

# **Treball de Fi de Grau**

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autoria:**

**Professorat  
tutor:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

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

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

## Agradecimientos

Antes de proceder a la introducción, me gustaría decir a todos aquellos que están leyendo estas líneas que este trabajo es el resultado de una gran cantidad de horas y horas de dedicación, esfuerzo e ilusión. A lo largo de estos meses, mientras me encontraba realizando este trabajo, otro de los factores que me ha ayudado es tener a muchas personas a mi lado que me han animado a seguir adelante y que me han dado ánimos en cada uno de los momentos en los que lo he necesitado. Querría aprovechar este momento para agradecer a todas aquellas personas a las que me refiero.

En primer lugar, hacer mención de mi tutora Arantza Danés, que desde el primer hasta el último momento me ha transmitido su pasión por la materia que se trabaja en este TFG, la comunicación de crisis. Porque aun estando a cientos de kilómetros de distancia, su ayuda y asesoramiento ha sido incondicional en todo momento.

En segundo lugar, también quería agradecer a las tres profesionales de la comunicación a las cuales he podido entrevistar para la realización de este trabajo: Clara Llena, directora de Comunicación del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona; Virginia Luzón, vicerrectora de Comunicación y Promoción de la Universidad Autónoma de Barcelona; y Clara Bassols, responsable de Prensa y Comunicación del Colegio de Economistas de Cataluña. Les agradezco profundamente el tiempo que me han dedicado pese a los tiempos que hemos vivido a raíz del COVID-19, pandemia que no solo les ha afectado personalmente como a todos sino que también ha afectado a las instituciones para las que trabajan respectivamente. Aun así, han sabido encontrar un hueco en su agenda para dedicármelo a mí y por ello les agradezco, ya que son una parte importante de este proyecto.

Por último, pero no menos importante, querría dar las gracias a mi círculo más cercano, formado por mis amigos, familia y pareja. En todo momento he sentido su apoyo y eso me ha llenado de fuerza durante este camino, un camino en el que a veces flaquean las energías y es de agradecer el tener a gente a tu lado que te reconforta y anima.

Barcelona, 16 de junio de 2020.

# ÍNDICE DE LOS CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. Objetivos.....	6
1.2. Motivos de elección del tema.....	7
1.3. Metodología.....	8
 <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	 <b>10</b>
2.1. La comunicación corporativa.....	11
2.1.1. Tipos de comunicación corporativa.....	12
2.1.1.1. La comunicación interna.....	13
2.1.1.2. La comunicación externa.....	15
2.1.2. Imagen e identidad corporativa.....	16
2.1.3. Plan Empresarial de Comunicación.....	17
2.2. Crisis corporativa.....	19
2.2.1. Definición de crisis.....	19
2.2.2. Crisis en el ámbito organizacional.....	19
2.2.3. Tipología de crisis. Clasificación por autores.....	22
2.2.4. Fases cíclicas de la crisis corporativa.....	25
2.3. Gestión comunicativa de una crisis.....	27
2.3.1. Concepto de gestión de crisis.....	27
2.3.2. Concepto de comunicación de crisis .....	27
2.3.3. Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis.....	29
2.3.4. Prevención en la gestión de crisis.....	33
2.3.4.1. Identificación de posibles conflictos.....	34
2.3.4.2. Comité de Crisis.....	35
2.3.4.3. Simulacros de crisis y formación de portavoces.....	36
2.3.4.4. Manual de gestión de comunicación de crisis.....	37
2.3.5. Instrumentos de comunicación.....	40
2.3.6. Estrategias de comunicación de crisis.....	41
2.3.7. Gestión de crisis en redes sociales.....	42

<b>3. ANÁLISIS COMUNICATIVO DE LAS INSTITUCIONES ELEGIDAS.....</b>	<b>45</b>
3.1. Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona.....	46
3.1.1. Historia e información acerca de la institución.....	46
3.1.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados.....	49
3.1.3. Comunicación de crisis.....	54
3.2. Universidad Autónoma de Barcelona.....	56
3.2.1. Historia e información acerca de la institución.....	56
3.2.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados.....	59
3.2.3. Comunicación de crisis.....	65
3.3. Colegio de Economistas de Cataluña.....	68
3.3.1. Historia e información acerca de la institución.....	68
3.3.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados.....	70
3.3.3. Comunicación de crisis.....	73
<b>4. PROYECTO FINAL: PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>75</b>
4.1. Presentación.....	76
4.2. Plan de Comunicación de Crisis.....	76
4.2.1. No-crisis.....	76
4.2.2. Precrisis.....	94
4.2.3. Crisis.....	95
4.2.4. Postcrisis.....	97
4.2.5. Esquema del Plan de Comunicación de Crisis.....	98
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>106</b>
Anexo 1. Entrevista a Clara Llensa (ICAB).....	107
Anexo 2. Entrevista a Virginia Luzón (UAB).....	114
Anexo 3. Entrevista a Clara Bassols (CEC).....	126

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, cualquier organización, independientemente del ámbito profesional al que pertenezca y de su tamaño, puede verse involucrada en una situación de crisis. Este fenómeno supondrá un momento de riesgo elevado para la entidad, y será ella misma la encargada de gestionar dicha situación con los diferentes públicos implicados. Valores como la imagen corporativa o la reputación del ente pueden verse profundamente dañados durante la crisis y en los momentos posteriores, pero si las empresas saben gestionar el conflicto de manera adecuada, esto puede representar una oportunidad para que la organización salga fortalecida.

En este sentido, la comunicación se convierte en un factor clave e indispensable para dar solución a cualquier crisis que pueda producirse. Si la institución quiere gestionar la crisis de la manera más eficaz posible, su comunicación deberá estar caracterizada por cualidades como la proactividad, la veracidad o la anticipación. Aunque pueda parecer contradictorio debido al carácter, en parte impredecible, de las crisis, estas se deben empezar a gestionar mucho antes de que tengan lugar, en la fase conocida como la no-crisis. Este es el momento en el cual la única responsabilidad de la organización será, por un lado, prever y planificar los posibles conflictos que pueden derivar en una crisis para la empresa y por otro lado, definir las estrategias que se deberán seguir en cada caso. Esta etapa es considerada por la mayoría de profesionales en la materia la más importante durante una crisis y aquella que acabará definiendo una manera de reaccionar más o menos acertada.

El documento que recoge todas las acciones, procedimientos y estrategias relacionadas con una situación de crisis es el denominado Plan de Comunicación de Crisis. Si bien es cierto que cada vez son más las empresas que ven imprescindible tener un Plan de Comunicación de Crisis, aún no se le da la importancia suficiente y hay muchas organizaciones que optan por improvisar si se encuentran ante una situación crítica. En este último grupo, formado por aquellas entidades que no cuentan con un Plan de Comunicación de Crisis, encontraríamos al Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB), una de las instituciones públicas referentes y más destacadas en el ámbito de la abogacía catalana, española e incluso europea. Precisamente, es la importancia de tener un documento como este lo que lleva a que el objeto de este trabajo sea elaborar un Plan de Comunicación de Crisis para el ICAB. Este manual contiene una serie de informaciones y procedimientos que, si se tienen en cuenta a la hora de gestionar una crisis, permitirán a la Institución conseguir mejores resultados y mejorar los puntos débiles de cara a situaciones críticas venideras.

## 1.1. Objetivos

La realización del presente trabajo tiene como objetivo general proponer un proyecto de Plan de Comunicación de Crisis para el ICAB que se adapte a la realidad concreta de la Institución y que se pueda utilizar para la gestión de futuras crisis. A este objetivo general, se añaden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cuáles son las posibles crisis a las que se puede enfrentar la Institución, saber en qué consisten estas y definir una estrategia de respuesta y actuación para cada uno de los posibles casos.
- Analizar las vías empleadas por el ICAB para comunicarse con sus públicos y el tipo de informaciones que transmite a estos: analizar el contenido publicado principalmente en redes sociales y en la página web oficial.
- Conocer cuál es la importancia y el uso que le dan otras instituciones públicas a la comunicación de crisis y a un documento como el Plan de Comunicación de Crisis: saber si cuentan con un Plan, cuáles son las estrategias que suelen seguir, qué instrumentos de comunicación utilizan para hacer llegar la información a los públicos, etc. Esta información, por otro lado, servirá para poder coger alguna buena idea e incluirla en el Plan de Comunicación de Crisis ideado para el ICAB.
- Determinar hasta qué punto una crisis es impredecible.
- Entender a partir de la bibliografía recogida en el marco teórico cuál es la manera correcta de gestionar la comunicación de crisis en una organización y tener en cuenta toda aquella otra información de interés que pueda servir para el proyecto. Será esta teoría, junto a algunos datos sobre la Institución, la que sirva como modelo para confeccionar posteriormente paso por paso el Plan de Comunicación de Crisis para el ICAB.



## **1.2. Motivos de elección del tema**

El principal motivo que me ha llevado a escoger la comunicación de crisis como tema para mi trabajo es el interés que me despierta el ámbito de la comunicación corporativa. En general, se trata de un ámbito de la comunicación que me apasiona y al cual me gustaría dedicarme de manera profesional en un futuro. Esta curiosidad por el tema nació hace poco más de un año en el contexto de una de las asignaturas incluidas en el tercer año de Periodismo, asignatura llamada Comunicación Corporativa. Cursar esta materia me hizo ampliar un poco el abanico de posibilidades de futuro y darme cuenta de que el periodismo no es solo cosa de radios, prensa escrita y televisión, sino que hay otro gran segmento de la sociedad que demanda de profesionales de la comunicación: el sector de las empresas y organizaciones. Desde el primer momento que me embarqué en hacer este trabajo, lo he concebido como una oportunidad para adquirir conocimientos nuevos que ojalá, en un futuro pueda poner en práctica trabajando para alguna entidad. Por lo tanto, el haber optado por este tema se debe principalmente a un compuesto personal; se debe al interés y al deseo que tengo por formarme y adquirir nuevos aprendizajes en este ámbito que me puedan servir como base para mi futuro profesional.

Por otro lado, se encuentra la institución para la cual va destinado este proyecto, que es el ICAB. El motivo para haber elegido esta institución y no cualquier otra ha sido el hecho de conocer la entidad desde dentro, ya que realicé mi estancia de prácticas de la carrera en el departamento de Comunicación de esta organización. Durante mis 4 meses allí, me encargué de la comunicación vía redes sociales y también de la página web, además de diseñar algún documento más elaborado e importante como es un plan de mejoras para la comunicación interna del Colegio. La satisfacción que me llevo de mi estancia de prácticas en el ICAB me hace luchar por poder volver a trabajar algún día allí y de alguna manera, el poderle ofrecer un Plan de Comunicación de Crisis bien formulado a la directora de Comunicación puede ser un punto a favor. Además, el ICAB es una institución que está expuesta en su día a día a vivir alguna situación de crisis, y el no contar con un Plan de Comunicación de Crisis y guiarse por la improvisación, es algo que les puede jugar una mala pasada. Son la inexistencia de este Plan y la necesidad real de tener uno, los factores que me han motivado a realizar este proyecto, totalmente adaptado a la realidad y a las necesidades de la organización y que tiene como

finalidad principal hacer posible una mejor gestión de las crisis a partir de un elemento como la comunicación.

### **1.3. Metodología**

El presente trabajo podría dividirse en tres grandes bloques. El primer bloque corresponde al marco teórico, en el cual se recogen todos aquellos conceptos teóricos relacionados con los siguientes tres elementos: la comunicación corporativa, la crisis corporativa y la gestión comunicativa de una crisis. Para realizar el marco teórico, se ha llevado a cabo un importante trabajo de investigación bibliográfica a partir de diversas fuentes evaluadas. Es en este primer bloque del trabajo donde se repasan todos aquellos conceptos que hace falta entender y que en parte, se utilizarán para hacer la parte de proyecto final del presente trabajo.

El segundo bloque del trabajo tiene por objeto analizar cuál es el uso que se hace de la comunicación por parte de tres instituciones públicas: estas son el Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB), la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y, por último, el Colegio de Economistas de Cataluña (CEC). En primer lugar, se aporta información sobre la historia, el funcionamiento y la organización de la institución elegida, para posteriormente pasar a analizar cuál es la manera en la que se emplea la comunicación mediante redes sociales y página web. En este segundo bloque también se contempla si la institución cuenta con un Plan de Comunicación Empresarial y por otro lado, se define la postura que tiene la entidad respecto a la comunicación de crisis: conflictos potenciales, situaciones de crisis vividas hasta el momento y modo de reaccionar ante estas, portavoces, comunicación de crisis en redes sociales, etc. Para este segundo bloque del trabajo, se ha combinado un trabajo de investigación de los portales web de las instituciones elegidas con un análisis cualitativo de la información extraída y la realización de una entrevista a cada una de las responsables de comunicación de las organizaciones.

