros con los que existe mayor confidencialidad. Una vez acabado este periodo, nos encontramos con el **periodo de reconocimiento** en el que se buscan alternativas comunicativas y mejor entendimiento de lo que sucede. Todo acaba con el **proceso de adaptación y cambio**, el periodo de recuperación en el que se experimenta un apoyo mutuo por parte de los implicados. Se asumen las responsabilidades conjuntas y la comunicación se convierte en un reflejo de lo que sucede a nivel organizacional.

### **2.2.3 Impactos y consecuencias de una situación de crisis**

Los dos ejes sobre los que más afecta una crisis son la imagen y la reputación. Aunque puedan parecer dos conceptos sinónimos, Justo Villafaña consigue encontrar diferencias entre ambos. La **imagen** tiene un carácter más efímero, igual que sus resultados. También tiene la misión de proyectar la personalidad de la empresa, entidad, institución o persona y es difícil de objetivar. Además, la imagen es una construcción generada y construida por opiniones y agentes externos, por el público.

---

<sup>8</sup> FINK, Stephen; BEAK, Joel & TADDEO, Kenneth. (1971). *Organizational Crisis and Change*. Journal of Applied Behavioral Science, vol.7

En cambio, la **reputación** tiene una percepción y un recorrido en el tiempo duradero. Es el resultado del comportamiento y el trabajo del agente en cuestión y es un reconocimiento al trabajo. Como tal, la reputación es objetiva, verificable y demostrable, y toda reputación es generada desde dentro de la empresa u otro agente.

Para separar bien ambos conceptos, si estamos hablando de un **trabajador** en una empresa, es posible que se haya labrado una reputación impecable a lo largo de los años de trabajo y que siempre haya cumplido con su deber. A su vez, puede estar pasando por un mal momento (por X factores), no rendir lo esperado o ser una persona de trato social complicado, por lo que la imagen de la empresa se puede ver afectada.

Ambos conceptos, a pesar de ser diferenciables, en su matriz no dejan de convivir en el mismo espectro y campo; incluso podríamos estar hablando de que uno viene a ser la consecuencia del otro, dado que la reputación no deja de ser el resultado de una imagen invariable a lo largo del tiempo.

Michael Ritter<sup>9</sup> habla sobre la comunicación corporativa y cómo pueden llegar a forjarse una reputación destacable:

*“Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se moldea con conducta [...] , pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. [...] La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana”.*

Es por ello, que cuando se está frente a una crisis, todo lo que se pone a prueba es la capacidad de reacción y todo lo que le ha llevado a construir esa imagen y esa reputación. A pesar de que la reputación es algo que se forja a través de los años; la imagen, el factor más efímero, está creado por el público que recibe los *inputs* desde el propio interesado o incluso desde los propios medios de comunicación u organismos. De forma que, frente a una crisis, lo más probable es que se vea afectada la imagen; aunque según la estrategia y la gestión que se haga de la crisis, la reputación también puede verse afectada.

---

<sup>9</sup> RITTER, Michael. (2004). *Imagen y reputación*.

## **2.3 Aproximación teórica a la comunicación de masas**

En relación a las distintas teorías y definiciones que nos encontramos desde los años 40 en relación a la comunicación, otras dos teorías que resultan cruciales para comprender y situar un caso como el del MACBA son la teoría de la *agenda setting* de Mc Combs y Shaw y la espiral del silencio de Noelle-Neuman.

### **2.3.1 Agenda setting**

La *agenda setting* es una de las teorías más representativas de los actuales medios de comunicación. La teoría estudia la influencia que ejercen los medios de comunicación sobre las audiencias a través de los temas que se escogen y se consideran de mayor relevancia. No es que los medios decidan por el público lo que tienen que opinar o pensar, aunque sí que son capaces de decidir qué temas se tratarán en la opinión pública.

Aunque esta teoría no trata tan sólo los aspectos de influencia sobre los temas que se tratan en la opinión pública, también afirma que los medios llegan a tener cierta influencia sobre las imágenes y perspectivas sobre los temas destacados. Éste último aspecto resulta crucial para analizar y abordar el caso de crisis del MACBA, porque si no fuera porque los medios vieron el acto de Marí como un acto de censura, y si, además, en las primeras publicaciones que aparecieron sobre el caso no se hubiese hablado de censura, probablemente la crisis que sufrió el MACBA nunca hubiera existido.

En 1997, Wayne Wanta amplió el concepto de la teoría y lo complicó un poco más al añadir una variable. Wanta aseguraba que “no todas las personas demuestran idénticos efectos sobre la *agenda-setting*. No todos los temas influyen igual. Una infinidad de factores intervienen en este proceso”<sup>10</sup>.

Dentro de esta teorización de la influencia mediática, nos encontramos con que la *agenda-setting* también tiene diversas variables en sí misma: la agenda de los medios de comunicación, la agenda pública y la agenda política. Se diferencian estos tres tipos

---

<sup>10</sup> WANTA, Wayne. (1997). *The Public and the National Agenda: How People Learn About Important Issues*. Lawrence Erlbaum: New Jersey.

de agendas dependiendo de su relación dentro del proceso comunicativo. Por ejemplo, la agenda política se distingue por centrarse en las respuestas, propuestas y argumentos que se ofrecen dentro del panorama político, ya sean políticos como instituciones, sobre distintos temas que pasarán a ser de debate público, dependiendo de la elección de temas y cortes que hagan los medios.

A la hora de generar el número de noticias que tratarán un mismo tema, la variable más resaltada y más importante es la que trata sobre la **agenda de medios**. La importancia y la relevancia que tiene el tema para la opinión pública, el tiempo que se les dedica, la cantidad de portadas (o sumarios) en los que aparecen, todo tiene repercusión sobre la imagen que se proyecta hacia la opinión pública, dado que en función de la cobertura que reciba cada noticia, la percepción de la audiencia sobre ese tema será proporcionalmente semejante a la relevancia que se le otorgue.

Bajo esta influencia total de los medios sobre los temas que se tratan en la opinión del público, Wolfgang Donsbach<sup>11</sup> afirma y sostiene que existen distintos factores que permiten que una noticia tome más relevancia dentro de las publicaciones: la sorpresa, la negatividad, la personalización y la temática.

A su vez, Fermín Bouza<sup>12</sup> también retoma los factores que analiza Donsbach añadiendo algunos conceptos acuñados por Sylvia Tabachnik. Según Bouza, los factores que son responsables de la jerarquización de las noticias son más extensos y complejos, aunque prefiere llamarlos “reglas”. De este modo es como Bouza amplía el trabajo de Donsbach y a los factores de sorpresa, negatividad, personalización y temática le añade las reglas de volubilidad, equivalencia, focalización de lo minúsculo y amnistía temática.

La teoría desarrollada por Mc Combs y Shaw no sólo refleja “el mundo” que transmiten los medios a la opinión pública, sino que también refleja que existe un “mundo real” del que no se llega a conocer nada más allá de las imágenes no manipuladas que se transmiten a través de los medios. Este mundo real del que se habla se conoce a través de datos, cifras y hechos que van acompañados de una serie de indicadores

---

<sup>11</sup> DONSBACH, Wolfgang. (1995). *Contenido, utilización y efectos de la Comunicación Política*. Universitas: Madrid.

<sup>12</sup> BOUZA, Fermín. (1998). *El debate de la Comunicación*. U.Complutense: Madrid.

(demográficos, económicos, ...) que permiten conocer y orientar la conducta humana y los acontecimientos del momento.

La investigación y teorización del efecto de la *agenda-setting* consigue y demuestra una relación entre los contenidos que se difunden en los *massmedia* y la percepción que tiene el público de cuáles son los temas que resultan más importantes.

### **2.3.2 Espiral del silencio**

Esta teoría, desarrollada por Elisabeth Noëlle-Neuman en 1977 en su libro *Espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, se basa en el estudio de la opinión pública como una forma de control social en el que los individuos tratan de adaptar su comportamiento a las actitudes predominantes sobre lo que es aceptable y lo que no.

Si empezamos por los orígenes de la teoría, nos encontramos con que todo parte del supuesto y la idea de que las personas tienen miedo al aislamiento y a manifestar las opiniones, la gran mayoría de las personas prefieren identificar las ideas mayoritarias para acabar sumándose a la opinión mayoritaria y más consensuada. En este caso, la espiral del silencio defiende que la fuente de información son los medios de comunicación y son estos los que acaban delimitando el clima de opinión sobre los asuntos a tratar. Para seguir ahondando en la espiral del silencio, es importante destacar que nace en un momento en que la televisión ya se ha convertido en un medio de comunicación de masas.

Dentro de la teoría de la espiral del silencio, nos encontramos con un mecanismo que trata de captar los cambios en la opinión pública que consta de dos variables. El supuesto mecanismo se basaba, a modo de resumen, en el miedo de las personas a sentirse aisladas por su entorno social por lo que prestaban especial atención a los comportamientos y opiniones de sus círculos cercanos, para, de este modo, llegar a ser populares y aceptadas por la mayoría. Aunque como ya hemos dicho, esta teoría consta de dos variables: las opiniones estáticas y las cambiantes. Que las opiniones sean estáticas o cambiantes depende en gran medida de la relación que tiene un individuo frente al hecho. Las estáticas son aquellas por las que el individuo decide estar de acuerdo o permanecerse aislado; es decir que no hay un proceso de cambio. Las

cambiantes son aquellas en que el individuo permanece a la espera, observa con atención en qué dirección se producen los cambios y, en el caso que se produzcan en la misma decisión que sus opiniones personales, puede decidir exponerlas en público; en caso contrario, deberá ser más cauto a la hora de exponerlas.

Según la teoría de Noëlle-Neuman, el hecho que un individuo decida actuar o no, dependiendo de las observaciones que se hacen sobre la decisión de la mayoría, hacen que los medios tengan la potestad para hacer que la gente acabe por expresar su opinión o no. Si esto lo trasladamos al caso del MACBA, el hecho que los medios tildaran en un primer momento de censura el acto de Marí hizo que todos aquellos que entendían lo mismo se atrevieran a expresarse; en cambio, aquellos que decidieron esperar a conocer todo el caso para poder hablar del acto como una censura se vieron obligados a permanecer callados.

Según explica la propia Elisabet: “el resultado es un proceso en espiral que incita a otros individuos a percibir los cambios de opinión y a seguirlos hasta que una opinión se establece como la actitud prevaleciente, mientras que la otra opinión la aportarán y rechazarán todos, a excepción de los duros de espíritu, que todavía persisten en esa opinión”.

## **2.4 Teoría sobre la gestión de la comunicación en crisis**

Cualquier entidad u organización expuesta a un público está sujeta a sufrir una crisis. Como hemos abordado en apartados anteriores de este marco teórico, una crisis puede tener diversos orígenes, causas, implicados, duraciones y consecuencias. Aunque bien es verdad que cualquier sociedad está expuesta a una crisis, no todas pueden padecer una crisis del mismo grado. Aquellas que trabajan en sectores con más posibilidades de sufrir amenazas, que están expuestos en mayor medida al público o que el objeto de trabajo es sustancial a desencadenar una situación adversa, son vulnerables y ponen en riesgo la reputación e imagen de la compañía, e incluso la supervivencia y el futuro de la misma.

Para ello, Westphalen<sup>13</sup> contempla que la estrategia y la actuación deben centrarse en cinco puntos clave: retomar la iniciativa, resituar el debate en el punto justo, no priorizar la comunicación por encima de la crisis, coherencia en los mensajes respecto a la temporalidad y evolucionar la comunicación desde la óptica de finalizar la crisis.