El tercer bloque del presente trabajo corresponde a la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis para uno de los entes anteriormente analizados, el ICAB, que actualmente no cuenta con dicho documento. Este Plan tiene como objetivo principal proporcionar una estrategia comunicativa a la Institución para que esta pueda actuar de manera controlada durante una

situación de crisis. El proyecto propone gestionar una situación crítica a partir de cuatro fases: la no-crisis, la precrisis, la crisis y la postcrisis. Mientras que en la primera de las etapas, la única responsabilidad de la entidad será prepararse para cuando llegue la crisis (a partir de identificar cuáles son los posibles conflictos que pueden derivar en una situación de crisis para la Institución, diseñar una respuesta para cada caso, designar a los portavoces y a los miembros que formarán el Comité de Crisis, etc.), una vez finalizado el momento crítico, la Institución deberá revisar cómo se ha actuado en el transcurso de la crisis vivida para corregir los puntos débiles de cara a las crisis venideras. Para realizar esta tercera parte del trabajo, se ha utilizado como referencia la teoría explicada en el marco teórico del trabajo pero adaptándola a los datos aportados por la directora de Comunicación del Colegio.

Tras los tres bloques mencionados, se exponen las principales conclusiones a las cuales se ha podido llegar tras haber realizado el trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. La comunicación corporativa

En clave sociolingüística, la comunicación es, según la Gran Enciclopedia Catalana, *“la relación social establecida entre un emisor y un receptor, consistente en el paso de información del primero al segundo mediante el signo lingüístico”*. José Carlos Losada Díaz, Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Pontificia de Salamanca y Profesor en la Universidad Católica de Murcia, resalta en gran medida el protagonismo de la comunicación en los diferentes ámbitos de la sociedad con la siguiente afirmación: *“el escenario así definido ha ido transformando gradualmente el panorama económico, cultural y social y ha transportado a la comunicación desde un lugar periférico hacia una posición central, en la que se convierte en responsable de buena parte de los fenómenos que ocurren a nuestro alrededor”* (2010: 16).

Por otro lado, el vocablo “empresa”, recogido por el Diccionario del Español Jurídico de la Real Academia Española, hace referencia a *“cualquier actividad económica organizada para producir bienes o prestar servicios destinados al mercado”*.

Una vez definidos los dos conceptos, podemos pasar al significado de ‘comunicación corporativa’, y es Fernando Martín Martín, Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid, quien la define de la siguiente manera:

*“Creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o corporación tanto a nivel de actividades, servicios y productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación internos y externos, para así potenciar su imagen corporativa”* (2004: 46-47).

A lo largo de las últimas décadas, son numerosos los escritores e intelectuales que también han contribuido con otras definiciones a hablar de la comunicación corporativa. Paul Capriotti, Doctor en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, se refiere a la comunicación corporativa como *“la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos* (1999: 72) y ésta se realiza a través de (1999: 72-73):

- a) La conducta corporativa de la empresa, es decir, “*su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el <<saber hacer>>*”.
- b) La acción comunicativa, es decir, “*sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Es el <<hacer saber>>*”.

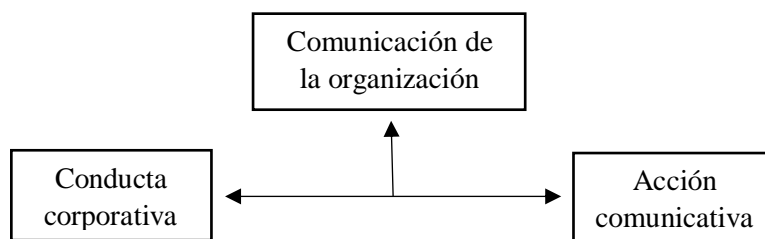


Figura 1: CAPRIOTTI, P. (1999: 72). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

Manuel Castells, reconocido sociólogo y economista, refleja claramente con las siguientes palabras la estrechez que hay entre comunicación y empresa, y avanza el futuro fracaso de la organización si no hace un buen uso de esta:

*“La empresa es, ante todo, un sistema de comunicación. De comunicación a la sociedad a quien vende su producto. De Comunicación a la economía de la que recibe sus insumos. De comunicación al mercado financiero en donde, en último término, se decide su valor. Y sobre todo, de comunicación interna, entre sus miembros, sean ejecutivos, trabajadores o consultores; (...) si la comunicación no funciona correctamente, se rompe el circuito de la relación, la actividad de la empresa pierde sentido y, a fin de cuentas, naufraga económicamente”* (2000: 4).

### 2.1.1. Tipos de comunicación corporativa

Según Ana María Enrique, docente en el área de comunicación empresarial e institucional de la Universidad Autónoma de Barcelona, “*se constituye en el sistema nervioso de la empresa una serie de comunicaciones que según a quiénes se dirijan, las podemos distinguir en dos tipos: comunicación interna o comunicación externa*” (2007: 74). Antes de adentrarnos en la explicación de los diferentes tipos de comunicación corporativa, es necesaria una primera

aproximación al concepto “público” o también conocido como “stakeholder”, que hace referencia a *“cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales”* (Freeman, 1984: 24).

#### **2.1.1.1. La comunicación interna**

Martín Martín define la comunicación interna de la siguiente manera:

*“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”* (2004: 49).

Según Ferrer, la relevancia de conseguir una buena comunicación interna recae en el hecho de que *“los colaboradores son los primeros transmisores de una imagen”* (2000: 17), mientras que, por otro lado, Del Pulgar afirma que una mala gestión de la comunicación interna llevará al *“abandono de las tareas, lo que repercute en una menor productividad; esto provoca que no se alcancen los objetivos previstos, hecho que desmotiva al trabajador y altera el clima laboral”* (1999: 60).

A continuación, veamos a partir de la mención que hace Del Pulgar de Marie-Helène Westphalen y José Luís Piñuel (1993), la enumeración de las diferentes utilidades que persigue la comunicación interna (Del Pulgar, 1999: 61):

1. Construir una identidad de la empresa *“susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación”*.
2. Promover el conocimiento de la empresa.
3. Impedir el bloqueo interdepartamental.
4. Informar a los empleados.
5. Publicar los logros alcanzados por la organización.
6. Universalizar la posibilidad de expresión.
7. Alentar la comunicación a todas las escalas.

## La comunicación interna según la direccionalidad

- **Comunicación formal e informal**

La comunicación formal, tal y como expone Andrade, es *“la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización”* (2005: 19). En cambio, si hablamos de comunicación informal, nos referimos a aquella que *“utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, generándose normalmente de boca en boca”* (Andrade, 2005: 19), fenómeno al que Andrade denomina con la palabra “radiopasillo”.

- **Comunicación vertical (ascendente y descendente), horizontal y diagonal**

Andrade reconoce la comunicación vertical como aquella que *“se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto”* (2005: 18).

Cuando hablamos de comunicación horizontal, nos referimos a aquella que *“se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas”* (Andrade, 2005: 18).

Por último, la comunicación diagonal, también llamada comunicación transversal, es la que *“se produce entre personas de diferentes niveles organizacionales sin relaciones directas de dependencia”* (Equipo Vértice, 2012).

En la siguiente ilustración, se muestran los tres tipos de flujos de comunicación mencionados anteriormente:

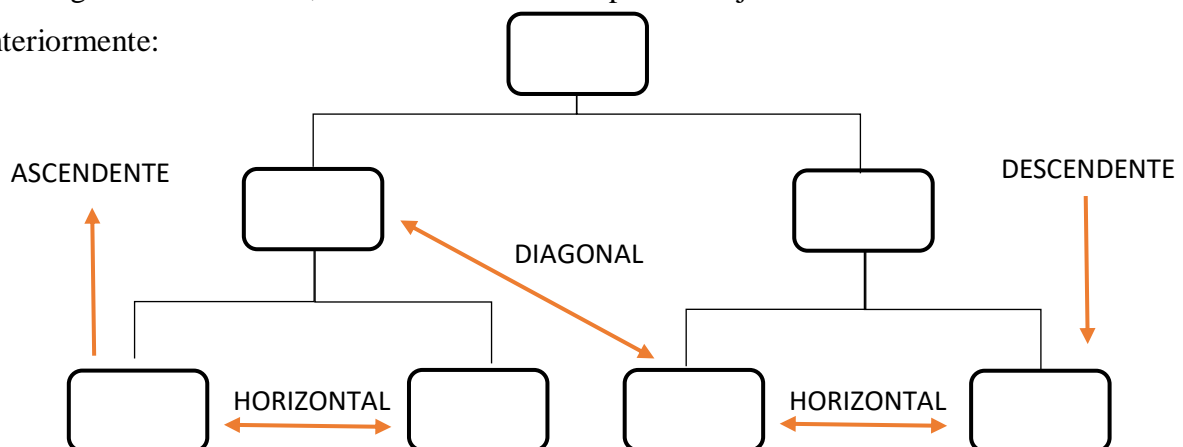


Figura 2: Tipos de flujos en la comunicación interna. Gráfico de elaboración propia.



### **2.1.1.2. La comunicación externa**

Martín Martín define la comunicación externa como:

*“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos y servicios”* (2004: 47).

Enrique se refiere a los clientes/consumidores como prototipo de público externo, aunque recuerda que hay toda una serie de públicos, también externos, que no se deben olvidar, como son: *“los proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión pública, gobiernos, instituciones financieras, instituciones públicas, detallistas, comunidad donde se desarrolla la actividad de la empresa, etc...”* (2007: 84).

Igual que la comunicación interna, la comunicación externa tiene una serie de objetivos a la hora de comunicar un conjunto de mensajes a sus públicos externos, y Enrique los resume en tres, que son los siguientes (2007: 85):

- a) Dar a conocer la organización a partir de la promoción de sus productos/servicios, o aumentar su notoriedad en caso de ser ya lo suficiente conocida por el público externo. Para esto, será importante el papel de los medios de comunicación, claves para transmitir la información desde las empresas a la opinión pública.
- b) Transmitir una imagen definida en la estrategia de comunicación global, es decir, hacer llegar a nuestros públicos la imagen positiva que queremos que perciban entorno a nosotros. Para reforzar y proyectar la imagen que nosotros queremos al público se utilizan toda una serie de instrumentos como pueden ser el patrocinio, las relaciones públicas o el márketing social.
- c) Difundir información útil sobre la empresa, que sea actual y de interés general para nuestros públicos. En este punto, serán imprescindibles de nuevo las relaciones con los medios de comunicación, a los que la empresa deberá tener muy en cuenta para hacer sus apariciones, siempre y cuando éstas respondan a favor de los propios intereses de la organización.

### 2.1.2. Imagen e identidad corporativa

Capriotti, en el libro coordinado por José Carlos Losada titulado *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, dedica todo un capítulo a la imagen corporativa, la cual define como:

*“La estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás.”* (2004: 62).

El mismo Capriotti, defiende que una buena imagen corporativa es fundamental hoy en día en las empresas y que esta les permitirá algunos de los factores planteados a continuación (1999: 63-64):

- Hacer que las empresas entren en la mente de los públicos, un primer paso que para la organización significa “existir”.
- Conlleva la creación de unos valores e identidad propios en la empresa, que supondrán el *Valor Diferencial* respecto a las organizaciones competidoras. Es decir, la imagen corporativa hará que los públicos nos elijan a nosotros y no a una empresa de la competencia.
- Atraer más y mejores inversores, debido a que estos preferirán aportar su capital a una empresa que es reconocida positivamente por sus públicos antes que a una que no posee buena imagen o es totalmente desconocida.
- Conseguir mejores trabajadores. Si nuestra imagen corporativa es buena, seremos una empresa de referencia en el sector, y podremos contratar a nuevos trabajadores mucho más adecuados al perfil profesional que buscamos.

Para que una empresa pueda actuar sobre la imagen corporativa que obtienen los diferentes públicos, Capriotti ve necesario desarrollar una estrategia de identidad corporativa. El autor concibe la identidad corporativa como *“el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás”* (1999: 65). A continuación, el autor expone los tres elementos que integran la identidad corporativa:

- Se entiende por **misión** *“la declaración concisa que hace una organización sobre la finalidad de su existencia”* (Estanyol, García y Lalueza, 2016: 26).
- Se entiende por **visión** *“la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad”* (Capriotti, 1999: 66).
- Se entiende por **valores** *“el conjunto de actividades, ideas y normas fundamentales que confieren a una organización una identidad propia, rigen su conducta, son la base de su cultura organizativa y potencia su imagen pública”* (Martín Martín, 2004: 166).

### 2.1.3. Plan Empresarial de Comunicación

Es el Plan Empresarial de Comunicación, o también llamado por algunos autores Plan Estratégico de Comunicación Integral (PECI), el documento que *“contiene los agregados básicos para ejecutar correctamente la gestión de la comunicación corporativa”* (Del Pulgar, 1999: 89).

En cuanto a su periodicidad, hay autores como del Pulgar (1999) que defienden la creación o modificación del Plan de Comunicación cada año, mientras que otros como Ferrer (2000) recomiendan al lector que se realicen planes bianuales, fijando no muchas estrategias y objetivos, sino aquellos considerados más importantes y que puedan ser realizables en el corto plazo fijado.

Según Estanyol, García y Lalueza (2016: 86-97) a partir de las definiciones y observaciones que hace Ronald D. Smith (2013), los componentes del Plan de Comunicación son los siguientes:

1. **Meta.** Los autores aportan la definición de Smith (2013: 97) sobre el concepto: *“Declaración corta, sencilla, arraigada a la misión o la visión de la organización”*.
2. **Objetivos.** Estos objetivos determinarán cuáles son las acciones que debe emprender la empresa para lograr la meta que se ha propuesto anteriormente.

3. **Público objetivo.** Martín Martín (2004: 144) se refiere con público objetivo al *“conjunto o segmento de personas o grupos sociales a las que se dirigen las diversas acciones, actividades, productos o servicios de una organización”*. No podremos comunicarnos por igual con todos los públicos, por lo tanto, deberemos hacer una segmentación de nuestros públicos para así hacer más eficaces las acciones estratégicas comunicativas de la empresa.
4. **Diseño del mensaje.** En este momento, será necesario definir aquellos mensajes clave o temáticas que se deberán reiterar a lo largo de la campaña.
5. **Estrategias.** Consisten en saber de qué manera se cumplirán los objetivos en materia de comunicación propuestos por la empresa.
6. **Técnicas.** Son los procesos mediante los cuales el comunicador de la empresa transmitirá los mensajes a los públicos objetivos de la estrategia. Estanyol, García y Lalueza exponen algunos de los tipos de técnicas, como son el patrocinio, la actuación organizativa, la filantropía o el evento especial.
7. **Tácticas.** Para los autores, las tácticas *“responden a iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona las oportunidades y los problemas espontáneos y sortea los obstáculos”* (2016: 96). Los ejemplos de tácticas citadas son las siguientes: página web, gabinete de prensa, *newsletter*, correo electrónico, redes sociales, etc.
8. **Calendario.** El calendario servirá para planificar cual debe ser el tiempo de duración dedicado a cada uno de los públicos, estrategias y técnicas.
9. **Presupuesto.** Cantidad económica específica que se destinará a cada público y estrategia y al plan de comunicación en general. En este presupuesto, también se pueden reflejar las posibles aportaciones que puedan otorgar a la empresa los colaboradores/patrocinadores.

**10. Evaluación.** Es necesario poder medir los resultados de la implantación del Plan de Comunicación a través de datos, estadísticas o porcentajes que nos muestren que es aquello que se puede mejorar y aquello otro que ha funcionado con eficacia.

## **2.2. Crisis corporativa**

### **2.2.1. Definición de crisis**

El término ‘crisis’ es definido por la RAE como *“cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”*.

Según Losada, en la actualidad, el término ‘crisis’ ha perdido gran parte de su valor, ya que tal y como expone, los medios de comunicación *“han contribuido de forma innegable a la banalización de los hechos que catalogamos como crisis, convirtiéndolas en fenómenos casi vulgares, manidos y con un decreciente interés por parte de la gente”* (2010: 22).

Veamos a continuación cuál es el significado que se desprende del concepto ‘crisis corporativa’.

### **2.2.2. Crisis en el ámbito organizacional**

Son muchos los autores que han proporcionado su propia definición de crisis corporativa. Para hacer un repaso de algunas de las definiciones aportadas, nos ayudaremos de la obra de Losada (2010: 24), quien hace una recopilación de las que considera más importantes/representativas. Los diferentes autores, de reconocido prestigio en el ámbito de la comunicación, definen la crisis corporativa de la siguiente manera:

*“cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”* (Piñuel, 1997).

*“una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”* (Saura, 2005).

Las siete áreas básicas que contempla Del Pulgar como áreas a las que la crisis puede afectar desde el punto de vista de la comunicación, siendo una o varias a la vez, son las siguientes, con sus consiguientes ejemplos (1999: 132):

1. **Público.** Muerte o daño físico. Fraude al consumidor. Salud Pública.
2. **Productos.** Seguridad. Manipulación. Intoxicación.
3. **Proceso.** Fuego. Explosión. Residuos.
4. **Distribución.** Mercancías peligrosas. Medio ambiente.
5. **Seguridad.** Extorsión. Sabotaje. Robo.
6. **Empleados.** Rumores. Especulaciones. Accidentes.
7. **Mercados financieros.** Quiebra. OPAS. Fusiones y adquisiciones.

En cuanto a las características de la crisis corporativa, Del Pulgar plantea las 7 siguientes (1999: 130): sorpresa, falta de información, escalada de acontecimientos, pérdida de control, foco de atención pública, sensación de persecución y por último, pánico.

Ante una situación de crisis en la organización, son múltiples los públicos o *stakeholders* que se pueden ver afectados por esta. En este sentido, Enrique hace mención de la tipificación que establece Costa (2004) en cuanto a los actores que suelen aparecer en escena cuando una crisis corporativa se desata (2007: 104):

	<b>Actores internos</b>	<b>Actores externos</b>
<b>Tradicionales</b>	Empleados Sindicatos Dirección general Dirección de comunicación Dirección jurídica Dirección financiera Dirección industrial Dirección técnica Seguridad Entorno e higiene Dirección de recursos humanos Dirección comercial Consejo de administración	Proveedores Clientes Competidores Prescriptores Distribuidores Subcontratados Consumidores
<b>No tradicionales</b>	Accionistas Prestatarios Técnicos de trabajo Sociedad madre Fuerza de venta	Grupos de presión Medio político local/regional/nacional Asociaciones de consumidores Usuarios Medios Estado Instancias gubernamentales Auxilios/servicios policía/comisaría Tribunales Consultores Informaciones generales

Figura 3. ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007: 104). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral, UAB).

De acuerdo con Del Pulgar, para que una organización pueda gestionar correctamente una crisis, esta debe conocer en profundidad los diferentes medios de comunicación, puesto que “*es de ayuda saber con qué respaldo cuenta la organización en la industria de la comunicación e intentar corregir rápidamente cualquier malentendido, datos erróneos o citas incorrectas*” (1999: 142).

Mientras que son algunos los autores que defienden el carácter impredecible de las crisis – como puede ser Piñuel, hablando de acontecimientos súbitos e inesperados, otros autores como Losada, hablan de las crisis corporativas como fenómenos hasta cierto punto controlables/previsibles. Como bien dice el autor, en cierta medida, “*cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización conoce antes de que la crisis llegue incluso a suceder*” (2010: 25), y esto provoca que la empresa pueda prepararse con suficiente tiempo de antelación como para que los hechos ocurridos no lleguen a deteriorar su imagen. Del Pulgar, en la misma

línea, refuerza la idea de control sobre los factores que pueden acabar resultando peligrosos para la organización a partir de los siguientes elementos:

*“la primera medida es promover una investigación con el fin de identificar situaciones de riesgo, estudiar los factores que las generan, comprender las actitudes internas y externas frente al sujeto u objeto que representa un riesgo, medir la sensibilidad general hacia el riesgo y establecer el adecuado flujo de comunicación evaluando la credibilidad del mensaje y la credibilidad de la fuente. Todo lo cual incluye la estimación del alcance del riesgo, el cálculo de probabilidades y el asentamiento de unas pautas de gestión tendentes a limitarlo, reducirlo o minimizarlo”* (Del Pulgar, 1999:130).

### **2.2.3. Tipología de crisis. Clasificación por autores.**

A lo largo de la historia, son múltiples las clasificaciones y las tipologías aportadas por los diferentes autores que han estudiado el fenómeno de las crisis en las organizaciones, aunque cabe decir que algunos teóricos se repiten en las aportaciones que han hecho otros autores o bien se citan entre ellos. Para aportar una visión más completa de la infinidad de tipos de crisis que se pueden dar en la empresa, nos ayudaremos de algunas de las clasificaciones que recopila Enrique, que son las que se exponen a continuación (2007: 112):

**1.- J.L. Piñuel y M.H. Westphalen** (1993) elaboran una tipología en función de la naturaleza de los acontecimientos que suscitan la crisis, según la cual nos podemos encontrar con:

- a) Acontecimientos objetivos/subjetivos: según los autores, en el caso de los acontecimientos objetivos, la crisis es provocada por situaciones como accidentes, atentados, huelgas, defectos en la producción, etc.; mientras que por subjetivos entienden casos como enfrentamientos protagonizados por empresas de la competencia, declaraciones de algún accionista de la empresa, etc.
- b) Acontecimientos técnicos/políticos: los autores hablan de riesgo de perfil técnico cuando se refieren a fenómenos como accidentes químicos o alerta por contaminación,



por el contrario, el riesgo político es aquel que deriva de un estado de opinión – como puede ser un conflicto social o una decisión política.

- c) Acontecimientos exógenos/endógenos: la crisis de naturaleza exógena ataca en primera instancia a la imagen que proyecta la empresa ante sus públicos externos, para, a continuación, extenderse por el interior. En cambio, la crisis de carácter endógeno ataca la cohesión interna de la organización, amenazando posteriormente con extenderse a los públicos externos.

**2.- J. Ferrer** (2000: 170) agrupa los tipos de crisis en distintas categorías en función de la posibilidad de preverlas, sus consecuencias y su forma o evolución:

➤ Según su previsión:

- Crisis previsible: como bien indica su nombre, es aquella crisis que puede prevenirse ante precedentes que anuncian el posible peligro. Serían ejemplos una huelga o suspensión de pagos.

- Crisis imprevisible: son aquellas situaciones no deseadas por la organización y difíciles de prever como pueden ser un incendio, un sabotaje o secuestro.

➤ Según sus consecuencias:

- Crisis leve: nos referimos a situaciones que suelen tener una duración corta y que pueden ser detectadas con la antelación suficiente. Como ejemplos, hablamos de pequeñas reestructuraciones de plantilla, cambios significativos en la Dirección de la organización, etc.

- Crisis aguda: este tipo de crisis puede producir grandes impactos negativos en la empresa. Para evitar estas consecuencias fatales, es sumamente importante que la organización disponga de una correcta planificación y de entrenamientos previos. Serían situaciones de crisis aguda algún accidente grave en planta de producción o la retirada de productos.

➤ Según su forma:

- Crisis naciente: una situación de crisis es naciente cuando esta se puede prever gracias a la percepción de rumores, tendencias, comentarios desfavorables, etc..., que muchas veces salen a la luz pública. Este tipo de crisis, a pesar de que ofrece un margen de tiempo para analizar las posibles causas y la programación de soluciones, no permite saber con exactitud la virulencia y el momento y la manera en la que irrumpirá la situación de riesgo.

- Crisis súbita: cuando pensamos en una crisis, ésta es la clase de emergencia que solemos identificar. Suelen ser crisis de carácter agudo, y que, contrariamente a las crisis nacientes, no permiten un margen de tiempo para analizar el problema y elaborar un planteamiento de un plan de acción, a excepción de que la empresa ya haya desarrollado con anterioridad un Plan de Comunicación de Crisis preventivo. Como bien aporta el autor en su obra (2000: 172): *“tales crisis suelen consistir en situaciones como accidentes naturales y fortuitos - con pérdida de vidas o bienes materiales – incendios, derribos, etc., que se producen de forma repentina y sin previo aviso”*.

- Crisis sostenida: se trata de un tipo de crisis duradera que puede durar tanto días, meses, como años. En general, está sostenida por las especulaciones que se extienden tanto desde el interior como desde el exterior de la empresa. El hecho de que nos encontremos en un contexto altamente competitivo y complejo en el entorno de las organizaciones conlleva la posibilidad de que surjan cada vez más problemas internos y externos que puedan acabar en potenciales crisis.