A través los puntos que contempla Westphalen, destaca el de “no priorizar la comunicación por encima de la crisis”. Éste punto resulta clave dado que nos centra el objetivo principal de una estrategia de comunicación. En un planteamiento estratégico de este calibre, se podría suponer que la misión principal, el objetivo, es comunicar y focalizarse en los comunicados y mensajes. Con esta precisa premisa, Westphalen nos subraya que la estrategia y la comunicación no dejan de ser un canal por el que finalizar la crisis.

#### **2.4.1 Aspectos preventivos para agilizar un periodo de crisis**

Como hemos ido apuntando a lo largo del ensayo, las crisis siempre cuentan con cierta dosis de imprevisibilidad, y es por ello que uno de los aspectos dónde más hincapié hacen los expertos en gestión de crisis es la prevención.

Al contar con una estructura preventiva, se evita el factor sorpresa por lo que dirigir la crisis a buen puerto puede llegar a resultar menos complejo con un buen plan de actuación. Según Enrique Alcat<sup>14</sup>, el 95% de las empresas sufren al menos una crisis a lo largo de su vida, y tan sólo el 10% de ellas aprovechan estas situaciones para extraer conclusiones positivas y aprender.

Ante este panorama, nos encontramos con la necesidad de prevenir. El pilar sobre el que recae el peso de una gestión efectiva de la estrategia comunicativa en una situación de crisis pasa por la prevención, anticiparse y lograr identificar los aspectos más vulnerables. De este modo, en el caso de no poder evitar la crisis, trataremos que la corporación se vea afectada en la menor medida posible.

---

<sup>13</sup> WESTPHALEN, Marie-Hélène. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Prado:Madrid.

<sup>14</sup> ALCAT, Enrique. (2005). *Y ahora ¿qué? (claves para gestionar una crisis y salir fortalecido)*. Activa: Barcelona.

Para todo ello es necesario establecer un **gabinete de crisis** que será el que se encargue y responsabilice de las decisiones y consecuencias.

Otro de los aspectos indispensables en la estrategia comunicativa en una situación de crisis es la de establecer un **plan de crisis**. El plan debe servir como guía para afrontar la situación adversa, por lo que en él deberán aparecer tareas, documentos y consejos necesarios para paliar la situación.

Por último, también existen distintos ejercicios como podrían ser los **simulacros**, que permitirían prevenir en gran medida la tensión y crispación que generan las crisis; pero con un gabinete externalizado, o que simplemente ejerce su función en el momento crítico, estas prácticas resultan imposibles.

#### **2.4.2 Reacciones estratégicas**

Como bien apunta González-Herrero, la gestión de la comunicación en una situación de crisis no consiste únicamente en establecer una serie de acciones y medidas en una situación adversa. La estrategia comunicativa debe perseguir tres claros objetivos:

- Prevenir y reducir la vulnerabilidad ante una situación de crisis.
- En el caso de que exista una crisis, disponer de una estrategia planificada y organizada.
- Conseguir que la imagen, la reputación y la viabilidad de la institución no se vean afectadas tras la crisis y recuperar los niveles anteriores a ella.

Ante esto, Juan Carlos Losada<sup>15</sup> propone distintas reacciones y estrategias para solventar y sobreponerse a la crisis. Estos comportamientos se clasifican por la estrategia del silencio, la estrategia de la negación y la estrategia de la confesión.

La **estrategia del silencio** de Losada se centra en que la organización no responda a las acusaciones o denuncias que se ven envueltas en la situación adversa. Es una estrategia

---

<sup>15</sup> LOSADA, Juan Carlos. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel: Barcelona

que se basa en la teoría de la espiral del silencio y en que, si la institución se mantiene callada y trata de pasar desapercibida, el revuelo que puede llegar a generar la crisis acabará mermando. Esta estrategia puede ser contraproducente ya que la corporación puede arriesgarse a permanecer en una actitud pasiva y acabe por adoptar una actitud de irresponsabilidad. Aunque bien es verdad que esta estrategia resulta efectiva si se trata de una crisis generada por rumores o acusaciones infundadas.

La **estrategia de la negación** se basa en la acción más intuitiva ante una posible crisis. Se centra en tratar de ocultar el problema y conseguir de este modo evitar la propagación y desarrollo de la crisis. Incluso, a menudo, resulta una medida útil para ganar tiempo a la hora de esclarecer la situación y definir con más seguridad los próximos movimientos. Esta estrategia es sin duda una de las más arriesgadas ya que se afronta la realidad de un modo irreal y obliga a adoptar una posición radical que no permite rectificación alguna. Si en algún momento, tras adoptar esta estrategia se descubre que la negación es falsa, se pierde la credibilidad de la institución, lo que puede suponer una nueva crisis.

Por último, Losada habla de la **estrategia de la confesión**. Aceptar y confesar la existencia de una crisis supone reconocer de un modo abierto la existencia de ésta misma y la responsabilidad de la institución. Si finalmente acaba por explotar la crisis, la institución deberá asumir sus responsabilidades y consecuencias, aunque verá cómo su imagen sale reforzada dado que se verá como un actor socialmente responsable desde el primer momento. Esta estrategia obliga a mostrar una actitud de completa transparencia tanto en los medios como ante el público, implica colaborar intensamente para resolver las causas que han motivado la situación adversa.

# **3. METODOLOGÍA**

En este apartado estableceré la metodología usada para desarrollar el trabajo y la investigación del Trabajo de Final de Grado. El trabajo en cuestión es cualitativo y trataré de entender los procesos y claves de una buena gestión comunicativa en un estado de crisis.

Para llegar a entender bien estos procesos, primero desarrollaré un marco teórico que además de servir como punto de guía del análisis del caso, también consiga situar al lector en el contexto necesario para comprender los procesos que se desarrollan.

En segundo lugar, procederé a hacer un análisis del caso. Llegar a identificar el caso y la crisis del MACBA según las distintas teorías y perfiles resulta crucial para llegar a establecer un proceso correcto y conseguir así llegar a unas conclusiones acertadas.

En tercer lugar, analizaré el tratamiento que se le ha dado a la crisis en los medios impresos y las publicaciones digitales. Este paso también resulta crucial para entrar a valorar y concluir los aspectos de la crisis dado que, al tratarse de una estrategia comunicativa, nuestro objetivo es conocer el impacto que se tiene sobre la opinión pública.

En último lugar, me dispondré a presentar las conclusiones que establecerán y responderán a las cuestiones planteadas en el inicio.

### **3.1 Marco teórico**

El marco teórico tendrá un doble objetivo. En primer lugar, deberá servir como eje central sobre el que se respalde la contextualización de nuestro caso. Entender los distintos grados en los que resulta relevante una estrategia de comunicación y conocer las distintas variantes y puntos clave, no siempre son un conocimiento de dominio público. Es por ello que resulta vital contextualizar correctamente un caso como éste.

En segundo lugar, y como ya hemos tratado en la introducción de este apartado, el marco teórico debe servir como guía para clasificar e identificar la crisis del MACBA. Entre distintos autores, han conseguido radiografiar los distintos aspectos clave por los que se pueden diferenciar las crisis según su durabilidad, previsión, consecuencias e incluso según la naturaleza de las mismas. Conseguir clasificar el caso que tratamos según

los distintos perfiles me permitirá extraer unas conclusiones más acertadas. No es lo mismo estar tratando un caso de crisis previsible, de corta duración, con un origen ajeno a la entidad, que acabe con dimisiones y haya perdurado en el tiempo; que con una crisis imprevisible, de larga duración y que también cuenta con dimisiones. Mientras que la primera puede suponer un fracaso tanto a nivel comunicativo como de gestión de la crisis, el segundo supuesto, a pesar de contar también con dimisiones, puede suponer un éxito. Es por ello, que para poder llegar a concluir el análisis de nuestro caso debemos contar con un buen trabajo previo, basado en el marco teórico.

### **3.2 Caso de estudio**

Tras elaborar el marco teórico, me adentraré a analizar en profundidad el caso sobre el que se centra el trabajo. Hacer una buena radiografía de la gestión de la crisis, será uno de los pilares para llegar a responder a las preguntas que me planteo al inicio. Para llevar a cabo este análisis, como ya hemos comentado con anterioridad, nos centraremos en las clasificaciones y distintas teorías abordadas en el marco teórico.

Al clasificar y analizar el caso desde los distintos ángulos y aspectos tratados, facilitará en gran medida llegar a unas conclusiones acertadas y evitar la banalización y/o subjetivización de las apreciaciones sobre el caso.

Para el análisis del caso y los pasos que se tomaron en la estrategia comunicativa, también se contará con la colaboración del gabinete de comunicación que llevó a cabo el caso. De este modo, me aseguro que en el momento de conocer la estrategia comunicativa no me baso tan sólo en el trato con la prensa, sino también en las acciones e intenciones que existen detrás de cada decisión.

Pero no tan sólo estudiaré el caso a través de las clasificaciones que se puedan establecer a través del marco teórico, también haremos un acercamiento a los distintos agentes e implicados del caso: trataremos el marco social en el que se encontró la crisis para entender su envergadura, exploraremos los inicios y cómo empezó todo, y para finalizar,

acabaremos por estudiar las consecuencias desde un punto de vista personal hasta un punto de vista del sector.

### **3.3 Procedimiento metodológico y diseño de la investigación**

Tras llegar a conocer el caso en profundidad, profundizaremos en el apartado dedicado a la investigación que nos llevará a diseccionar y conocer la estrategia de comunicación. Los apartados anteriores sirven para contextualizar esta estrategia, todo el trabajo previo a este apartado sirve para conocer la envergadura del tema que estoy tratando y también, para que esta parte investigada cobre sentido.

Sin toda la contextualización previa, podríamos estar adentrándonos un terreno cercano a la subjetividad, pero teniendo todo el estudio evitamos ese riesgo.

Analizaré el recorrido que tuvo el caso en los medios escritos y haremos un ligero acercamiento a las publicaciones digitales. El motivo por el que nos centraremos en analizar el recorrido y tratamiento de la crisis en los medios escritos se basa en el tratamiento informativo que se da en casos como el del MACBA, es el que marca la relevancia e importancia de lo que posteriormente saldrá a la opinión pública.

El análisis que se llevará a cabo, se centrará en la aparición y focalización de un caso como el del MACBA en la agenda informativa. En la comparativa analizaremos el espacio que se le dedica a la noticia y su tipología, sus conclusiones y el uso de palabras claves. Este análisis detallado se hará para conocer la envergadura y la implicación de los medios en la crisis, además de ver la evolución y las consecuencias en la estrategia comunicativa.

La comparativa se centrará en las publicaciones y los artículos que hayan aparecido en los medios impresos. En este caso valoraremos, además del espacio que ocupa en el periódico, las palabras clave y las conclusiones que se extraen; también entraremos a valorar la ubicación del artículo dentro de la sección del periódico, así como una posible referencia en las distintas portadas. De este modo conoceremos la evolución jerárquica que ha sufrido el caso a medida que avanzaba y se iba “apagando”. Los medios impresos

que se tratarán serán los cinco periódicos más vendidos en Cataluña, además de 20 minutos edición Barcelona<sup>16</sup>.

Para finalizar, podré disponerme a responder a las preguntas planteadas al inicio del trabajo y exponer las conclusiones sobre el caso analizado.

---

<sup>16</sup> Ver figura 1 en p. 84 (Anexos)

# **4. LA CRISIS DEL MACBA: INTRODUCCIÓN AL CASO**

El 18 de marzo de 2015 el director del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona decidió cancelar una exposición, *La béstia i el sobirà*, por la existencia de una escultura ofensiva hacia la figura del Rey Juan Carlos I en ella. La figura en cuestión, *Haute couture 04 Transport* de la artista austriaca Inés Doujak, representaba al monarca siendo sodomizado por una activista latinoamericana y un perro pastor alemán.

En la publicación del 4 de diciembre de 2014 del medio brasileño *Folha de Sao Paulo*, la autora de la obra ya reconocía que la obra jugaba a subvertir las distintas relaciones de poder y que trata de representar todas las formas de explotación, por lo que la obra tendría que haberse interpretado de un modo distinto al insulto y la ofensa.

El 1 de abril de 2015, unas semanas después de que ocurrieran los hechos en los que se centra este trabajo, Eloy Fernández, profesor del Máster en Periodismo Cultural del UPF-IDEC, declaraba a *La Vanguardia*: "la protagonista de la obra es un personaje histórico, una sindicalista boliviana, Domitila Barrios, que es uno de los nombres clave en la lucha por la democracia en este país andino. Los otros dos personajes, el perro y el rey, son secundarios, flanquean al personaje principal. La obra es un retrato problemático de un personaje que tuvo una relevancia histórica, aunque parece ser que la mayoría de la gente, incluido el patronato del MACBA, ha interpretado esa pieza como si uno de los personajes secundarios, el Rey Juan Carlos I, fuera el principal".

La comunicación entre artista y el receptor no fue la idónea y desencadenó una catástrofe y una crisis a nivel institucional que acabó con tres destituciones y siete días intensos en la agenda del equipo de comunicación del museo.

Además, los hechos ocurren unas semanas después de los atentados terroristas contra el semanario Charlie Hebdo. Tras unos días de actividad brutal frente a la defensa de la libertad de expresión y a la defensa del semanario, la decisión de Bartomeu Marí se vio afectada por la fuerte y permanente presencia de los términos de "libertad de expresión" y "censura" en el imaginario colectivo.

## 4.1 Crónica de los hechos

El **18 de marzo de 2015** los medios anuncian la cancelación de la exposición *La bèstia i el sobirà*. El entonces director del MACBA, Bartomeu Marí, decidió no incluir la obra de Inés Doujak y, ante la negativa de los comisarios y la artista a retirar la obra, se canceló la muestra.

Ante la sombra de la censura que acechaba el caso, y con las especulaciones sobre las presiones de la Casa Real en la decisión de la cancelación de la exposición, **la tarde del 18 de marzo** se concentran un centenar de manifestantes en la plaza del museo. A través de las redes sociales se convoca esta manifestación que reclamaba un museo “democrático”.

Durante esa misma tarde, Bartomeu Marí atiende a los medios para dar explicaciones sobre su decisión de cancelar la exposición. “Las obras de arte son mensajes, y hay determinados mensajes que no son apropiados que la institución emita”, declaraba, además de asegurar que el MACBA programa las exposiciones “con gran libertad” y que “en el arte no vale todo”.

Durante la mañana del **19 de marzo**, el departamento de comunicación del MACBA envía un comunicado a la prensa, cancelando la convocatoria a una rueda de prensa prevista para el 20 de marzo. La rueda de prensa estaba pensada para presentar toda la temporada de exposiciones del museo, y aunque en un principio estaba prevista para el 12 de marzo, se acabó trasladando al día 20. En el mismo comunicado no se hacía referencia a ninguna fecha prevista para llevar a cabo la presentación y alegaban que “seguirían informando”.

La presentación de la programación deberían haberla llevado a cabo **Bartomeu Marí**, director del MACBA, **Valentí Roma**, conservador jefe, y **Paul B. Preciado**, jefe de programas públicos. Estos dos últimos eran a su vez los comisarios de la exposición que canceló Marí y eran también los primeros defensores de la negación a retirar la obra de Inés Doujak de la muestra.

Horas después del envío del comunicado, Marí atiende a los medios y concede una entrevista a *El món a RAC1*. Ante los micrófonos del programa, reconoce que “si no hubiese retirado la escultura, habría tenido consecuencias políticas”, y bajo esta premisa se esconde ante las acusaciones de censura.

También aprovechó para espantar las posibles sombras que insinuaban algún tipo de influencia por parte de los órganos del Estado o la monarquía. “Nadie me ha llamado, ni me ha impuesto nada”, calificando además de triste y absurdo todo lo que estaba ocurriendo a su alrededor.

Sosteniendo su versión de los hechos, y en contrapunto a los argumentos del comunicado que posteriormente enviarían Roma y Preciado, Marí reiteraba que el museo debe defender los intereses de la institución y que “no toca que un museo difunda ciertos mensajes”. Lo que para Marí es un error más grave que la cancelación de la exposición, es “que no estuviera informado mucho antes de los contenidos precisos de esta exposición. La exposición estaba programada pero el contenido no estaba pactado”. Tratando de alejar el foco de su responsabilidad, también defendió que el problema nace de distintas vertientes, y una de ellas pasa por que el museo represente y sea “el canal emisor” de la voluntad de los artistas.

Ajenos a la política de comunicación que se llevaba desde el organismo del MACBA, Roma y Preciado emitieron un comunicado conjunto el mismo 19 de marzo denunciando abiertamente el acto de censura que estaba cometiendo Marí. Su alegación se sustentaba en el hecho de que cancelar la exhibición suponía un acto de censura por parte de Marí y negaban que el director tuviera desconocimiento previo al contenido de *La Bestia i el sobirà*. En ese comunicado se defiende que “aceptar la supresión de la obra de Ines Doujak no sólo habría comprometido la integridad conceptual de la exposición, sino que también amenaza nuestra comprensión del arte, de la libertad de expresión, así como del rol del museo en la sociedad contemporánea”.

Además, añaden que la decisión de Marí de cancelar la exposición “pone en peligro no sólo esta exposición en concreto, sino que revela el funcionamiento no-democrático de una institución cultural pública” y defienden que una institución como el MACBA, que

se debe al arte contemporáneo, no debería definir sus límites por intereses y opiniones particulares.

Por otro lado, y siguiendo los hechos que del 19 de marzo, los trabajadores del MACBA también firmaron un comunicado en el que se mostraban contrarios a la gestión de Marí y su decisión de suspender la exposición.

El mismo día, la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya también expresó su desacuerdo con la gestión de director y lanzó un mensaje de apoyo a todo el equipo de la exposición, incluidos los comisarios Valentí Roma y Paul B. Preciado. La asociación ponía de manifiesto en su comunicado que la cancelación de la exposición “dejaba en evidencia las dificultades de preservar la libertad de expresión en el ámbito creativo, artístico y técnico, especialmente cuando se cruzan con la delicada línea que separa el arte y la política”.

Este último comunicado reflejaba cómo **Marí se había quedado sólo** ante la decisión de cancelar la exposición por la polémica obra. Además, según los propios artistas “someter el arte a lógicas de directrices políticas o institucionales es reducir y limitar su condición”, todo ello sin dejar de defender el carácter democrático que debe ejercer un museo en la opinión pública: “los debates públicos son la esencia de la democracia, y la función de un museo es contribuir a ellos”.

Al día siguiente, el **20 de marzo**, Bartomeu Marí enviaba a los medios un mensaje de rectificación. La exposición de *La bestia y el soberano* iba a inaugurarse ése mismo sábado. Ante la “desmesurada” atención mediática que había tomado el asunto, Marí envió una carta a los medios explicando los motivos por los que decide dar marcha atrás y finalmente abrir la exposición con la polémica figura incluida: “Nunca he creído que fuera un gesto de censura: lo percibí como un desacuerdo por la presencia de una obra en concreto y los efectos de sus posibles lecturas”.

A todo esto, y a última hora de la tarde, Laura Serra, periodista del **diaria ARA** publica una exclusiva que demuestra la incompetencia de Bartomeu Marí en toda la situación generada. La publicación parte de un mensaje que envía Ines Doujak, artista de la obra de la discordia y, tras romper el silencio que adoptaba frente a esta situación durante los días previos, decidió demostrar y poner en evidencia los argumentos de Marí. La

periodista refleja cómo en el mensaje, además de defender la tarea y el trabajo de los cuatro comisarios, Ines afirma que Marí sabía, desde el 25 de febrero como mínimo, la existencia de su obra y la participación de ésta en la exposición. Junto al escrito, Doujak adjuntó la hoja de préstamo de la obra. En esa hoja se detalla la descripción de la pieza y también una fotografía, la hoja estaba firmada por Marí con fecha del 25 de febrero de 2015, cuando él mismo afirmó ante los medios que descubrió la obra días antes de cancelar la exposición. La cuestión en ese momento se debatía sobre la profesionalidad de Marí, al cuestionarse si se dedicaba a conceder exposiciones y firmar sin consultar previamente, o sobre la ética de éste al haber mentido durante su primera comparecencia. En todo caso el futuro de Marí pendía de un hilo.

El **23 de marzo** se cerraba la polémica frente al acto de censura: Bartomeu Marí dimitía del cargo, aunque, antes de dejarlo, su última acción fue cesar a los comisarios de la exposición: Valentí Roma y Paul B. Preciado por “pérdida irrecuperable de la confianza”. Esta decisión la comunicó **Jaume Ciurana**, teniente de alcalde y concejal de Cultura, en calidad de presidente del **Consorcio del MACBA**, un nuevo agente que tomará gran protagonismo durante los días posteriores a la crisis.

Según el comunicado que leyó Ciurana, a pesar de que Marí hubiese presentado su dimisión y el Consorcio la hubiese aprobado, la salida no se llevaría hasta al cabo de unos meses.

Durante ese mismo comunicado, se empezó a vislumbrar la estrategia que acabaría por desarrollarse a lo largo de la era post-Marí: afrontar un problema, **alejar las “palabras negras” del discurso** para así tratar de alejarlo a su vez del museo y de la reputación del MACBA. La rueda de prensa y el discurso, además de centrarse en abordar la destitución de Marí también se usó para hacer un lavado de imagen. “Es evidente que no se ha gestionado bien; si no, no estaríamos todos aquí”. Una vez reconocido la existencia del problema, el siguiente paso se centró en alejar la polémica alegando que todo lo ocurrido era una polémica indebida e innecesaria por un “desencuentro”, no una censura. Siguiendo con la entonación del *mea culpa* y la política de sinceridad, Ciurana habló de que a pesar de todo, la institución estaba sumida en una profunda crisis a la que pretendieron dar salida a través de una nueva andadura.

## 4.2 Marco social

### 4.2.1 El caso del Museo Reina Sofía y la implicación de Marí

Unos meses antes de la crisis del MACBA, el Museo Reina Sofía pasó por una crisis similar, pero en este caso fue un sector del público quien quería retirar una obra, mientras que el director del museo, Manuel Borja-Villel, defendía y apoyaba su presencia.

El **05 noviembre de 2014**, la Asociación Española de Abogados Cristianos (AEAC) solicitaron la retirada de una obra de la exposición *Un saber realmente útil*, inaugurada unas semanas antes. Dicha obra, titulada *¡Contribuye!*, se basaba en un par de cajetillas de cerillas en las que había un gráfico de una iglesia ardiendo y con la frase “*La única iglesia que ilumina es la que arde*”.