**3.- A.L. Cervera** (2004) establece tres niveles de situaciones de emergencia en función del grado de gravedad que comporte:

- a) Nivel VERDE o de baja intensidad (Alerta 1): los incidentes que suceden dentro de este nivel quedan limitados al ámbito cercano local, es decir, no comportan efectos graves sobre la seguridad, medio ambiente, solvencia económica y/o gestión de la empresa. Aun así, se trata de situaciones que pueden generar interés entre los medios de

comunicación, vecinos, etc. Catalogaríamos con el nivel verde situaciones como pequeños escapes, incendios controlados rápidamente o accidentes laborales leves.

- b) Nivel AMARILLO o de situaciones de relevancia (Alerta 2): en este caso, se trataría de un incidente que también queda limitado al ámbito local, pero que provoca efectos severos sobre aspectos como la seguridad, medio ambiente, solvencia económica y/o gestión de la empresa. Esta clase de situaciones, de las cuales podrían ser ejemplos un accidente grave con muerte de algún trabajador o una crisis alimentaria con riesgo para los consumidores, genera también interés por parte de los medios de comunicación, vecinos y autoridades locales.
- c) Nivel ROJO o de situaciones extremas (Alerta 3): a diferencia de los dos niveles anteriores, las crisis de nivel rojo son aquellas situaciones que van más allá del ámbito local, convirtiéndose en asuntos de gran interés por parte de los medios de comunicación y personalidades a nivel nacional e internacional. Este tipo de crisis puede suponer graves consecuencias sobre la seguridad, medio ambiente, solvencia económica y/o gestión de la empresa. Serían ejemplos un incendio con un número alto de muertos o heridos, retiradas de productos debido a intoxicaciones masivas, etc.

#### **2.2.4. Fases cíclicas de la crisis corporativa**

Igual que en el caso de las tipologías de crisis, son diversas las teorías que han dado respuesta a la cuestión que nos ocupa en este apartado, algunas teorías como las consolidadas por González Herrero (1998) y Westphalen (1991). Una década después, Losada idea la siguiente clasificación, en la cual distingue cuatro etapas cíclicas en una crisis corporativa (2010: 36):

1. No-Crisis: esta etapa, que dura un tiempo indefinido, es la que transcurre hasta el momento en el que aparecen los primeros indicios de un fenómeno que pudiera derivar en una crisis. Se trata de una fase amplia en la que la empresa tiene como única responsabilidad prepararse para cuando llegue la crisis.

2. Precrisis: se corresponde con el momento en el que se empiezan a manifestar los primeros síntomas de una previsible situación de crisis. En esta fase, la compañía debería activar los primeros mecanismos de actuación para intentar paliar la crisis. Losada señala que es en esta fase cuando *“algún aspecto de la producción, la gestión o las relaciones de la organización comienza a presentar problemas latentes a través de las publicaciones de los medios, las quejas de algún público o la aparición de señales de alarma propia del sector”* (2010: 37).
3. Crisis: en esta fase la crisis como tal ha estallado de forma clara y es conocida por los públicos externos, debido en gran medida a las informaciones que publican los medios de comunicación. Este es el momento en el que se debe afrontar la crisis a partir de la aplicación de los mecanismos ideados anteriormente para este tipo de situaciones. Además, Losada, dentro de esta fase, distingue dos tipos de momentos: la fase aguda y la fase crónica. La primera comporta un momento de espectacularidad total debido al protagonismo otorgado a la compañía por los medios de comunicación, y la segunda hace referencia al proceso que se inicia tras la virulencia del momento, proceso en el que la situación de la empresa sigue siendo aun así delicada.
4. Postcrisis: este es el momento en el que la crisis ya se da por finalizada, igual que las causas que la han provocado. Se trata de un momento en el que es importante analizar la situación ocurrida para así poder ajustar las medidas que se utilizaran para sucesivas ocasiones similares.

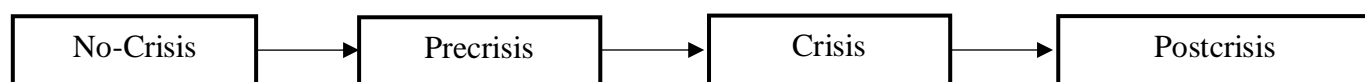


Figura 4. LOSADA DÍAZ, J.C. (2010: 37). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Gráfico de elaboración propia.

## **2.3. Gestión comunicativa de una crisis**

### **2.3.1. Concepto de gestión de crisis**

El concepto ‘gestión de crisis’ ha recibido con el paso de los años múltiples acepciones. Para el presente marco teórico, utilizaremos la que proporciona Gigliotti, que la define como *“la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”* (Gigliotti, 1991, citado por Enrique, 2007).

Según Enrique, las finalidades principales que persigue la gestión de crisis son las siguientes (2007: 128):

- Plantear una serie de medidas comunicativas preventivas para evitar o reducir la posibilidad de una crisis.
- Si se da el caso de que la crisis estalle, disponer de una estrategia planificada y organizada con antelación.
- Conseguir que la compañía vuelva al estado viable tras superar la crisis.

### **2.3.2. Concepto de comunicación de crisis**

Enrique, basándose en definiciones históricas, señala que hay varios conceptos reincidentes y que se repiten a la hora de definir ‘comunicación de crisis’: se habla de prevención, de establecer una serie de acciones comunicativas y del concepto de imagen. A partir de estos tres elementos, Enrique propone la siguiente definición del concepto (2007: 155):

*“la comunicación de crisis se ocupa de contrarrestar los efectos negativos que puede producir una situación de crisis en la imagen corporativa de cualquier empresa, estableciéndose previamente a su desencadenamiento, una serie de medidas comunicativas que contribuyan a una gestión correcta y eficaz de la crisis”.*

Según los autores Westphalen y Piñuel (1992), para poder hacer una correcta gestión de la comunicación de crisis, es de vital importancia seguir los siguientes principios claves, recogidos por Losada en su obra (2010: 85):

- Anticipación: al ser la protagonista de los sucesos, corresponde a la compañía llevar la iniciativa de la comunicación, es decir, hablar antes de que otros lo hagan.
- Agilidad: delante de una situación de crisis, no hay tiempo que perder, por lo tanto, la compañía deberá reaccionar con celeridad. El tiempo siempre suele jugar en contra de la compañía, sobre todo en las fases iniciales de la crisis, donde el foco de la atención pública se encuentra encima de la compañía. Si la compañía pierde tiempo, las percepciones negativas de los públicos no se harán esperar y entonces será mucho más difícil cambiar la situación.
- Calidad informativa: el hecho diferenciador de la compañía respecto a cualquier otro público implicado en la situación de crisis será la información privilegiada que se encuentra únicamente a disposición de ésta y de nadie más. Esta calidad informativa generará credibilidad en los mensajes que emitamos.
- Veracidad: la única opción de una empresa es decir la verdad; la mentira es, por tanto, una pésima estrategia de comunicación. Solo en algunas situaciones excepcionales, la empresa podría dejar de proporcionar un determinado tipo de información ya sea porque esta perjudica enormemente su imagen o porque se trate de hechos que no se pueden precisar del todo.

Por otro lado, Losada habla sobre las ventajas e inconvenientes que López Quesada (2005) define entorno a la gestión abierta de comunicación de crisis, que son las siguientes (2010: 84):

➤ Ventajas:

- *“Respondemos a nuestra responsabilidad social de informar, una responsabilidad que forma parte de nuestra actividad como parte integrante del entorno económico y social en el que nos encontramos”.*

- *“Mostramos nuestra responsabilidad, nuestro compromiso y nuestra cercanía a nuestros públicos prioritarios”.*
- *“Tomamos la iniciativa en el mensaje y, por lo tanto, en los hechos, y esta iniciativa será siempre enormemente positiva para situar nuestra versión de los hechos en cada momento”.*
- *“Controlamos el mensaje y no dependemos de otro público o de otra fuente de información para situar nuestras aportaciones; de ese modo, nuestra política comunicativa no será reactiva, sino proactiva”.*

➤ Inconvenientes:

- *“La visibilidad negativa que nos otorga hablar abiertamente de la crisis, sobre todo cuando asumimos nuestra responsabilidad sobre los hechos. Hay que ser conscientes de que nuestra presencia en los medios será negativa, pero que, de todos modos, esta es una batalla a largo plazo”.*
- *“Consecuencias políticas o económicas derivadas de lo que podamos contar sobre los hechos que han generado la crisis y nuestra responsabilidad en ellos”.*
- *“La certeza de que, a partir de ese momento, ya no será posible guardar silencio en el futuro. Sería una actitud que ya no se entendería”.*

### **2.3.3. Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis**

Éstos son algunos de los modelos de gestión de comunicación de crisis que recoge Losada (2010:39) a partir de la obra de Saura (2005) y de sus propias consideraciones:

1. Modelo *Onion* de Pauchant y Mitroff.
2. Modelo de *Siete Capas o Layered* de Hurd.
3. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
4. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski.

**1.- Modelo *Onion* de Pauchant y Mitroff:** el modelo ‘Onion’, en castellano ‘cebolla’, debe su nombre al hecho de que está formado por cuatro capas superpuestas, cada una de las cuales representa un nivel diferente de la realidad. Los ideólogos de este modelo sostienen que en una empresa son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que se puede abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión. Los autores proponen la existencia de cuatro niveles convergentes:

- Nivel 1 - Carácter de los individuos: esta capa comprende “*las respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa*” (Enrique: 2007: 157), es decir, los mecanismos que la compañía en cuestión implementa para hacer frente a la crisis. Según los autores de este modelo, una empresa que esté preparada en el momento que nace una crisis actuará siempre con responsabilidad, mientras que en el caso contrario, una empresa que no esté preparada tenderá a culpabilizar a otros por la situación crítica ocurrida. Este nivel puede estudiarse desde la Psicología.

- Nivel 2 – Cultura Organizacional: en esta capa encontramos la cultura de la empresa, lo que refiere a sus valores y creencias. La cultura de la empresa y la concepción que se tenga sobre si se puede padecer una crisis o no condicionarán la respuesta y la forma de actuar de la compañía en el momento de la crisis. Este nivel suele estudiarse desde la Sociología y la Antropología.

- Nivel 3 – La estructura organizativa: en este nivel se sitúa la infraestructura de una empresa, incluyendo su correspondiente organigrama y la tecnología utilizada en los procesos de producción o gestión de la empresa. El comité de crisis, que analizaremos posteriormente en el apartado de prevención de gestión de comunicación de crisis, se ubica en este tercer nivel. Este nivel se estudia desde la Teoría de la Organización.

- Nivel 4 – La estrategia de la organización: se incluyen en este nivel los diferentes mecanismos, planes y procedimientos necesarios de cara a la gestión de la crisis. Este nivel se estudia desde la Gestión de Negocios y la Gestión Estratégica.

**2.- Modelo de *Siete Capas o Layered* de Hurd:** en 1992, Hurd idea un nuevo modelo de gestión de comunicación de crisis en base a siete capas. Estas capas se dedican exclusivamente a la fase de reacción ante una crisis, sin apenas tener en cuenta la preparación previa antes de su estallido.

Hurd distingue diferentes fases o capas, que son las siguientes (Losada, 2010: 41):



- La capa central o de partida es la conectividad, que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.
- A continuación encontraríamos la corrección de datos, que hace referencia a la obtención de información acerca de los daños causados por la crisis.
- El proceso de filtrado, que transforma los datos disponibles (palabras, fotos, etc.) en información útil para la gestión de crisis.
- La elección de los medios, es decir, seleccionar aquellas herramientas de comunicación de crisis con las que mejor podamos hacer llegar el mensaje al receptor.
- La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes adquiridos en crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
- Los valores, que ayudaran a definir las prioridades de la empresa ante una situación de crisis.
- El proceso de grupo, el cual unifica todos los puntos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

**3.- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra:** este modelo defiende la postura de que la compañía debería tener relaciones estrechas con sus públicos más relevantes para así poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. Losada, de hecho, recoge las palabras de Marra en las cuales destaca la importancia de las buenas relaciones con los públicos relevantes:

*“Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes”* (2010: 42).

Losada comparte también las distintas fases que Marra identifica en su modelo de gestión comunicativa de crisis (2010:42):

- Planificación de la comunicación de crisis.

- Relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.

- Procesos y prácticas de comunicación de crisis.

- Relación posterior a las crisis con los públicos relevantes.