Antes de la petición de retirada, la AEAC alegó que la obra hería sus sentimientos, y trató de solventarlo por vía judicial. El **29 de octubre**, presentó una querella en los Juzgados Plaza de Castilla acusando al director del Reina Sofía de haber incurrido en presuntos delitos de injurias contra la Libertad Religiosa. Esa querella fue desestimada, pero el daño ya

estaba hecho ya que a la vez que presentaban los recursos legales, la publicación *El Confidencial* escribía un artículo llamado *Unas cerillas incendian el Reina Sofía*. La situación ya había pasado a formar parte de la opinión pública.

Los titulares condujeron a emitir distintos comunicados desde diversos frentes: el primero en actuar fue el Reina Sofía con un comunicado que explicaba y argumentaba su postura para que la obra de arte permaneciera en la exposición. En segundo lugar, reaccionaron el Comité Internacional de Museos y Colecciones de Arte Moderno (CIMAM), la Confederación Internacional de Arte Contemporáneo y el Consorcio de Galerías de Arte de España enviando un comunicado de respaldo a la decisión de Borja-Villel y en defensa de la libertad de expresión de los artistas. Entre las distintas autoridades que firmaron el comunicado **también se encontraba la firma de Bartomeu**

**Marí.** También reaccionaron distintas cadenas de televisión y radio, así como publicaciones impresas y digitales, ante la obra de arte, alegando la aberración y el ataque que representaba dicha obra hacia la fe cristiana, además de alegar que representaba una clara incitación al odio.

Ante estas idas y venidas de comunicados y manifestaciones frente a la obra, un (supuesto) grupo de trabajadores declarados ateos, lanzó un comunicado **anónimo** del que pocos medios se hicieron eco más allá de *InfoCristiana* o *El Confidencial*. Aunque ambos medios citan el comunicado, ninguno es capaz de mostrarlo íntegramente.

*¡Contribuye!* es una metáfora a la famosa frase de Piotr Kropotkin, pensador y político ruso y uno de los principales teóricos e iniciadores del movimiento anarquista. La cita de Kropotkin también tendía a ser repetida por Buenaventura Durruti, líder del movimiento de colectividades de Aragón durante la Guerra Civil Española.

#### **4.2.2 Charlie Hebdo y la libertad de expresión**

El 7 de enero de 2015 se perpetró el ataque terrorista contra la publicación satírica Charlie Hebdo. Dos meses antes de los acontecimientos del MACBA.

El ataque fue perpetrado por miembros del ISIS que trataban de defender la imagen de Mahoma, ante unas caricaturas dibujadas en la publicación gala. El ataque causó numerosas muertes dentro de la redacción del semanario. Estos atentados fueron el inicio de una campaña en nombre de la defensa de la libertad de expresión en las redes sociales. Unas manifestaciones que acabaron por trasladarse a la calle.

Durante los meses previos a los sucesos del MACBA, el sentimiento de reivindicación sobre la libertad de expresión estaba en un momento álgido en cuanto a presencia mediática y concienciación en la sociedad. Este aspecto cobra una relevancia real si nos acogemos al concepto de “**aldea global**”, acuñado por McLuhan. Éste filósofo y teorizador de la comunicación defendía la relevancia y la influencia de la sociedad en los aspectos de la comunicación, cómo en un entorno global y conectado, como el que tenemos hoy en día, los círculos de influencia se agrandan.

Como ya hemos comentado anteriormente, los ataques sucedidos en París representaron un golpe a escala global y fueron el detonante para desempolvar las reivindicaciones sobre la libertad de expresión. Como bien defiende **Piers Blaikie**<sup>17</sup>, estos entornos sociales y políticos influyeron sin duda alguna en la aparición de la crisis y su posterior repercusión mediática. Aunque la influencia del entorno social lo analizaré y estudiare más en profundidad en el apartado dedicado al marco teórico.

#### **4.2.3 La figura borbónica en Cataluña**

Dentro del seno ideológico del independentismo catalán, si existe una figura que representa la represión y privación de identidad, ésta es, sin duda, la figura de Felipe V. La frase “mori el Borbó”, es una expresión popular residual que proviene de aquella Guerra de Sucesión en que Felipe V asedió Barcelona en 1713.

Felipe V era de ascendencia borbónica y, tras dieciocho meses de sitio de la ciudad, el 11 de septiembre de 1714, Barcelona y su defensa acabaron por capitular. Se abolió la Generalitat y el Consell de Cent, se desarmaron las fuerzas militares, los líderes de la resistencia acabaron sus días en el exilio, encarcelados o condenados. También se cerró la Casa de la Moneda, la Universidad de Barcelona y los Estudios Generales del Principado. A todo ello, también se decretó el uso oficial del castellano en lugar del catalán y Cataluña vio cómo perdía todo poder político y se veía obligada a someterse a un proceso de castellanización que trató de acabar con cualquier señal de identidad de Cataluña. Es por eso que, dentro de la cultura independentista, el 11 de septiembre y el rechazo a la figura borbónica son dos símbolos claros del movimiento.

Si a ello le sumamos el crecimiento continuado que vive el seguimiento independentista catalán<sup>18</sup>, nos encontramos con un fenómeno peligroso en el que la figura Real tiende a faltarse al respeto a modo de rebeldía y disconformidad. La estatua de Ines Doujak representaba claramente al Rey Juan Carlos I, pero todo ello, y siempre con el Código Penal en la mano y alejándose de posibles interpretaciones personales que no vienen al caso,

---

<sup>17</sup> BLAIKIE, Piers. (1996) *Vulnerabilidad: el entorno social, político y económico de los desastres*. Tercer Mundo: Colombia.

<sup>18</sup> Ver gráfico en p. 85 anexos

podría estar incurriendo en una falta grave que podría acabar con graves consecuencias. Según el artículo 491 de la Ley Orgánica 10/1995 del 23 de noviembre: “**1) Las calumnias e injurias contra cualquiera de las personas mencionadas en el artículo anterior** (Rey o Reina o de cualquiera de sus ascendientes o descendientes, o de la Reina consorte o del consorte de la Reina, o del Regente o de algún miembro de la Regencia, o del Príncipe o Princesa de Asturias), *y fuera de los supuestos previstos en el mismo, serán castigadas con la pena de multa de cuatro a veinte meses.*

**2) Se impondrá la pena de multa de seis a veinticuatro meses al que utilizare la imagen del Rey o Reina o de cualquiera de sus ascendientes o descendientes, o de la Reina consorte o del consorte de la Reina, o del Regente o de algún miembro de la Regencia, o del Príncipe o Princesa de Asturias, de cualquier forma que pueda dañar el prestigio de la Corona”.**

Ateniéndonos al Código Penal, presentar la obra en la exposición podría estar incurriendo en un delito, y en el caso de que se quisieran emprender medidas legales, éstas podrían haber prosperado. Pero como ya hemos explorado anteriormente, el creciente movimiento independentista entre la población catalana, la proliferación de las redes sociales y el símbolo autoritario que representa la dinastía borbónica, se suele tender a creer en una sobreprotección hacia la figura del Jefe del Estado, sin tener en cuenta que en países como el Reino Unido o Francia nos encontramos en tesituras parecidas.

### **4.3 Consecuencias de los hechos**

Más allá de las destituciones, los altercados y las dimisiones, esta crisis trajo consigo algunos factores que realmente podrían haber hecho peligrar una institución como la del MACBA.

#### **4.3.1 Crisis interna en la institución**

Una de las consecuencias que tuvo esta crisis para la institución fue la grave situación interna que se produjo. Dentro de esta crisis, el deterioro de la relación entre trabajadores y dirección fue máximo. En el momento en que Marí culpó y acusó a los

comisarios Roma y Preciado abiertamente ante los micrófonos de RAC1, se inició un tira y afloja de reproches que no cesaría hasta la cesión de los comisarios. Según fuentes internas, esta relación ya venía deteriorada de antes, pero la crisis fue uno de los detonantes por los que la relación entre dirección y trabajadores acabó por romperse.

Tras la mañana caótica del 19 de marzo, la dirección del MACBA decide convocar una reunión junto a los empleados para llevar a cabo una evaluación de la situación. Los trabajadores acaban pidiendo la presencia de los comisarios para conocer también su punto de vista. Después de los argumentos expuestos, todo el equipo de trabajadores envió un comunicado público en apoyo a los comisarios y denunciando la falta de consideración por parte de los directivos.

A nivel institucional, además de las relaciones profesionales, la crisis también se costó tres puestos. Los dos primeros fueron los de los comisarios Valentí Roma y Paul B. Preciado. Además de suponer dos bajas en los puestos de comisarios de la exposición, cabe recordar que Roma también era el conservador jefe del museo y Paul B. Preciado el jefe de programas públicos. Cargos que quedaron huérfanos tras la marcha de ambos.

La otra “victima” personal fue la de Bartomeu Marí. A diferencia de los puestos de Roma y Preciado, la destitución de Marí no fue forzada por ningún cargo superior. Mientras que la salida de los dos comisarios fue forzada por el propio Marí, ante la grave situación que vivía el museo y siendo consciente que sería irrecuperable si seguía en el puesto, Marí decidió acabar su etapa en el MACBA presentando su dimisión tras asumir su error.

#### **4.3.2 Imagen institucional**

Como bien hemos visto en el marco teórico, **imagen** y **reputación** son dos factores distintos a pesar de su similitud. Mientras que la reputación es el resultado de distintos factores a largo plazo, la imagen es el resultado en un periodo más corto. La imagen resulta más fácil de reconducir y corregir, dado que la imagen es mucho más efímera y en cambio la reputación perdura en el tiempo.

A todo esto, y sobre todo gracias a la estrategia comunicativa, después de la crisis tan sólo salió afectada la imagen; aunque el riesgo de que también saliera afectada la

reputación era muy elevado. El rápido movimiento de desvincular en menos de una semana al generador de la crisis del museo tapió la posibilidad de que la reputación del museo también se viera afectada.

La imagen, en cambio, sí que se vio perjudicada. Tras la cobertura de los medios, el tratamiento e imagen del museo que se lanzaban las redes sociales, las protestas de estudiantes y profesionales del sector que se manifestaban en contra de las decisiones y reacciones del MACBA y los distintos análisis que se llevaron a cabo en medios digitales, como Diario.es, Vilaweb o El Confidencial, provocaron que la imagen que se proyectara de ese momento fuera de caos absoluto, descontrol y mala organización.

Esta mala imagen se vio reforzada por las declaraciones de los propios empleados, de los comisarios y del propio director del museo. El hecho que el director, responsable último de las actividades del museo, hubiese ignorado toda la documentación que acompañaba la muestra, donde se especificaba el trabajo de los 31 artistas que se exponían, e incluso que omitiera el catálogo donde se incluye una descripción gráfica de cada pieza (que siempre se entrega meses antes de la producción), que los comisarios declararan que el director sí que conocía la obra y que una vez más fuese el propio director delante de los micrófonos quien declarara que la decisión de cancelar la exposición era solamente suya, acabó por dejar la imagen del MACBA con un deterioro importante.

Por suerte para el museo, pocos meses después del suceso, publicaciones y guías seguían apostando por el MACBA como uno de los diez mejores museos del país, lo que demuestra que la reputación no se vio afectada.

#### **4.3.3 Cuestionamiento del modelo**

La última consecuencia demostrable de esta crisis, fue la del cuestionamiento de viabilidad del modelo institucional y organizacional del MACBA.

El MACBA nació en 1998 gracias al Consorcio MACBA. Esta agrupación está integrada por la Generalitat de Catalunya, el Ajuntament de Barcelona y la Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona. A pesar de que sea el director, Bartomeu Marí (hasta su

destitución), el encargado de gestionar y definir las distintas acciones del museo, siempre está expuesto a la aprobación de este consorcio.

Si exploramos la composición de la Fundación MACBA, vemos que ésta estaba presidida hasta julio de 2015 por Leopoldo Rodés, aunque lo más destacable de todo es que en el cargo de **presidenta de honor figura S.M. la Reina Doña Sofía**. Además, dentro del organigrama de la Fundación podemos encontrar a distintos representantes de empresas y medios como La Caixa, Coca-Cola, El País, Freixenet, Gas Natural y La Vanguardia.

Ante este tejido político y empresarial que dirige el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, fueron varios los periodistas y especialistas en el sector que se plantearon la viabilidad del modelo a raíz de la retirada de la obra por la posibilidad de generar “consecuencias políticas”.

Medios como Núvol, Diaria ARA, Vilaweb, El Periódico o El Punt Avui, tras las intensas jornadas de cobertura de los sucesos, se dispusieron a reflexionar sobre la función del MACBA, del arte contemporáneo y del sentido de su existencia. Todos ellos, más allá de entrar a valorar la calidad y el nivel de las exposiciones que ofrece el museo, llegaron a preguntarse qué sentido tenía que un museo dedicado al arte contemporáneo, a un arte concebido para provocar y reflexionar, estuviera gobernado y sometido a intereses políticos y empresariales.

Aunque de todas las reflexiones y apuntes que se hicieron a raíz de la crisis, la más demoledora fue la del Joan M. Minguet, presidente de la Associació Catalana de Crítics d'Art. En el discurso institucional de la entrega de premios de la asociación, además de instar a la refundación del MACBA, también reflexionó sobre lo sucedido con el museo:

*“El episodio ha sido penoso, triste, nos ha dejado unas heridas que costarán de cicatrizar. Todavía hay mucho ruido, pero dejadme hacer unas cortas consideraciones. Aquí todo el mundo es responsable de sus decisiones, y Bartomeu Marí también, evidentemente. Pero yo me niego a hacer leña del colega, es demasiado fácil proceder como han hecho desde el Ayuntamiento o desde la Generalitat, atribuirlo todo a un tipo de locura transitoria de una persona sensata como él. Prefiero mirar hacia arriba. Y ejercer mi oficio, o*

*uno de mis oficios, el de historiador. Y aportar un simple dato: tres de los cuatro directores que han encabezado esta institución habrán salido de forma abrupta de su cargo. Quién se piense que esto es casualidad es que vive en un país de fantasía, aquella que muchos de nuestros dirigentes nos quieren vender. No, no es ninguna casualidad que Daniel Giralt Miracle, Miquel Molins y, ahora, Bartomeu Marí hubieran plegado velas antes de tiempo.*

*El MACBA sufre de un mal endémico, estructural; en su patronato sólo se escuchan las voces de políticos, de funcionarios y de empresarios. Y los directores caen, pero ellos, ve por dónde, nunca se hacen responsables de nada. Por lo tanto, me parece que ha llegado la hora de que exijamos un cambio profundo. No se trata de elegir un nuevo director; antes hay que repensar el museo. [...] ¿Dónde está la voz de la profesión, la de los expertos en el Patronato del MACBA? ¿Dónde está la voz de los que hoy estáis presentes en esta sala, la voz de artistas, galeristas, teóricos, profesores de universidad, críticos? Nuestra voz no se escucha nunca, en una paradoja que tendremos que arreglar. [...] Está claro que somos demócratas y confiamos en el sistema de representación, pero no podemos tolerar que los ignorantes de las artes decidan, sólo ellos, sobre las artes. La democracia tiene que ser diaria y participativa y tiene que contar con los que más saben. La comisión delegada de un museo de arte tiene que tener ópticas que no sean sólo las de siempre.*

*Hace apenas dos meses lo decía en esta misma institución, ante el Consejero Mascarell y del alcalde Trias: "Las administraciones no confían en el tejido cultural; no entienden que la cultura se hace desde bajo, no por decreto; la política tiene que apoyar a la creación y al pensamiento, pero 'ella no tiene que hacer cultura'; tiene que favorecer sin intervenir; en vez de mirar de arrinconar artistas, teóricos, críticos, etc. por medio de los protocolos instituidos, tendría que fomentar el diálogo entre la creación, el pensamiento, la educación y la sociedad... Yo, humildemente, creo que los políticos culturales tendrían que ser como un buen árbitro de fútbol, que no*

*se note su presencia y no que aparezcan día sí y día también para fotografiarse, para opinar, para intervenir, para regañar... Y, hoy, añado: o para cesar o para ayudar a cesar a personas, como Valentí Roma y Paul B. Preciado, que se habían limitado a hacer el trabajo por el que habían sido contratados. Desde aquí mi apoyo personal a la actuación de estos dos profesionales. Ellos no son más que unas víctimas de los protocolos de la política”.*

# **5. ANÁLISIS DE LA CRISIS DEL MACBA**

## 5.1 Identificación y clasificación de la crisis del MACBA

Como hemos visto a lo largo del trabajo, las variaciones entre crisis pueden ser muy grandes, dado que existen numerosos factores clasificados por distintos autores que muestran y permiten adivinar el origen y desarrollo de las mismas. De este modo, tras las distintas clasificaciones abordadas en el marco teórico, me dispongo a identificar y clasificar la del MACBA.

Según las apreciaciones de Piñuel y Westphalen estaríamos frente a una **crisis objetiva**, marcada por **acontecimientos políticos** y **exógena**. Es objetiva porque nos encontramos con un claro detonante: la decisión de Marí de retirar la obra de la exposición. A su vez, el detonante es también un acontecimiento político dado que surge de una opinión, y como bien apuntan los teóricos, la decisión de Marí impidió prever y preparar la gestión de la crisis. Por último, nos encontramos con unos claros acontecimientos exógenos, dado que la crisis ha atacado primero a la imagen del museo y ha acabado también por afectar a la cohesión interna del MACBA.

Si nos acercamos a las apreciaciones de Frank de Bakker, podemos concluir que la crisis del MACBA es una **crisis de servicio**. Como bien se define en el marco teórico, este tipo de crisis se generan por fallos en la actividad. De este modo, el hecho que el director del museo no hubiese asumido sus responsabilidades como debiera, si hubiera revisado la documentación, leído los detalles técnicos y conocido las obras a tiempo; toda esta situación se hubiera salvado. En cambio, al no haberse gestado todo el proceso en su debido modo, nos encontramos con una situación adversa.

Por último, si clasificamos esta crisis según la categorización de Piñuel de 1997, vemos que el MACBA se enfrentó a una crisis en la que el entorno de su origen eran las **relaciones de comunicación a un nivel externo**. Este factor se centra en cómo una crisis que proviene de un acontecimiento interno de la entidad acaba traspasando los muros de la organización. En este caso parece claro si lo enfocamos, no tanto en la decisión de Marí, sino en la relación que mantenían la dirección con los trabajadores. Esta relación defectuosa vio como a medida que avanzaba la situación, resultaba imposible contenerla con un carácter interno y acabó por traspasar al exterior. Las declaraciones cruzadas entre comisarios y dirección, las acusaciones, cartas abiertas como muestra de

apoyo a sólo un sector de los trabajadores y enfrentamientos públicos demostraron el deterioro de las relaciones que se vivía alrededor del origen de la crisis.

## **5.2 Análisis de la estrategia comunicativa**

Vemos que todos los autores siguen una tendencia, que a pesar de las distintas perspectivas, pueden llegar a marcar un patrón de las distintas etapas por las que pasan las crisis. En este patrón encontraríamos las fases de pre-crisis, crisis y post-crisis.

### **5.2.1 *La comunicación pre-crisis***

En el apartado anterior hemos identificado la crisis del MACBA como una crisis que nace a raíz de una decisión imprevista. Es por ello que los signos que podrían dejar intuir una inminente crisis se produjeron en un periodo de tiempo muy breve.

Además, el MACBA **no contaba con un plan de actuación bien definido ni preparado para hacer frente a situaciones de este calibre**. De los hechos que podrían haber indicado una crisis inminente tan sólo fueron conscientes tres personas: los dos comisarios y el propio director. La desavenencia entre ambas partes por querer retirar la escultura de Doujak de la exposición fue el único indicio que podría haber llevado a pensar que una crisis estaba por venir. Teniendo en cuenta que Marí tomó la decisión de cancelar la exposición de manera unilateral y a tan sólo 24 horas de la apertura de la exposición, **el tiempo de reacción para contener la crisis fue casi inexistente**.

Hasta el momento del estallido de la crisis, la comunicación interna se llevaba de manera unilateral y con poca atención sobre las peticiones y apreciaciones de los trabajadores. Un hecho, que como se mostrará durante la fase de la comunicación durante la post-crisis, se cambiará a tenor de una de las consecuencias de la crisis: el palpable desapego que sentían los trabajadores hacia la organización.

### **5.2.2 La comunicación durante la crisis**

Al estallar la crisis, una de las primeras medidas que se tomaron fue la de establecer un Comité de Crisis (CC de ahora en adelante) y un **plan de actuación** dividido en **distintas fases** con unos **objetivos claramente marcados**.

#### *5.2.2.1 Comité de Crisis*

Una de las características que debía albergar el CC es que contara con el mínimo de personas posibles, de este modo se puede asegurar la correcta funcionalidad y eficacia de un gabinete como éste. El CC establecido contaba con tres personas fijas en sus funciones y otros cinco miembros no permanentes que cumplirían sus funciones en caso de necesitarlo<sup>19</sup>.

Las tres personas fijas que se establecieron en el CC representaban los pilares básicos de la comunicación y gestión de la crisis: dirección de crisis, coordinador/a de la crisis y un último cargo de dirección de la comunicación de crisis. Además, uno de los tres cargos debería también ser el portavoz externo e interno, posición que acabó asumiendo Joan Abella.

- **Dirección de crisis:** Convoca, preside y dirige las reuniones que llevan a cabo el CC y los miembros rotativos. Se encarga de gestionar las fases del plan de actuación, así como de comunicar a los implicados el inicio y cierre de las mismas. Se encarga de disolver el CC en cuanto acabe el plan de actuación y haya considerado que los objetivos marcados se hayan cumplido. Informa y se relaciona con el Consejo General, Comisión Delegada, la Fundació MACBA y el Comité Asesor de la situación de la crisis, el plan de actuación y las próximas acciones. Por último, la figura del director/a de crisis aprueba el informe de cierre elaborado por la *Coordinación de la crisis*, acaba por informar a nivel interno la finalización del proceso de crisis con una reunión entre todos los trabajadores del museo.

---

<sup>19</sup> En el apartado del CC sólo se revelará el nombre del portavoz por motivos de confidencialidad.

· **Coordinador/a de la crisis:** Recopila y centraliza la información, controla que los distintos canales de información funcionen correctamente, trata de mantener las interferencias en la estrategia marcada al margen, y asegura el cumplimiento de la agenda pactada por el CC. Prepara la orden del día de las reuniones del CC, concentra la información interna y externa que se genera, tanto de la situación como de la organización. Se encarga de elaborar informes periódicos sobre toda la información recopilada, los posibles errores de gestión o de comunicación que se puedan detectar para evitar que la crisis se expanda y los rumores que pueden hacer estallar una nueva crisis. Se encarga de elaborar el informe de cierre de la crisis para evaluar la situación final y el cumplimiento de los objetivos.