**4.- Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski:** en el año 1997, Lukaszewski plantea un modelo de fijación de los objetivos de comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa. En este modelo, el autor señala que en toda crisis, se dan unos mismos principios de comunicación, que resume de la siguiente manera:

- Primero, comunicarse con los públicos más afectados por la crisis y por otro lado, recuperar la operatividad de la compañía a través de acciones como responder con rapidez, asumir la responsabilidad debida, actuar con transparencia, informar de lo ocurrido a los empleados, etc.
- Uso de una comunicación local, es decir, cercana al lugar donde ocurren los hechos.
- A la hora de hablar con medios, autoridades y empleados, atribuir a una sola persona la responsabilidad de llevar la voz titular de toda la compañía.
- Comunicar los accidentes con rapidez; la actuación de la compañía durante las primeras horas será esencial para el transcurso de la crisis.
- Cooperar con los medios de comunicación, intentando responder las preguntas que planteen.
- Tomar decisiones razonadas y sólidas.
- Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.

Losada, tras repasar algunos de los principales modelos de gestión de comunicación de crisis, comenta que en su mayoría comparten una serie de premisas, que, a modo de resumen son las siguientes (2010: 49):

- En situaciones de crisis, tener una estrategia comunicativa definida otorga oportunidades de cara a la gestión de dicho conflicto.

- El momento más importante de la gestión comunicativa en casos de crisis es la fase de preparación y prevención, es decir, los momentos antes de que la crisis estalle, donde la empresa se juega buena parte del éxito posterior.
- La fase de preparación deberá incluir el establecimiento de relaciones sólidas y opiniones positivas con el conjunto de públicos de la empresa, especialmente con los públicos estratégicos. De esta manera, la organización contará con una predisposición inicialmente favorable por parte del conjunto de sus públicos.
- Para una resolución favorable de la situación de crisis, una vez esta haya estallado, es fundamental la rapidez comunicativa y la gestión de la crisis con transparencia.
- Los diferentes modelos teóricos también reconocen la importancia de no cerrar las crisis demasiado pronto. Además, cuando el fin de la crisis llegue, se debe iniciar una fase de recuperación organizativa y de análisis de imagen con los públicos más prioritarios. De esta forma, la empresa podrá establecer los mecanismos más adecuados para volver al puesto en el que estaba antes de explotar la crisis.

#### **2.3.4. Prevención en la gestión de crisis**

Como bien comenta Losada al final del anterior apartado, las fases de preparación y prevención en la gestión de una crisis son las más importantes, es decir, que los momentos clave para gestionar una crisis ocurren antes de que esta estalle. Así lo aclara Losada, diciendo que *“trabajar con la crisis antes de que estas lleguen a suceder es el mejor modo de comenzar a resolverlas”* (2010: 51).

¿Pero cómo puede saber una empresa si está correctamente preparada para afrontar con garantías una situación de crisis? Losada propone la formulación de una serie de preguntas, cuyas respuestas ayudaran a la compañía a situarse en un escenario bien definido sobre el que poder actuar. El autor sugiere que si la empresa puede contestar positivamente la totalidad de las preguntas o la mayoría de ellas significará entonces que está verdaderamente preparada ante la llegada de una crisis. Las preguntas son las siguientes (Losada, 2010: 52):

- ¿Existe un documento en el que se especifiquen el conjunto de riesgos previsibles que tiene la organización por su propia naturaleza?
- ¿Tiene la organización un manual de crisis?
- ¿Saben los directivos qué deben hacer cuando llegue una crisis?
- ¿Lo saben los empleados?
- ¿Existe un portavoz preparado?
- ¿Existe un Comité de Crisis con una composición y unas funciones concretas que desempeñar en caso de crisis?
- ¿Existen instrumentos de comunicación específicos preparados para ser activados en caso de que estalle una crisis?

A raíz de estas preguntas, podemos ver que son tres los niveles de preparación básicos que, según el autor, se requieren para afrontar una situación de crisis: preparación de la organización, preparación humana y preparación de los instrumentos de comunicación y mensajes. A continuación, a partir de la teoría de Del Pulgar (1999), repasaremos cuáles son los elementos o procesos que se deben emplear por parte de la compañía para prevenir una crisis:

#### **2.3.4.1. Identificación de posibles conflictos**

El autor citado afirma que el primer paso es recopilar información acerca de la situación de la propia empresa. Según Del Pulgar, será absolutamente necesario *“conocer en profundidad su historia, estructura, productos o servicios, posición en el mercado, políticas y estrategias, porque en definitiva todo ello abarca lo que puede ser objeto de comunicación en un momento determinado”* (1999: 135). También será de ayuda elaborar informes que recopilen los principales argumentos de la compañía, como por ejemplo, tamaño e importancia de las instalaciones, inventario de los productos que se comercializan o producen, seguridad e higiene en el trabajo, documentación sobre el control de sustancias peligrosas, además de sus posibles efectos potenciales, etc.

Hecha esta investigación sobre la misma compañía, el segundo paso que comenta el autor será anticiparse a las posibles futuras crisis e incidentes que pudieran afectar gravemente a la organización a partir de la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno. En

este punto, también apunta que se debe tener en cuenta que no todas las situaciones previsibles para el futuro de la organización deben ser consideradas como posibles causantes de crisis. Según Losada, algunas de las técnicas que se pueden utilizar para conocer los conflictos potenciales a los que está expuesta la empresa son (2010: 57): *brainstorming*, análisis del pasado de la organización, entorno competitivo, monitorización global, publicaciones profesionales, entrevistas o encuestas con los públicos prioritarios, foros de debate y entidades académicas.

#### **2.3.4.2. Comité de Crisis**

Tal y como afirma M<sup>a</sup> Jesús Merino, *“el comité de crisis, compuesto por expertos y responsables de todos los niveles afectados, dirige el conjunto de las estrategias comunicativas y corporativas”* (2016: 186).

Autores como Ferrer o Del Pulgar han aportado diferentes teorías sobre las personas que deben componer el Gabinete de Crisis. Según Losada, la composición más habitual de un Gabinete de Crisis es la que incluye las siguientes figuras (2010: 66):

- El presidente o director de la organización
- Ejecutivos de Alto Rango y directivos
- Director de Comunicación
- Responsable Jurídico
- Responsable de Recursos Humanos
- Técnicos y expertos del área afectada en cada caso

De entre las anteriores personas, Losada puntualiza que existen dos cargos: el de secretario y el de portavoz. Apunta que el secretario será la persona que se encargue de convocar a las reuniones a otras personas de la compañía según la información que sea requerida, además de encargarse de organizar toda la información que entra y sale. Por otro lado, el portavoz, figura normalmente ocupada por el director de Comunicación, se responsabiliza del contacto directo con los interlocutores externos de la compañía. Tal y como añade Losada, el portavoz *“es el rostro público de la organización en todo momento, especialmente ante los medios de comunicación, por lo que debe estar perfectamente preparado para la función de comunicación*

*pública y para contestar a cualquier tipo de requerimiento por parte de los periodistas, adaptando los mensajes a la lógica de los medios de comunicación” (2010: 67).*

Según el mismo autor, adicionalmente a estas personas y cargos, la compañía podría decidir contar con la participación de consultorías externas especializadas en situaciones de crisis, pero esto no es una práctica muy frecuente ya que los directivos por norma general tienen desconfianza a introducir personas totalmente ajenas a la organización en situaciones tan delicadas.

Si nos referimos a cuáles son las diferentes funciones de las cuales se encarga el Comité de Crisis, Losada enumera las siguientes (2010: 66):

- Detectar indicios que puedan derivar en posibles situaciones de crisis y seguir su evolución durante los días posteriores.
- Elaborar mecanismos/estrategias de respuesta y definir objetivos teniendo en consideración variables como el grado de gravedad y las implicaciones, el alcance del problema y consecuencias o la duración previsible.
- Tomar las decisiones pertinentes en cada momento durante el tiempo que se prolongue la crisis.
- Comunicar en todo momento tanto interna como externamente las decisiones que se vayan tomando desde el Gabinete de Crisis y el posicionamiento de la compañía.

#### **2.3.4.3. Simulacros de crisis y formación de portavoces**

En la preparación humana, Losada ve como un factor clave el entrenamiento del rol de cada una de las personas que forman parte activa en la resolución del conflicto de crisis. En este sentido, el autor exclama que estos simulacros de crisis sirven para analizar los comportamientos individuales de cada una de las personas implicadas y para que esta persona sepa en el momento en el que llega la crisis, cómo debe actuar y qué es lo que debe hacer. En este caso, el responsable de las sesiones de simulacros estudia los comportamientos de los actores y muestra los errores cometidos a cada una de las personas.

Por otro lado, el autor incluye como un paso más la formación de portavoces o a la que también llama *Media Training*, que consiste, como bien dice el nombre, en la realización de diferentes sesiones de formación para los portavoces de la compañía (tanto si existe la figura de portavoz como tal, como si se forma al conjunto de directivos de la empresa que puedan verse envueltos en la situación de tener que declarar delante de los medios de comunicación).

#### **2.3.4.4. Manual de gestión de comunicación de crisis**

Tal y como expone Losada, este se trata de *“la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización”* (2010: 73).

Según Losada, la comunicación de la empresa en situación de crisis deberá estar planificada entorno a dos principios de filosofía básicos: la transparencia y la veracidad; a partir de los cuales debemos informar abiertamente tanto a nivel interno como externo sin ocultar información y aportando información veraz y pertinente.

Una vez matizados los anteriores aspectos, es momento de ver de la mano de Losada, cuáles son las partes fundamentales que deben guiar la elaboración de un Manual de Gestión de crisis (2010: 75):

- a) **Crisis potenciales a las que está expuesta la organización:** el autor apunta que las crisis pueden variar mucho entre ellas dependiendo de las características de la compañía, su actividad y sector al que se dedique. Todas esas posibles situaciones de riesgo o conflicto deben ser escritas para poderlas así preparar correctamente.
- b) **Protocolo de actuación ante la crisis:** la reacción ante una situación de crisis viene definida por la aplicación sistemática de los siguientes pasos:
  - 1. Investigación: en esta fase, la compañía debe recoger toda la información acerca de los hechos acontecidos y las previsiones para el futuro más inmediato. A partir de esta recopilación de información, la empresa podrá reaccionar con una respuesta más adecuada.

A raíz de esto, Losada propone un modelo de cuadro en el que recoger la información principal de una crisis durante la fase de investigación. El cuadro mencionado es el siguiente (Losada, 2010: 76):

<b>Tipo de Crisis</b>	Se cataloga la situación de crisis en función del grupo de situaciones previstas con anterioridad, lo que nos ayudará a adoptar soluciones de inmediato.
<b>Hechos</b>	Descripción objetiva y sincera de los hechos que han desencadenado la situación de emergencia.
<b>Consecuencias y Alcance</b>	Repercusiones directas e indirectas de la emergencia para los públicos afectados y para la institución.
<b>Conocimiento por los medios de comunicación</b>	Constancia de la difusión en algún medio de comunicación o previsión del tiempo en el que sucederá.
<b>Medidas adoptadas</b>	Conjunto de actuaciones que la institución ha comenzado a llevar a cabo para solucionar la emergencia.
<b>Evolución previsible de los hechos y peor situación posible</b>	Explicación técnica del escenario que encontraremos ante la previsible evolución de los acontecimientos en el peor de los casos.
<b>Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal</b>	Confesión honesta de la sincera responsabilidad de la organización, la previsión de los hechos en el pasado, la activación de las medidas de seguridad y control adecuadas en el pasado o la actividad directa e indirecta de personas de dentro o de fuera de la organización en los hechos.

Figura 5. LOSADA DÍAZ, J.C. (2010: 76). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

Con la recogida de toda esta información y su análisis, ya podremos establecer unos primeros pasos para la reacción estratégica ante los hechos. Es a partir de ahí donde, para Losada, se activan las siguientes variables:

2. Públicos afectados: se trata de analizar y catalogar los diferentes públicos tanto externos como internos implicados en la situación de crisis con el fin de priorizar el contacto con aquellos que lo requieran.