· **Dirección de la comunicación de crisis:** La dirección de la comunicación de crisis debe asumir la responsabilidad de definir y poner en marcha la estrategia de comunicación pactada, así como de vigilar el cumplimiento de las acciones programadas a medida que evolucionaran los acontecimientos. También se encarga de tomar decisiones de carácter urgente a nivel comunicativo, dependiendo de las alertas y avisos que comuniquen los distintos responsables de prensa y las redes sociales. Por último, también es el cargo que propone los mensajes y argumentos que deberá lanzar el CC.

Los cinco cargos rotativos del CC serían el **responsable de prensa** (atención a los medios, redacción de comunicados y alertar a la dirección de comunicación según los motivos de alerta definidos), **responsable de recursos humanos** (coordinar la comunicación interna durante la crisis, alertar de posibles filtraciones, implementar las decisiones en comunicación interna decididas en las reuniones del CC) y distintos **asesores externos** (que permiten controlar la situación desde distintos puntos de actuación como el legal).

De este modo, nos encontramos que durante la crisis aparecen tres fuentes informativas que comunican distintas versiones y aspectos del MACBA: los trabajadores,

encabezados por Valentí Roma y Paul B. Preciado, Bartomeu Marí y **Joan Abellà como portavoz del MACBA.**

#### *5.2.2.2 Interferencias en la estrategia de comunicación*

A pesar de contar con un plan de actuación sólido y unas funciones claramente definidas y enmarcadas en un Comité de Crisis, existía un claro contratiempo que impedía la agilización de la gestión de la crisis: Roma y Preciado, por un lado, y Marí por el otro.

El papel de los comisarios en todo este asunto se centró a ser el altavoz y denunciante de las malas praxis cometidas por Marí durante su etapa como director del museo. A pesar de que tan sólo unos meses antes gozaban de la plena confianza del director, en enero habían firmado el contrato de obra y servicio del proyecto y habían sido escogidos por el propio Marí para que ocuparan esos cargos; acabaron por convertirse en sus verdugos. A cada momento que Marí trataba de excusarse y de restarse valor de culpa en la decisión en sus apariciones públicas, los comisarios le reprochaban y trataban de evidenciar la situación que vivían los trabajadores bajo su mando. Su rebelión y desplante ante el entonces director del MACBA, acabó por costarles el puesto ya que, antes de dimitir, la última acción de Marí como director del museo fue cesar a los comisarios de sus puestos.

La otra interferencia que existía era la que ocasionaba el propio Bartomeu Marí. Sus comunicados no estaban sujetos a una estrategia de redirigir la crisis del MACBA, sino más bien a una estrategia de reconducir su propia imagen dañada. Al tratar de restaurar su propia imagen sin atenerse a las necesidades del museo, y tratando de justificar su acción mediante comunicados y declaraciones que siempre dejaban un resquicio de duda, interfería a su vez en la restauración de la imagen del museo. En el momento en el que se apartó de la primera plana mediática y dejó actuar al CC, su figura vio una restauración paulatina.

Al adoptar la misma estrategia que la del MACBA, reconociendo su error y disponiéndose a reabrir la exposición, con la figura de la discordia incluida; los medios dejaron de verlo como una figura autoritaria y verlo como alguien que ha cometido un error.

En el momento en el que Marí salió del MACBA, las interferencias dejaron de existir y el CC pudo seguir con su línea estratégica para restaurar la calma en el museo.

#### *5.2.2.3 Plan de actuación*

Tras explotar el escándalo en los medios, el CC adoptó la **estrategia de confesión**<sup>20</sup>. Asumir el error, hacer una rápida reconducción para subsanar el error y acabar reabriendo la exposición dos días después de la cancelación de Marí tenía una clara intención: desvincular la palabra “censura” de toda aquella situación.

Durante esos días de más seguimiento mediático, el MACBA adoptó una postura participativa con los medios, además de facilitar el acceso a los periodistas durante la apertura de la exposición del sábado 21 de marzo. Al finalizar el mismo sábado, el MACBA envía una nota de prensa a los medios en el que hace un repaso a la jornada y ofreciendo estadísticas del aumento de la asistencia de público tras la campaña mediática de esos días.

El lunes se prepara una rueda de prensa en la que Jaume Ciurana lee un comunicado anunciando la dimisión de Marí, la convocatoria de un concurso internacional para encontrar alguien que ocupe su puesto y la admisión de la profunda crisis en la que estaba sometida la organización.

Una vez el MACBA deja de estar presente en la agenda mediática, la crisis no se da por finalizada y se inicia lo que González Herrero denomina el **declive**. Se traza una serie de fases por las que se debe empezar a gestar el cambio y la reconducción de la imagen, tanto de cara al público como en los propios trabajadores.

Este plan de acción se divide en tres fases: la fase de contención, la de vigilancia y la de reposicionamiento (esta fase se iniciará una vez dada por finalizada la crisis). **La fase de contención** tendrá la misión de prepararse ante posibles réplicas que se puedan llevar a cabo durante los meses posteriores. Durante los próximos meses existen eventos programados con anterioridad en los que sigue participando el MACBA. Resulta crucial que durante este tiempo no se produzca ningún suceso alarmante. Se planea una hoja

---

<sup>20</sup> Se explica su teorización en el marco teórico de este trabajo.

de ruta en la que se preparan los distintos eventos en los que se hacen apariciones públicas, se miden las posibles causas y crisis que puedan suceder, y a su vez se calcula y planea las acciones y reacciones que se deberán llevar a cabo. El mensaje que se debe transmitir durante estas apariciones debe ser el de “orden, reflexión, responsabilidad, y positivismo que refuerce a la institución”. También se prevén posibles acciones legales que se presenten en contra del MACBA y escenarios adversos en los que se pueda encontrar el CC. En esta fase el nivel de atención es máximo dado que el riesgo comunicativo sigue siendo alto.

La **fase de vigilancia** se propone cerrar poco a poco los frentes abiertos. El CC debe seguir manteniéndose alerta en los momentos clave como la finalización de la exposición *“La Bèstia i el sobirà”*, y que no resurja la crisis. El riesgo comunicativo de reaparecer en los medios desciende día a día, y se debe seguir prestando atención a los nuevos eventos que se sucedan, así como ser conscientes de la percepción que se tenga de la gestión del concurso público para escoger nuevo director del museo. También se planifica una hoja de ruta, pero con una intensidad mucho más pausada dado que los eventos programados son mucho más escasos; para evitar una sobreexposición tampoco se aceptarán nuevos eventos. En cuanto se acaba la fase de vigilancia se dará por cerrada la crisis y el plan de actuación se preparará para adoptar una nueva etapa que será la de reposicionamiento de la marca. En cuanto el CC decida cerrar esta etapa, se tratará de cerrar uno de los frentes abiertos por Marí: el conflicto con los trabajadores. Se llevará a cabo una reunión con toda la plantilla del MACBA, en la que se escenificará y dará por cerrada la crisis y se harán partícipes a los trabajadores del futuro de la organización. En esta reunión se introducirá un discurso de agradecimiento a trabajadores y artistas por su implicación con el museo; además, en todo el discurso abundará el **lenguaje emocional**.

Los **objetivos** que deben cumplir ambas fases son las de mostrar una gestión eficaz, responsable y reflexionada tras los acontecimientos sucedidos en marzo. También se debe dar una imagen de tranquilidad y confianza a nivel interno con una comunicación más asidua, proactiva y planificada. Otro de los objetivos es recuperar la imagen de prestigio del MACBA a nivel local e internacional que del mismo modo incurra en captar talento que quiera hacerse con la dirección del museo. Por último, también resulta

importante conseguir que la crisis se convierta en una buena oportunidad para marcar un punto de inflexión que acabe ligando una excelente gestión después de la crisis, con una imagen renovada del museo que ahuyente las palabras negras como “censura”, “autoritarismo”, “chapuza” e “improvisación”.

### **5.2.3 La comunicación post-crisis**

Una vez dada por cerrada la crisis, se inicia la **fase de reposicionamiento** en la que resulta esencial reconstruir la imagen de la institución. La fase se iniciará con la llegada del nuevo director/a y se re conducirá a medida que el nuevo director presente el nuevo proyecto e imagen del MACBA.

Se deben visibilizar más las acciones del MACBA para dar una **imagen de transparencia**. El director será presentado en una rueda de prensa y, a la vez, se presentará un programa detallado de las futuras exposiciones que reciba el museo.

En esta etapa de reposicionamiento también resulta imprescindible lanzar una campaña de **re-branding corporativo** con acciones testimoniales en el barrio y creando acciones que permitan hacer palpable la nueva imagen y cauce del MACBA, con la nueva dirección como embajadora.

Este cambio también se deberá hacer visible a nivel interno, se plantearán acciones participativas de los empleados, se les instará a colaborar con la nueva imagen y se promoverá una mejora en el clima interno. Es primordial que en el caso de que reaparezca una nueva situación de crisis, los **empleados muestren el apoyo necesario a la institución y a la nueva dirección**.

## 5.3 Análisis y tratamiento de la crisis en los medios

### 5.3.1 La Vanguardia

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “El MACBA veta una polémica escultura de Juan Carlos”
Número de artículos publicados	4
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“El MACBA, en crisis después de anular una muestra” “Las transgresiones frívolas” “Sin límites” “Protesta en la plaza: ‘Je suis el soberano’”
Palabras clave para referirse a la crisis	Vetar, cancelación, suspensión (x2), censura, caer.

► 20 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	2/3 de página
Titulares	“MACBA, ¿y ahora qué?”
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelación intempestiva, suspensión, error, decisión (x2).

► 21 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “El MACBA rectifica y abre la polémica exposición”
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/2 página
Titulares	“Marí se desdice y abre la exposición”
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelar, “la exposición no abriría”.

► 22 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí — "El MACBA releva la dirección"
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/2 página
Titulares	"El MACBA liquida la dirección"
Palabras clave para referirse a la crisis	Decisión.

► 24 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/2 página
Titulares	"MACBA, final de una etapa"
Palabras clave para referirse a la crisis	Doble error, anulación.

Tras estudiar y analizar los artículos que se publicaron en La Vanguardia, y que se hicieron eco de los sucesos del MACBA, vemos cómo tras el desconcierto inicial, se enfoca la situación en los trabajadores y la dirección del museo. El primer día de publicación, además de los textos en los que se narran los sucesos, nos encontramos con dos textos de opinión que tratan de defender y apoyar a Marí, desvirtuando la escultura y restándole valor artístico. Vemos, en cambio, que a medida que avanzan los días, esa especie de defensa acaba convirtiéndose en un intento de culpabilizar la mala dirección de Marí y la mala relación existente tanto con los trabajadores como con los artistas. El MACBA acaba por salir del plano y se acaba convirtiendo en la víctima de esta situación. En los últimos días del conflicto, los artículos se centran en la reconversión del museo y en el significado del arte en Barcelona.

### 5.3.2 *El País*

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	4/5 de página
Titulares	"El rechazo de una escultura en el MACBA desata polémica y protestas" "Los límites de la crítica"
Palabras clave para referirse a la crisis	Rechazo, cancelación (x4), supresión.

► 20 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	2/3 de página
Titulares	"Artistas de la exposición cancelada en el MACBA piden la dimisión del director"
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelación (x3), anulación.

► 21 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/3 de página
Titulares	"El director del MACBA recula"
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelado, suprimida.

► 22 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	3/4 de página
Titulares	"Los comisarios de la exposición critican el autoritarismo de Marí"
Palabras clave para referirse a la crisis	Autoritarismo, cancelar (x2), suspendida, polémica, decisión precipitada.

Vemos que las publicaciones de El País, a pesar de ser la edición de Cataluña, no creen que el caso merezca aparecer en un breve en portada, ni tan sólo el día en el que estalla el caso.

El recorrido del caso en este periódico resulta bastante discreto, la interpretación que se puede hacer de ello es que no quiere atraer los focos sobre los posibles culpables y en cierta medida se limita a contar los hechos. Tan sólo nos encontramos un artículo de opinión durante el primer día de la cobertura, firmado por Joan Minguet (presidente de la Associació Catalana de Crítics d'Art). Más allá de entrar a debatir si la acción es correcta o incorrecta, en el texto vemos como Minguet se limita a defender el arte por encima de la moral, un texto bastante discreto si tenemos en cuenta el discurso que leería durante la entrega de premios de la ACCA, texto que ya he tratado en este trabajo.

La cobertura mediática de El País acabaría por centrarse en la mala relación que existía entre Marí y sus comisarios y a especular sobre el futuro del museo.

### 5.3.3 El Periódico

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “Censura en el MACBA”
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“El MACBA se censura con el Rey”
Palabras clave para referirse a la crisis	Censura (x5), suspensión, responsabilidad (x2), cancelación.

► 20 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	“La censura del MACBA indigna a los artistas” “La crisis interna anula la actividad en el centro”
Palabras clave para referirse a la crisis	Censura(x4), autocensura (x2), aberración, violación de los derechos de los artistas y de los comisarios, polémica suspensión, acto de fuerza, autoritarismo, despotismo, abuso por parte del patronato, gestión temeraria, suspensión.

► 21 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “El MACBA rectifica y abre hoy la exposición con la obra censurada”
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	“El MACBA rectifica y exhibe la obra del Rey” “Una semana de despropósitos y comunicados”
Palabras clave para referirse a la crisis	Desagradable polémica, censura (x2), desacuerdo, suspensión.

► 22 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/2 página
Titulares	"La polémica luce en el MACBA"
Palabras clave para referirse a la crisis	Suspensión (x2), sainete, censura (x3), anulación, bomba.

► 24 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí — "El MACBA acepta la dimisión del director y despedire a los comisarios de la muestra polémica"
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	"El MACBA descabezado"
Palabras clave para referirse a la crisis	Impedir la exhibición, conflicto, lo que ha sucedido estos días, situación lamentable.

A diferencia de los dos casos anteriores, vemos aquí que *El Periódico* se centra en relacionar la palabra censura con la imagen del MACBA. A ello, cabe añadir que dentro de la publicación del día 19 nos encontramos con un destacado que "radiografía" a Marí con el titular de "Serio y trabajador".

Después de la publicación inicial, el *Periódico* adopta una postura más agresiva contra la imagen de Marí y dejando de lado la implicación del museo. Los artículos e informaciones se centran en la mala gestión y relación de la dirección con los empleados, y en la falta de moral del director al tomar la decisión de retirar la escultura. También incide en el hecho que, a pesar de acabar abriendo la exposición, el intento de impedir que se viese la obra ya se había dado. Por último, se hace énfasis en el sentido del modelo del MACBA y su gestión.

### 5.3.4 El Punt Avui

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – "Censura en el MACBA por una escultura del rey"
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	"El MACBA se autocensura" "Diez razones para no censurar el arte"
Palabras clave para referirse a la crisis	Niega a exponer (x2), cancelación, censura, afer, censura.

► 20 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	"Rodés, a favor de Marí" "El sector se pronuncia ante la cancelación"
Palabras clave para referirse a la crisis	Suprimir, polémica absurda, censura.

► 21 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – "El MACBA rectifica y abre la exposición con la obra censurada"
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	"Marí da marcha atrás"
Palabras clave para referirse a la crisis	Suprimido, prohibición, impedir la exhibición, controversia.

► 22 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “De obra vetada a obra estelar”
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“De vetada a estrella del MACBA”
Palabras clave para referirse a la crisis	Censura, decisión inicial, comportamiento no democrático.

► 24 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “La crisis del MACBA acaba con la dimisión de su director”
Número de artículos publicados	3
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“Terremoto en el MACBA” “El soberano acaba ganando la partida” “¿Nuevo ícono para la ciudad?”
Palabras clave para referirse a la crisis	Patética situación, cancelación, censura.

El Punt Avui es quien hace la cobertura más crítica con el MACBA y quien menos se centra en la responsabilidad de Marí. Además de tratar los hechos y hacer una crónica de los mismos a medida que se suceden, también es quien se hace eco de los distintos testimonios y fuentes. Además, de todos los periódicos, es el único que decide adentrarse en la organización del museo y desvelar que la presidenta de honor del MACBA es la Reina Sofía.

Otro aspecto interesante que cabe resaltar, es que resulta ser la única publicación que trata de conocer la opinión del presidente de la Fundación MACBA. La cobertura de este medio acaba con un texto de opinión que tiene la intención de mofarse de la situación, y con otros dos textos: un primer texto que resume de un modo crítico lo sucedido esos días, y un segundo que se plantea el camino que debería empezar a tomar el museo.

### 5.3.5 Diari Ara

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “El MACBA censura una escultura sobre el rey Juan Carlos”
Número de artículos publicados	3
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“Rotura en el MACBA” “Dónde están los límites del arte contemporáneo” “Un gol en propia meta”
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelar (x5), censura.

► 20 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – “El MACBA entre el silencio y la indignación”
Número de artículos publicados	3
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página
Titulares	“Un altibajo para el museo que debería convertirse en oportunidad” “El MACBA, entre el silencio y la indignación” “Una obra que muestra las “asimétricas” relaciones entre Europa y América Latina”
Palabras clave para referirse a la crisis	Decisión, cancelado (x3), censura.

► 21 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	“El director del MACBA claudica” “Ruta por la exposición que finalmente se podrá ver”
Palabras clave para referirse a la crisis	No exponer, cancelar, decisión.

► 22 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	3
Espacio que ocupan todos los artículos	Doble página
Titulares	"El MACBA, en suspense" "Mapas, antídotos y perversiones ante el poder y la ley"
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelación de última hora.

► 24 de marzo



¿Aparece en la portada?	Sí – "El MACBA cesa al director y los comisarios"
Número de artículos publicados	2
Espacio que ocupan todos los artículos	1 página en Cultura y ½ página en Museos
Titulares	"Todos fuera" "El día de después de la crisis: ¿cómo ha de ser el MACBA del futuro?"
Palabras clave para referirse a la crisis	Crisis (x3), traspié, cancelación.

En las publicaciones del diari ARA, resultan más impactantes sus titulares en portada, que el contenido que después se escriben.

Durante el primer día de cobertura, vemos como a pesar de actuar con prudencia, la decisión de Marí se ve como un claro acto de censura, y aunque dentro de sus textos tiendan a referirse por "cancelación" en lugar de "censura", algo que sí que hacen en los titulares, vemos como se hacen sutiles comparaciones con lo acontecido con las caricaturas de Mahoma. También vemos que en los dos textos de opinión que se publican, sí que deciden focalizar la decisión de Marí sobre la especulación de una posible influencia de la casa Real.

Después de este primer día de confusión, la tendencia del diari ARA cambió y empezó a publicar contenidos e información que se centraba en el autoritarismo, la insostenibilidad y culpabilidad de Marí en toda esta situación. El foco se descentró del museo y la Fundació MACBA y se puso sobre el director y la mala relación que mantuvo con sus trabajadores. La otra tendencia que adopta el ARA, sobre todo en los textos que se publican con un enfoque más analítico, es sobre el nuevo camino y la refundación que debe adoptar el museo, para así evitar que vuelva a suceder un caso como éste.

### 5.3.6 20 minutos

► 19 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	1/2 página
Titulares	“¿Arte o provocación?”
Palabras clave para referirse a la crisis	Cancelación in extremis, cancelación

► 23 de marzo



¿Aparece en la portada?	No
Número de artículos publicados	1
Espacio que ocupan todos los artículos	Breve en el margen inferior de la página
Titulares	“Los directores de centros de arte contemporáneo apoyan a Bartomeu Marí”
Palabras clave para referirse a la crisis	Crisis.

La cobertura de este medio es la más escueta de todas. A pesar de resultar uno de los periódicos más leídos, tan sólo se publican dos breves artículos. Se limitan a tratar de narrar los hechos sin entrar en juicio de valor. Como podemos ver, para tratar de narrar la decisión de Marí, tratan de utilizar el lenguaje más neutro posible.

# **6. CONCLUSIONES**

Este trabajo partía con tres objetivos claros: conocer las aproximaciones teóricas sobre la gestión de la comunicación en un estado de crisis, ver cómo se pueden llegar a aplicar estos conocimientos en un caso práctico, y por último, estudiar el caso del MACBA y ver cómo se gestionó su crisis institucional ante los medios. Al realizar el estudio sobre la crisis que se vivió en marzo de 2015 en el museo, me ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- 1. Los medios de comunicación son el canal principal por el que llegar al público.** A pesar de la fuerte presencia de las redes sociales, los medios de comunicación tradicionales son el elemento clave por el que una entidad como el MACBA debe focalizar su comunicación. Es por ello que toda estrategia debe focalizarse en ellos.
- 2. Una crisis no se puede predecir,** pero eso no significa que no se pueda hacer un buen trabajo de prevención. Como hemos visto a lo largo del trabajo, las crisis no son una ciencia cierta y resulta clave tener un buen trabajo previo para estar preparados cuando aparezca una. La comunicación de crisis durante la misma, tan sólo es una parte del proceso.
- 3. Unos objetivos claros son las claves del éxito en la comunicación de crisis.** Si se parte de unos objetivos claros, resulta más viable elaborar una estrategia que permita solventar con rapidez la situación. ¿Debemos priorizar la dirección ante la organización? ¿Resulta prioritario mantener el modelo? ¿Debemos utilizar la crisis para hacer cambio de imagen? En el momento en que se tienen claros los objetivos y las prioridades, el plan de actuación resulta más eficaz a la hora de aplicarlo.
- 4. Nunca dejar a los trabajadores al margen.** Cuánto más grande resulta la organización, con más trabajadores contará. Como hemos visto en el caso del MACBA, la mala relación que mantenía la dirección con sus trabajadores fue uno de los detonantes por los que Bartomeu Marí acabó fuera del museo.
- 5. Una crisis no finaliza cuando deja de salir en los periódicos.** Como bien hemos visto, una crisis puede tener sus réplicas y resulta vital en el momento

de planificar y crear la estrategia de comunicación, se tenga en consideración un periodo de vigilancia en el que la crisis podría resurgir.

6. **Sin un buen conocimiento, no se puede hacer una buena gestión.** La gestión de comunicación en la crisis del MACBA resultó tan efectiva porque en todo momento se tenía plena conciencia de los pasos a seguir. Conocer las distintas posturas que se deben adoptar ante la crisis, el riesgo que se corre en cada una de ellas y conocer el alcance al que podría llegar todo el asunto si se hubiese optado por adoptar otra postura, fue clave en que las consecuencias no hubieran sido más trascendentales para el museo.
7. **La organización por encima de la persona.** Aceptar que el riesgo fue de Marí y no del MACBA fue clave para que el efecto de la crisis no trascendiera en la reputación del museo.
8. **Más cerca de la prevención que de un caso de censura.** Tras estudiar el caso y analizar a fondo la institución, vemos que la crisis que sufrió el MACBA parte más por una mala estrategia de prevención de riesgos y un conjunto de sucesos debidos a la falta de profesionalidad de Marí. Con el Código Penal en la mano, la estatua incurre en un delito, y en el caso que se hubieran adoptado medidas legales, éstas podrían haber prosperado. El continuo suceso de errores adoptados por Marí, desde firmar papeles sin revisarlos (como bien demostró Ines Doujak al mostrar los permisos de exhibición de la obra firmados por el propio Marí), hasta tratar de eludir su responsabilidad al declarar contra Roma y Preciado; son una muestra de la mala dirección que se llevaba a cabo en el MACBA.
9. **Nuestro público es indulgente si aceptamos nuestros errores.** En el momento en que se aceptó la responsabilidad de Marí y éste acabó aceptando sus errores ante los medios, la palabra “censura” empezó a desaparecer de los medios y de relacionarlo con el MACBA. Al haber adoptado la postura de confesión y de colaborar junto a los medios para aclarar lo sucedido, el foco informativo se centró en otros aspectos del museo y en reflexionar sobre lo sucedido.