3. Portavoces: debemos elegir a la persona que se convertirá en el rostro visible de la organización durante una situación de crisis.
  4. Acciones recomendadas: hace referencia al conjunto de medidas que consideramos que deben ser adoptadas desde el mismo momento en que se origina la crisis.
  5. Información que hay que transmitir: son aquellos mensajes fundamentales que hay que transmitir a los públicos tanto internos como externos de la organización.
  6. Medios que hay que utilizar: según las características que presente la crisis, debemos determinar cuáles son los instrumentos de comunicación aconsejables o adecuados para llegar con eficacia a los diferentes públicos.
- c) **Comité de Crisis**: la gestión de toda situación de crisis en la organización requerirá de la puesta en marcha de un Comité de Crisis, formado por un grupo de personas que asumirá la responsabilidad de tomar decisiones y actuar durante el tiempo crítico.
- d) **Públicos**: a parte de los públicos prioritarios que se detallan anteriormente en este Manual, también debemos tener siempre en cuenta ante cualquier situación de crisis a los siguientes grupos de personas: afectados, público interno y medios de comunicación.
- e) **Instrucciones para enviar los mensajes escritos**: una vez decididos los instrumentos que vamos a utilizar para llegar a nuestros públicos (notas de prensa, ruedas de prensa, comunicado oficial, etc.), es necesario consensuar una serie de normas para la elaboración de los mensajes que emitiremos.
- f) **Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis**: en este punto, podemos incluir todas aquellas recomendaciones genéricas *“que el gestor deba conocer para establecer los cauces o las prioridades de la comunicación en todo momento, en función de las peculiaridades propias del sector o de la organización afectada, instrucciones que tienen que ver con las prioridades, los consejos prácticos y otro tipo de consideraciones”* (Losada, 2010: 78).

- g) **Argumentarios:** se trata de explicaciones argumentadas que prepara la compañía sobre los posibles hechos que puedan derivar en futuras crisis. Recordemos que estos hechos habrán sido recogidos anteriormente en la primera fase de confección del Manual.
- h) **Lista de Contactos:** resulta habitual que el Manual incluya una lista de contactos actualizada para localizar en el menor tiempo posible alguno de aquellos públicos que pueden llegar a tener un papel relevante ante una situación de crisis de una organización.

### 2.3.5. Instrumentos de comunicación

Losada concibe los instrumentos de comunicación como *“los distintos vehículos de los que dispone la organización para concretar su política comunicativa, es decir, para hacer llegar sus mensajes a sus públicos”* (2010: 98). De acuerdo con el autor, los instrumentos de comunicación deben haber sido analizados, diseñados y preparados anteriormente a la crisis, por lo que en el momento en el que la crisis se origine, lo único que debería hacer la empresa es adaptar los instrumentos a la información del hecho ocurrido y de manera inmediata, ponerlos en marcha.

Los instrumentos de comunicación que distingue Losada son los que se enumeran a continuación (2010: 98):

- Comunicado Oficial: El autor define este instrumento de comunicación de la siguiente manera:  
*“un comunicado oficial refleja el posicionamiento oficial de la organización respecto a declaraciones o a un acontecimiento externo o interno que le afecta de algún modo: la organización toma la iniciativa de dirigirse a los medios para dar su parecer sobre una cuestión que le afecta directamente y lo hace de modo expreso y formal”* (2010: 99).  
El Comunicado Oficial crea mucho impacto e interés entre los periodistas, por eso, las compañías no deben convertir en habitual la utilización de este instrumento.
- Nota de Prensa: Losada remarca que la nota de prensa hace referencia a hechos que acaban de ocurrir o que se van a producir próximamente. Además, también comenta que

su función primordial es la de facilitar el trabajo a los periodistas, ya que a través de este instrumento, estos podrán conocer la información primordial sin necesidad de contactar con las fuentes ni de perder tiempo en el desplazamiento.

- Rueda de Prensa: ante una situación de crisis, es necesario el encuentro entre medios de comunicación y organización, y el formato más habitual en el que se da este tipo de reunión es en el de la Rueda de Prensa.
- Tablón de Seguimiento: se trata de un instrumento de comunicación interna que tiene como objetivo primordial informar sobre el desarrollo de los acontecimientos de la crisis. El autor se refiere a informar de las decisiones tomadas, el reflejo de la situación en los medios de comunicación, la actualización de los hechos ocurridos, aclaraciones a posibles preguntas que puedan tener los empleados sobre la crisis desarrollada, etc.
- Web de Crisis: este instrumento consiste en el desarrollo de una página web ‘preparada’ con una estructura sencilla y contenidos ‘personalizables’ con el fin de que, en caso de que se origine una crisis, la web pueda estar operativa en pocos minutos.
- Blogs y Redes Sociales: para Losada, especialmente en situaciones de crisis, la empresa concibe las redes sociales como una herramienta más cercana, familiar y directa para la comunicación con los diferentes públicos, que conocerán los hechos de primera mano y no por terceros, sobre todo medios de comunicación.

### **2.3.6. Estrategias de comunicación de crisis**

Ana María Enrique comparte los diferentes principios estratégicos de respuesta ante una situación de crisis, que plantean en su obra Westphalen y Piñuel (1993), que hablan de cuatro posibles estrategias (2007: 174):

1. **Estrategia del silencio**: para los autores citados, esta estrategia consiste en no contestar ante las acusaciones que se lanzan sobre la organización. Este silencio es una estrategia positiva en el caso de que la empresa no se vea afectada o implicada directamente en la

crisis. En contrapartida, el silencio será visto negativamente cuando nos vemos afectados por una crisis grave ya que será interpretado como una escapada por parte de la compañía.

2. **Estrategia de la negación:** en este caso, se refieren a cuando la empresa niega rotundamente los hechos que se le atribuyen. Si la información que se está difundiendo es errónea, esta técnica permitirá frenar cualquier evolución de la crisis. Pero, por otro lado, si se acaba descubriendo que los hechos que desmentimos son reales, el uso de esta estrategia resultaría catastrófica para la imagen y credibilidad de la empresa.
3. **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** esta estrategia consiste en culpar o responsabilizar a un tercero de la situación ocurrida para proteger a la empresa como tal. Esta responsabilidad puede otorgarse a una persona de la misma empresa o bien a alguien del exterior. Es recomendable que la organización emplee este tipo de estrategia solamente cuando esta sea inculpada siendo realmente inocente, ya que si no será visto como una negativa a unas responsabilidades que realmente si debe tomar la organización.
4. **Estrategia de la confesión:** en este caso, la empresa reconoce sus propias responsabilidades en la crisis originada. Esta estrategia consistente en decir la verdad públicamente es un valor positivo ya que honra el sentido de la responsabilidad de la organización. Aun así, será importante que demos argumentos sólidos y que se trabaje rápidamente con el fin de recuperar la imagen perdida.

### 2.3.7. Gestión de crisis en redes sociales

A continuación, recogemos la revisión que hace Xabier Martínez sobre las pautas que Toral Madariaga y Rozas Pardo establecen para la gestión de crisis desde la perspectiva de las redes sociales (2012: 610):

- *Llevar la iniciativa:* esto demostrará que la institución ha tomado el control de la situación de crisis y las redes sociales se convertirán en una vía para mostrar las

iniciativas que lidera la empresa en relación a la situación de crisis. Un posible comunicado de prensa compartido vía redes sociales con los diferentes públicos podría ser de utilidad para gestionar favorablemente una crisis.

- *Establecerse como autoridad.* La institución se debe reafirmar como la única fuente informativa creíble en el caso de que se produzca una situación de crisis. De esta manera, se limitará la fiabilidad de otras posibles fuentes y rumores que pongan en entredicho a la organización.
- *Hablar con frecuencia.* Las redes sociales se han convertido en una herramienta que permite establecer una interacción continua entre la entidad y sus diferentes públicos.
- *El uso del off the record.* A diferencia de los medios de comunicación convencionales, no es adecuado utilizar este método en el contexto de las redes sociales, aunque sí se puede optar por contestar a los diferentes públicos a través de mensajes privados.
- *Dar la posición y repetirla.* Las redes sociales son tremendamente fugaces y por este motivo, la institución no debe tener ningún miedo en repetir las mismas publicaciones en distintas ocasiones para dar más fuerza a estas.
- *Mostrar calma y no adoptar actitudes defensivas.* No interesa para nada mostrar una actitud crispada al público. Por eso, en todo momento, se debe mantener la calma para poder utilizar las redes sociales como una herramienta útil para la comunicación de crisis.
- *Poner al público en actitudes defensivas.* Las actitudes defensivas por parte de la organización pueden generar barreras entre esta y sus públicos, cosa que no interesa. Para que esto no ocurra, los mensajes emitidos por la empresa deben intentar provocar una sensación positiva y de autoafirmación entre sus públicos.

- *No mentir.* En las redes sociales, cualquier cosa que se dice queda escrita. Por lo tanto, bajo ningún concepto la entidad debería optar por decir una mentira, ya que si esta se descubre, la mentira quedará reflejada y puede llegar a viralizarse, lo que supondría un gran revés para la entidad.
- *No especular.* Los datos facilitados a través de las redes sociales deben ser ciertos, sino la organización se expone a que los rumores sobre una información falsa puedan empezar a circular.
- *Colaborar y no disputar con medios de comunicación.* La entidad debería utilizar las redes sociales como una plataforma para establecer un contacto cercano con los periodistas y los medios de comunicación. De esta manera, el profesional de la comunicación podrá llegar a concebir las redes sociales de la institución como una fuente de información útil para realizar su trabajo.

### **3. ANÁLISIS COMUNICATIVO DE LAS INSTITUCIONES ELEGIDAS**

Tras tratar a lo largo del segundo bloque del trabajo todos aquellos conceptos teóricos que resultarán claves para realizar el proyecto final, el objeto que nos ocupa en este tercer bloque es el análisis de ciertos aspectos comunicativos por parte de tres instituciones: el Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona, institución para la cual se realizará la propuesta de Plan de Comunicación de Crisis posterior; la Universidad Autónoma de Barcelona, y en tercer y último lugar, el Colegio de Economistas de Cataluña. Este análisis servirá para observar cuál es el tratamiento que se hace de la comunicación de cara a los diferentes públicos en cada una de las tres instituciones, y también para saber qué papel ocupa la comunicación de crisis en cada una de ellas, por consecuente también dando protagonismo a si existe o no un Plan de Comunicación de Crisis en las 3 instituciones escogidas. Para conocer más detalles sobre cada una de las entidades, se combina la investigación de sus portales web con la realización de una entrevista a cada una de las responsables de comunicación de las instituciones. En el caso del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona, la entrevista se ha realizado a Clara Llensa, directora de Comunicación. Por otro lado, Virginia Luzón, vicerrectora de Comunicación y Promoción ha sido la persona entrevistada por lo que respecta a la Universidad Autónoma de Barcelona y por último, si hacemos referencia al Colegio de Economistas de Cataluña, se ha hecho la entrevista a la responsable de Prensa y Comunicación, Clara Bassols (las entrevistas al completo se pueden consultar en los Anexos 1, 2 y 3 respectivamente).

### **3.1. Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona**

#### **3.1.1. Historia e información acerca de la institución**

El Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (de ahora en adelante ICAB) se define a sí mismo en su portal web (s.f.) como *“una Corporación de Derecho Público de carácter profesional, fundada el 17 de enero de 1833, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus finalidades públicas y privadas, de acuerdo con la normativa profesional y colegial”*. En sus mismas palabras, *“su misión puede resumirse en garantizar el correcto ejercicio de la abogacía, asegurando los derechos de la ciudadanía y ofreciendo soluciones de alto valor para sus colegiados y colegiadas”*. Por lo tanto, de esta última frase se desprende que ciudadanía y colegiados son dos de los colectivos que son tenidos en cuenta a la hora de realizar diferentes comunicaciones desde el Colegio.



Por lo que respecta a las funciones, en la página web de la Institución se contempla lo siguiente (ICAB, s.f.):

*“en el ejercicio de su finalidad pública, el ICAB actúa por delegación de la Administración, realizando funciones que definen su configuración como Corporación de Derecho Público y, en este sentido, debe garantizar la regulación de los servicios de Turno de Oficio y de Asistencia a la Persona Detenida, el control del cumplimiento de las normas deontológicas por parte de los abogados y las abogadas, y el ordenamiento de la actividad profesional de la abogacía”.*

El ICAB está dirigido actualmente por un Equipo de Gobierno escogido en elecciones colegiales el 28 de junio de 2017. La decana es la abogada M<sup>a</sup> Eugenia Gay, que también ocupa otros cargos como el de vicepresidenta del Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) o el de presidenta de la Comisión de Mediación de la Fédération des Barreaux d’Europe (FBE) entre otros. A parte de la anterior información, en el portal web del ICAB (s.f.) también encontramos que la decana gobierna con el apoyo de una Junta de Gobierno, considerada *“un órgano de dirección, seguimiento e impulso de la acción de Gobierno, administración y gestión del Colegio”*. Esta Junta de Gobierno está formada por el vicedecano/a, el secretario/a y 13 diputados/as elegidos de manera democrática por un período de 4 años.