**10. Una crisis se puede convertir en una oportunidad.** La crisis del MACBA demuestra cómo de una crisis de imagen e institucional de este calibre se pueden llegar a extraer aspectos positivos. Pasar por este proceso, dio paso a adoptar una nueva política de comunicación interna en la que los trabajadores salieran reforzados, y un nuevo modelo de participación e imagen más acorde a los tiempos que corren.

Un año después, y como ya hemos mencionado en el inicio de este trabajo, el MACBA sigue manteniendo la reputación y el estatus que tenía antes de este episodio. Además, ha sido seleccionado como uno de los museos imprescindibles del país por la prestigiosa revista National Geographic, y mantiene una alta puntuación de valoración en comunidades digitales como Facebook, Tripadvisor, Minube y las reseñas de Google.

# **7. BIBLIOGRAFÍA**

- ALCAT, Enrique. (2005). *Y ahora ¿qué? (claves para gestionar una crisis y salir fortalecido)*. Urano: Barcelona.
- BLAIKIE, Piers. (1996) *Vulnerabilidad: el entorno social, político y económico de los desastres*. Tercer Mundo: Colombia.
- BOLZINGER, André. (1982). *Le concept Clinique de la crise*. Bulletin de psychologie, vol XXV, nº 355.
- BOUZA, Fermín. (1998). *El debate de la Comunicación*. U.Complutense: Madrid.
- DE DE BAKKER, Frank. (1997). *El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis*. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, nº4.
- DONSBACH, Wolfgang. (1995). *Contenido, utilización y efectos de la Comunicación Política*. Universitas: Madrid.
- ENRIQUE, Ana Mª. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. UAB: Barcelona.
- FINK, Stephen; BEAK, Joel y TADDEO, Kenneth. (1971). *Organizational Crisis and Change*. Journal of Applied Behavioral Science, vol.7.
- FITA, Jaume. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000: Barcelona.
- GARRIDO, Francisco (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000: Barcelona
- GONZALEZ-HERRERO, Alfonso. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch: Barcelona.
- LOSADA, Juan Carlos. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel: Barcelona.
- ONGALLO, Carlos. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson: Madrid.
- RITTER, Michael (2004). *Imagen y comunicación*.
- ROGERS, Everett. (1980). *La Comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill México.
- ROVIRA, Ramón. (2015). *El DirCom. Funciones y adaptación al escenario 2.0*. ESIC Business and Marketing School.
- SCLEMENSON, Aldo. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós: Buenos Aires.

- VILLAFAÑE, Justo. (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide: Madrid.
- WANTA, Wayne. (1997). *The Public and the National Agenda: How People Learn About Important Issues*. Lawrence Erlbaum: New Jersey.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène. (1993). La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Prado:Madrid.

# **8. WEBGRAFÍA**

- Diari ARA (2015). 'Je suis Macba'. [En línea] Disponible en :  
[http://www.ara.cat/premium/Je-suis-Macba\\_0\\_1324067609.html](http://www.ara.cat/premium/Je-suis-Macba_0_1324067609.html) [Consultado el 04-02-16]
- DIARIO.ES. Todos contra el director del Macba[En línea ] Disponible en :  
[http://www.eldiario.es/cultura/arte/Macba\\_0\\_368513734.html](http://www.eldiario.es/cultura/arte/Macba_0_368513734.html) [Consultado el 04-02-16]
- Diario PÚBLICO (2015). Je suis Jean Charlie de Borbón. [En línea] Disponible en :  
<http://blogs.publico.es/davidtorres/2015/03/19/je-suis-jean-charlie-de-borbon/> [Consultado el 04-02-16]
- EFE (2015). Directores de arte reproban la censura pero apoyan al responsable del MACBA. [En línea] Disponible en :  
<http://www.efe.com/efe/espana/cultura/directores-de-arte-reproban-la-censura-pero-apoyan-al-responsable-del-macba/10005-2567935> [Consultado el 04-02-16]
- EL CULTURAL (2015). Crisis del MACBA: penúltimo asalto. [En línea] Disponible en :  
<http://www.elcultural.com/noticias/arte/Crisis-del-MACBA-penultimo-asalto/7562> [Consultado el 02-02-16]
- EL PAÍS. Artistas de la exposición cancelada en el Macba piden la dimisión del director. [En línea] Disponible en :  
[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/19/catalunya/1426789778\\_186781.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/19/catalunya/1426789778_186781.html) [Consultado el 04-02-16]
- EL PERÓDICO (2015). La cancelación de una exposición en el MACBA abre una crisis interna en museo. [En línea] Disponible en :  
<http://www.elperiodico.com/es/noticias/ocio-y-cultura/cancelacion-una-exposicion-macba-abre-una-crisis-interna-museo-4031870> [Consultado el 02-02-16]
- EUROPA PRESS (2015). Un centenar de personas se concentra ante el Macba para reclamar un museo "democrático". [En línea]. Disponible en:

<http://www.europapress.es/catalunya/noticia-centenar-personas-concentradas-en-el-museo-democratico-20150318202015.html> [Consultado el 02-02-16]

- NÚVOL. Qui té por del MACBA?. [En línea] Disponible en :

<http://www.nuvol.com/opinio/qui-te-por-del-macba/> [Consultado el 04-02-16]

- LA VANGUARDIA (2015). Máxima tensión en el MACBA por la retirada de una obra. [En línea] Disponible en :

<http://www.lavanguardia.com/cultura/20150318/54428245245/tension-macba.html> [Consultado el 02-02-16]

- LA VANGUARDIA. El director del MACBA reconoce que exponer la escultura "hubiese tenido consecuencias políticas". [En línea] Disponible en :

<http://www.lavanguardia.com/cultura/20150319/54428277830/macba-consecuencias-politicas.html> [Consultado el 04-02-16]

# **9. ANEXOS**

- Periódicos más vendidos en España

## Evolución DIARIOS CATALUÑA

### Lunes - Domingo. Datos en Miles

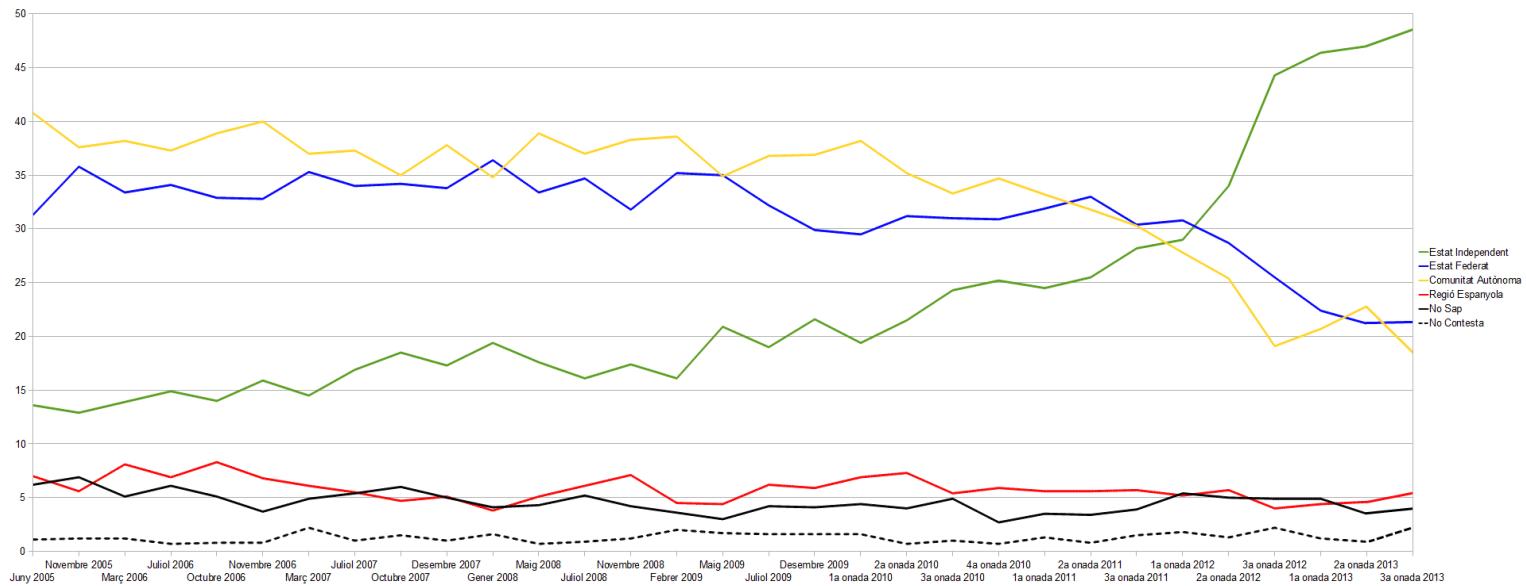
	ACUMULADOS										
	A		B								
	Últ. Dato ABR 15/ MAR 16	FEB 15/ NOV 15	OCT 14/ MAY 15	ABR 14/ MAR 15	FEB 14/ NOV 14	OCT 13/ MAY. 14	ABR 13/ MAR. 14	FEB 13/ NOV 13	OCT. 12/ MAY. 13	ABR 12/ MAR. 13	DIF% A/B
La Vanguardia	606	637	663	697	654	670	674	730	724	763	-4,9%
El Periódico	444	466	445	488	485	517	541	549	565	563	-4,7%
Mundo Deportivo	308	335	327	331	345	376	382	372	380	400	-8,1%
Sport	247	248	244	253	272	284	318	337	363	366	-0,4%
20 Minutos (G)	216	220	213	198	207	225	230	280	328	391	-1,8%
El País (*)	142	141	150	148	171	179	193	214	214	211	0,7%
El Punt Avui	131	131	133	143	151	151	148	144	146	152	0,0%
Ara	115	116	116	128	118	121	95	97	96	104	-0,9%
Diari Tarragona	88	91	92	82	76	79	94	104	105	100	-3,3%
Segre	84	84	100	100	102	93	99	96	104	107	0,0%
Regió 7	41	36	31	26	30	36	42	38	39	39	13,9%
Diari de Girona	34	38	36	38	41	44	49	43	38	32	-10,5%
Diari Mes	32	51	51	54	48	63	69	64	65	66	-37,3%
El Mundo	32	38	44	45	46	42	45	52	63	58	-15,8%
La Razón	12	10	15	18	18	18	18	23	22	20	20,0%
Abc	8	5	9	8	11	9	12	10	9	8	60,0%

OBSERVACIONES

(\*) Suma de la audiencia de Cataluña y Baleares

Fuente: EGM

- Gráfico que muestra los datos del CEO sobre una encuesta donde se pregunta sobre el modelo de estado que los catalanes quieren para su nación



Fuente: CEO (Centre d'estudis d'opinió)