Otro de los elementos claves del ICAB es su funcionamiento y la manera en que está organizado. Pues bien, respecto a esto, la Institución cuenta con una serie de comisiones, a través de las cuales se pretende impulsar *“la participación de las personas colegiadas en las funciones colegiales y en la definición de la actividad de la Corporación”* (ICAB, s.f.). Cada una de estas comisiones lleva a cabo una actividad muy intensa sobre una materia del derecho específica. En la página web se detallan cuáles son estas comisiones:

- 1. Comisiones delegadas de la Junta de Gobierno:** tienen como función esencial asistir a la Junta de Gobierno en el desarrollo de sus funciones y esta les delegará aquellas facultades que considere convenientes. Dentro de este primer grupo encontraríamos otras 14 comisiones, entre ellas algunas como la Comisión de Cultura y Formación, la Comisión de Deontología Profesional, la Comisión de Extranjería, la Comisión de Honorarios o la Comisión de Normativa.

**2. Comisiones de personas colegiadas:** las 15 subcomisiones que se encuentran dentro de este grupo tienen como finalidad principal fomentar la participación de los colegiados en los diferentes ámbitos de la abogacía. Algunas de las subcomisiones que se agrupan en este tipo son la Comisión de Derecho Penitenciario, la Comisión de Arbitraje, la Comisión de Mujeres Abogadas o el Grupo de la Abogacía Joven (GAJ) entre otras.

**3. Secciones de la Comisión de Cultura y Formación:** esta Comisión agrupa un total de 26 secciones, y todas ellas tienen como finalidad principal la promoción, investigación, desarrollo y especialización en las diferentes áreas del Derecho, además de la continua formación en ellas. Algunos ejemplos de secciones serían la Sección de Derecho Civil, la Sección de Derecho Constitucional, la Sección de Derecho Laboral, la Sección de Derecho Penal o la Sección de la Infancia y de la Adolescencia, entre otras.

Además de las diferentes secciones, el ICAB también está organizado a partir de departamentos, que son aquellos que se dedican al servicio y trámites de la Corporación. Un ejemplo sería el departamento de Comunicación o el departamento de Administración – Contabilidad. Por lo tanto, el organigrama jerárquico que sigue la Institución, que se deberá tener en cuenta a la hora de realizar la propuesta de Plan de Comunicación de Crisis, es el siguiente:

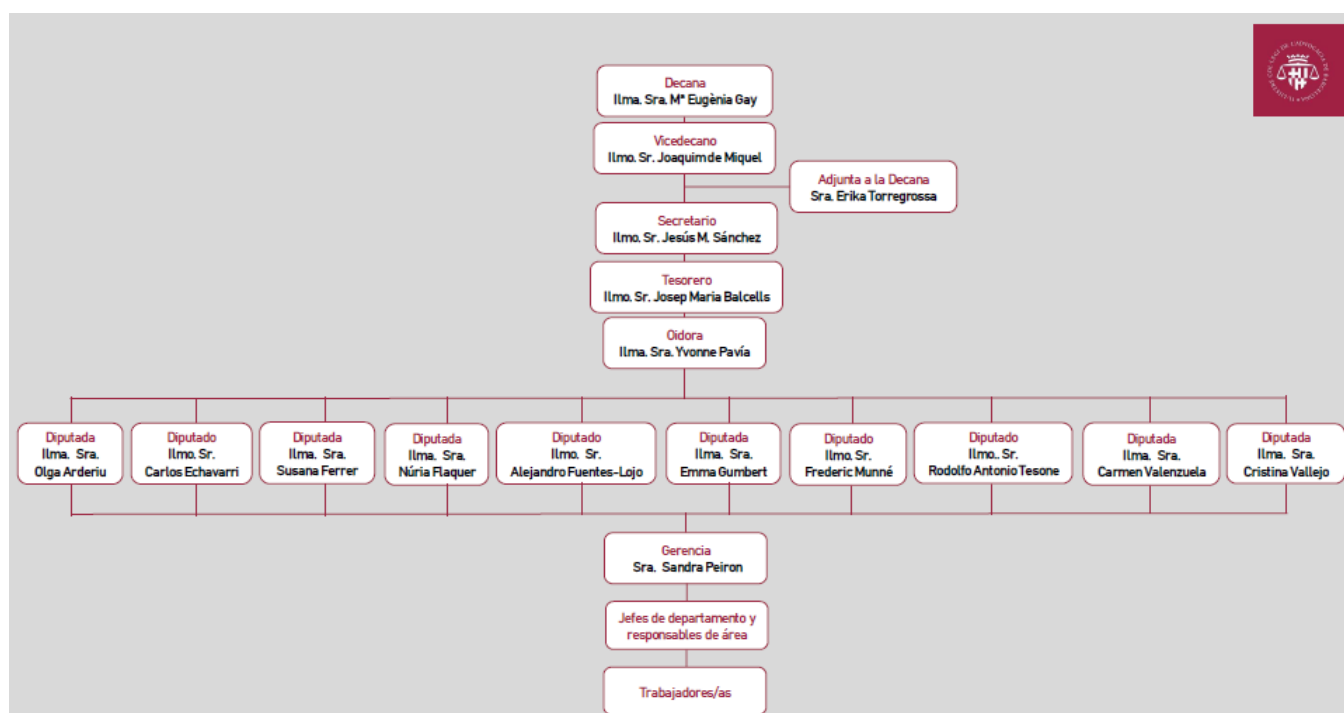


Figura 6. Gráfico de elaboración propia (Fuente: directora de Comunicación del ICAB, Clara Llensa).

Además de todo esto, la actividad diaria del ICAB está caracterizada por la oferta de una gran cantidad de cursos, conferencias, tertulias y talleres, además de másteres.

### 3.1.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados

A partir de la siguiente tabla (que también se utilizará en el caso de las otras dos instituciones escogidas) analizaremos cuál es el uso que se hace de un recurso como la comunicación, sobretodo centrándonos en los siguientes tres elementos: las redes sociales (actividad y presencia en ellas), la página web (existencia y actividad de apartados como sala de prensa y noticias) y por último, el Plan de Comunicación Empresarial (existe o no un Plan de Comunicación que haya ayudado a planificar y estructurar las diferentes acciones comunicativas que lleva a cabo la Institución). En el caso del ICAB, el análisis sería el siguiente:

<b>Redes sociales</b>	<b>Twitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 17,3 mil (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: media de 5-10 tuits publicados por día (de lunes a viernes, la actividad baja el fin de semana). También se utiliza mucho el retuit a la cuenta de la decana, los distintos miembros de la Junta de Gobierno, colegiados, comisiones y secciones del Colegio, u otras personas que de una manera u otra se relacionan con la Institución.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: los tuits se centran en la promoción, recordatorio y celebración de los diferentes cursos, conferencias y actos que conforman la agenda del día a día de la Institución. Además, también se publican las diferentes intervenciones que hacen en medios de comunicación las personalidades importantes del ICAB. Por otro lado, también se da visión a aquellas resoluciones, documentos jurídicos e iniciativas que se crean por parte de los diferentes equipos de trabajo de la Institución. Siempre que los anteriores casos lo permitan, el tuit suele contener enlaces que redirigen a la página web de la Institución donde el seguidor puede encontrar una información más detallada. Para hacer el mensaje más atractivo, siempre se acompañan de imágenes, carteles promocionales o videos. En definitiva, podríamos decir que en Twitter se publica toda aquella información que refleja con detalle la actividad diaria del Colegio. Es la red social más utilizada por el ICAB.</li> </ul>
	<b>LinkedIn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 13.910 (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: entre 1-2 publicaciones al día.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> las entradas se publican con dos intenciones principales: promoción de actos o bien crónica post-celebración de dichos actos. LinkedIn sirve para poder etiquetar a personalidades importantes del Colegio que participan como ponentes en los cursos organizados. De esta manera, estas personas, que suelen ser o la decana o los diferentes miembros de la Junta de Gobierno pueden ampliar su red de contactos en esta plataforma.</li> </ul>
	<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores:</u> 5.991 (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad:</u> de lunes a viernes, el número de publicaciones suelen ser 4, que se publican a las siguientes horas: 10.00h, 12.00h, 16.00h y 17.00h. Los días en los que hay mucha actividad en el Colegio, esta media de 4 publicaciones puede subir hasta las 7 u 8, aunque es algo extraordinario. En el caso de los fines de semana, la actividad se reduce y el número de entradas de Facebook baja hasta las 2 por día: la hora de publicación es a las 10.00h y a las 12.00h.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> el ICAB utiliza Facebook para transmitir un tipo de mensaje muy parecido al de Twitter, es decir, que se publican los mismos contenidos aunque con un mensaje más largo ya que Facebook no tiene límite de caracteres. Por lo tanto, el principal tipo de mensaje que se publica en Facebook es la promoción, recordatorio y celebración de los diferentes actos que celebra la Institución en el día a día, que son una gran cantidad. A parte de este tipo de mensaje, que es el que más se publica, también se da cabida a cualquier otra información que refleje el trabajo del día a día que se realiza desde la Institución. Como en el caso de Twitter, siempre que la información lo requiera, en el texto de las publicaciones se introducen links que llevan al lector hasta la información más detallada que hay publicada en la página web. En Facebook, el ICAB también apuesta fuertemente por los recursos audiovisuales, ya que siempre acompaña las publicaciones de imágenes o vídeos.</li> </ul>
	<b>Instagram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores:</u> 2.461 (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad:</u> según el volumen de actividades organizadas diariamente, las publicaciones en Instagram pueden variar entre las 1-3 entradas al día. El recurso más utilizado de esta red social son sin lugar a duda las historias, ya que a través de estas se da cobertura completa a los diferentes actos que se celebran en la sede de la Institución.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> como en el caso de Twitter o Facebook, esta red social se utiliza para promocionar los actos que se van a realizar próximamente</li> </ul>

		<p>en la Institución o bien para hablar de cómo han transcurrido estos actos una vez celebrados. En Instagram, las entradas publicadas siempre van acompañadas de fotografías y se apuesta habitualmente por el uso de etiquetas.</p>
	<b>Youtube</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 190 suscriptores (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: publicación de vídeos de manera muy puntual, sin una periodicidad exacta.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: por norma general, se suelen hacer tres tipos de videos. El primer tipo consiste en la promoción de determinados actos o congresos que reúnen a una gran cantidad de gente y que son fechas señaladas para el ICAB. El segundo tipo de vídeo consiste en una crónica audiovisual post-congreso que recoge las imágenes más importantes de dicha celebración. Por último, otro tipo de video que pueden subir son campañas relacionadas con la actividad de los abogados y para reivindicar algún aspecto en concreto.</li> </ul>
	<b>Vimeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 228 (buscado el día 31/05/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: publicación de vídeos de manera muy puntual, sin una periodicidad exacta.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: Vimeo es una plataforma que se utiliza con el mismo fin que Youtube, se suben los mismos videos en ambos. Al mismo tiempo, cabe añadir que durante el periodo de excepcionalidad del COVID-19, el uso que ha hecho el ICAB de Vimeo ha cambiado totalmente. Al no poder celebrar las conferencias presencialmente, estas se han retransmitido de manera online a través de esta plataforma y además se han colgado para que los seguidores las puedan consultar en el momento que deseen.</li> </ul>
<b>Página web</b>	<p>En la página de inicio de la página web del ICAB, encontramos un apartado en el submenú titulado ‘El Colegio’. Dentro de este, una de las opciones es ‘Sala de Prensa’. En este apartado encontramos los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Notas de Prensa</b>: se incluyen las notas de prensa y las convocatorias de prensa redactadas por el departamento de Comunicación del Colegio, además de los comunicados escritos por las diferentes secciones y comisiones que forman la Institución. La estructura de estos textos son: titular, subtítulo, fecha y lugar, cuerpo de texto, fotografía, posibles ficheros y por último, datos de contacto. Si el texto está relacionado con algún otro documento, este se puede adjuntar para que la persona que esté visitando la web pueda acceder a ese archivo y descargarlo. Siempre que se trata de una nota de prensa o de una convocatoria de prensa, los datos de contacto introducidos</li> </ol>	

	<p>al final corresponden a los del departamento de Comunicación (teléfono y correo electrónico), cuando es un comunicado, los datos de contacto que se introducen son los de la comisión o sección que escriben dicha información. Respecto a las notas de prensa, estas pueden hablar de muchos aspectos que rodean a la Institución en su día a día, desde un acto a celebrar hasta un acuerdo que se haya firmado con alguna otra entidad, etc.; pero debe tratarse de un hecho realmente noticioso y con una importancia considerable para la Institución.</p> <p><b>2. Noticias:</b> aparte de encontrar el apartado ‘Noticias’ dentro de ‘Sala de Prensa’, también lo encontramos en la página de inicio del web, donde se destacan un total de 9 noticias consideradas las más importantes y actuales del momento. La estructura que se hace servir para las noticias es la misma que se utiliza en el caso de las notas de prensa, por lo tanto, la estructura es la siguiente: titular, subtítulo, fecha y lugar, cuerpo de texto, fotografía, posibles archivos y datos de contacto. A diferencia de las notas y convocatorias de prensa, en cada una de las noticias aparece como datos de contacto aquellos relacionados a la comisión o sección a la que pertenece la información dada, no los datos del departamento de Comunicación. Cuando la noticia lo requiere, se introducen links que redirigen a otros apartados de la página web, como puede ser el de inscripciones a diferentes cursos o actos. Por otro lado, los contenidos que se tratan en el apartado ‘Noticias’ pueden tratar numerosos aspectos del día a día de la Institución, pero si lo comparamos con los contenidos que se tratan en las notas de prensa, estos son hechos menos noticiosos y de menos importancia para la Institución.</p> <p><b>3. Agenda:</b> este apartado, que también se encuentra en la página de inicio del web, incluye por orden de celebración todos aquellos actos, conferencias o actividades que organiza el ICAB. Si uno selecciona uno de los actos de la lista, se accede entonces a una nueva página donde aparece toda la información acerca de esa actividad: fecha, hora, lugar, programa, ponentes, inscripciones, etc.</p> <p><b>4. Món Jurídic y otras publicaciones:</b> aquí encontramos las diferentes revistas, informes y boletines informativos que edita el ICAB. Estos son: la revista Món Jurídic, la Revista Jurídica de Cataluña (editada junto a la Academia de Jurisprudencia y Legislación de Cataluña), el boletín informativo Speaker, los flashes ICAB, la Memoria Anual (resumen de las actividades realizadas en un año por los diferentes departamentos y comisiones del Colegio) y los Informes ICAB (informes elaborados por el Colegio relacionados con la situación de la abogacía). De los anteriores, todos menos la Revista Jurídica de Cataluña y los flashes ICAB están abiertos a todo el público, en el caso de los flashes ICAB su lectura está restringida a los trabajadores y colegiados de la Institución.</p> <p><b>5. Dosieres de prensa e impactos en medios:</b> este apartado recoge todos aquellos artículos, entrevistas u otras piezas periodísticas en las que aparecen la decana o alguno</p>
--	---

	<p>de los diputados de la Junta de Gobierno del ICAB. Encontramos artículos escritos por ellos mismos en revistas y prensa diaria, entrevistas en radio o entrevistas en televisión, entre otros.</p> <p><b>6. Campañas de Marketing:</b> esta categoría de ‘Sala de Prensa’ agrupa las diferentes campañas de marketing que se hacen en el ICAB, campañas que sobretodo tienen el fin de defender y reivindicar los derechos de los abogados y abogadas. En este rincón del web, el lector puede ver la portada de las diferentes campañas y una pequeña descripción sobre ellas.</p> <p><b>7. Nuestras app’s:</b> espacio donde se indican las diferentes aplicaciones que existen relacionadas con el Colegio. Se introducen los enlaces directos de dichas aplicaciones para poder descargarlas.</p> <p><b>8. Redes sociales:</b> este apartado sirve para reforzar la explicación de cuáles son las redes sociales en las que tiene una cuenta el ICAB. También se adjunta el Manual de Estilo de Redes Sociales. Aun así, cada una de las redes sociales también aparece en la página de inicio del web, en la caja superior.</p> <p><b>9. Contacto medios:</b> aparecen los datos de contacto del departamento de Comunicación del ICAB: teléfono y extensión, y correo electrónico, para aquellos medios de comunicación que estén interesados.</p>
<b>Plan de Comunicación Empresarial</b>	<p>Tras entrevistar a la directora de Comunicación del ICAB, Clara Llena (consultar Anexo 1), podemos destacar los siguientes puntos en relación al Plan de Comunicación Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El ICAB no contaba con ningún Plan de Comunicación Empresarial antes de septiembre de 2016, cuando se aprobó el primero bajo el mandato del decano emérito, Oriol Rusca. Este Plan estaba dirigido principalmente a la comunicación externa; entendiéndose por esto medios de comunicación y sociedad en general por un lado, y por el otro los más de 25.000 colegiados que forman parte de la Institución. Se aplicó hasta junio de 2017, cuando hubieron elecciones en las que resultó ganadora la decana M<sup>a</sup> Eugenia Gay. Desde ese momento el Plan se ha ido adaptando a las circunstancias del momento, pero se ha dado prioridad a la parte de comunicación vía redes sociales.</li> <li>▪ En el 2020, se ha presentado también un Plan de Comunicación Interna dirigido a los trabajadores del Colegio, pero este aún está en fase de revisión y aprobación.</li> <li>▪ En el 2021, está prevista la realización de un nuevo Plan de Comunicación en base al plan estratégico que presente la nueva Junta que resultará ganadora de las elecciones de junio de 2021.</li> <li>▪ Al margen de estos planes de comunicación más globales, corporativos, sí que es cierto que se han ido haciendo planes de comunicación de campañas o productos concretos.</li> </ul>

### 3.1.3. Comunicación de crisis

Si hablamos en términos de comunicación de crisis, el ICAB no cuenta con ningún Plan de Comunicación de Crisis. Es por eso, que el objetivo final del presente trabajo es diseñar una propuesta de Plan de Comunicación de Crisis para esta Institución.

A través de las preguntas que se le formularon a la directora de Comunicación del ICAB en relación a la comunicación de crisis del Colegio, podemos extraer las siguientes conclusiones:

<b>Conflictos potenciales de derivar en una crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cualquier clase de posicionamiento político. El Colegio representa a 25.000 colegiados y colegiadas de diferentes ideologías y el ICAB los tiene que representar a todos y todas.</li><li>➤ Notas de prensa o comunicados que emiten algunas comisiones o secciones que tienen una ideología política muy determinada y que pueden conducir a confusiones a la ciudadanía y a los medios de comunicación sobre el papel del Colegio. Por norma general, estos textos se publican sin informar previamente ni a la Junta de Gobierno ni al departamento de Comunicación.</li><li>➤ Cualquier entrevista o rueda de prensa con respuestas descontextualizadas.</li><li>➤ Cualquier comentario en las redes sociales.</li></ul>	
<b>Situaciones de crisis vividas y reacción ante ellas</b>	1. La Comisión de Protección de los Derechos de los Animales emitió un comunicado de prensa contra el Ayuntamiento de Barcelona.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desde el Colegio se preparó una carta dirigida a la alcaldesa y también un comunicado de la Junta del Colegio dirigida a los medios de comunicación, informando que aquella nota de prensa no representaba la opinión de la Junta. El comunicado se realizó con relativa inmediatez para que los medios de comunicación pudiesen rectificar la información.</li></ul>
	2. La Comisión de Defensa se ha manifestado en repetidas ocasiones a través de comunicados sobre la situación de los presos políticos, el derecho a decidir, la independencia de Cataluña, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>● La Junta de Gobierno ha tenido que emitir comunicados aclarando que la información aparecida en los medios era una opinión legítima de la Comisión de Defensa, pero no representaba la voz oficial del Colegio, ya que sobre temas políticos, la corporación no se puede posicionar. El comunicado se realizó con relativa</li></ul>



		inmediatez para que los medios de comunicación pudiesen rectificar la información.
	3. En algunas entrevistas realizadas a miembros de la Junta de Gobierno, han aparecido en forma de titular frases con connotaciones políticas que fuera de contexto tienen un sentido mucho más espectacular que si están dentro de un contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En estos casos, normalmente la reacción ha sido la del silencio, aguantar a que pasase la crítica y la noticia. Desde el ICAB, se entiende que ir contra los medios no beneficia para nada a la Institución.</li> </ul>
	4. Ciertos comentarios en Twitter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se suele optar por la estrategia del silencio, dejar pasar el tiempo hasta que, con el paso de los días, el problema esté olvidado.</li> </ul>
<b>Vulnerabilidades a la hora de enfrentar una crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ralentización a la hora de dar una respuesta. Es difícil consensuar un mensaje entre 16 miembros que forman la Junta de Gobierno, personas con ideologías políticas muy diferentes y que además tienen mucho volumen de trabajo diario.</li> </ul>	
<b>Comunicación de crisis en redes sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si la Institución se ha equivocado a la hora de publicar alguna información, es mejor reconocer el error rápidamente y rectificarlo.</li> <li>➤ Si los comentarios negativos proferidos por algún usuario están equivocados, hay que combatirlos con información o tuits objetivos que demuestren la validez de las afirmaciones que hace la Institución.</li> <li>➤ Si se trata de tuits o comentarios negativos sobre la Institución por parte de ciudadanos o por parte de abogados que están en legítimo derecho de decirlos, se procede a dejar que digan la suya y esperar a que surja otro tema de debate y quede olvidado el objeto de discusión.</li> </ul>	
<b>Recopilación de información postcrisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normalmente, se hace un dossier de impactos en prensa o en las redes sociales y estos se guardan y archivan. Si bien es cierto, cuando sucede una crisis, muy pocas veces se tiene el tiempo de evaluar y estudiar que se hizo en otra ocasión de crisis similar. Haría falta un poco más de detenimiento y rigor en este sentido.</li> </ul>	
<b>Portavoces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una de las acciones previstas en el Plan de Comunicación es formar a la decana y a miembros de la Junta de Gobierno como portavoces, pero por falta de tiempo o incompatibilidad de agenda no ha sido posible. De todas maneras,</li> </ul>	

	cabe decir que los abogados suelen tener facilidad de palabra debido a la profesión que ejercen.
<b>Comité de Crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Según Clara Llena, si se formara un Comité de Crisis, este debería estar compuesto por: decana, su jefe de Gabinete o Relaciones Institucionales, el vicedecano, el secretario, la gerente, el jefe de Normativa, el jefe de Secretaría de Junta y la directora de Comunicación.</li> <li>➤ Dependiendo de la temática que se vea afectada por la crisis, se podría sumar algún especialista más, como el jefe de la Asesoría Jurídica o el jefe del Servicio del Turno de Oficio.</li> </ul>
<b>Instrumentos de comunicación en caso de crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En función del medio donde haya ocurrido la crisis (si es a raíz de una nota de prensa o de un tuit o entrada en las demás redes sociales) se utiliza un canal u otro para combatir la crisis. Normalmente, se utiliza el mismo canal donde se ha originado la crisis.</li> <li>➤ No se es partidario de realizar ruedas de prensa para combatir las situaciones de crisis, ya que la abogacía en general siempre prefiere aquello que queda escrito, las notas de prensa o los comunicados, por ejemplo.</li> </ul>

## 3.2. Universidad Autónoma de Barcelona

### 3.2.1. Historia e información acerca de la institución

El 6 de junio de 1968 se promulgaba el decreto de creación de la Universidad Autónoma de Barcelona (de ahora en adelante UAB), y un mes más tarde se creaban las primeras cuatro facultades: Letras, Medicina, Ciencias y Ciencias Económicas (UAB, s.f.). De estas cuatro facultades, dos de ellas empezaron a funcionar ese mismo año: la Facultad de Filosofía y Letras, que se estableció en el Monasterio de Sant Cugat del Vallés, y la Facultad de Medicina, que se instaló en el Hospital de la Santa Creu y Sant Pau (UAB, s.f.). Posteriormente, en los años 1969-1970, empezaron a funcionar la Facultad de Ciencias, también en el Hospital de Sant Pau, y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en donde está actualmente situada la Escuela Oficial de Idiomas de Drassanes, y durante los siguientes años (entre el 1971 y el 1973), se crearon la Facultad de Derecho, la Facultad de Ciencias de la Información, la Escuela Universitaria de Traductores, la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y la Escuela Universitaria de Maestros “Sant Cugat” (UAB, s.f.).

Simultáneamente, en febrero de 1969, se inició la adquisición de terrenos en Bellaterra (Cerdàñola del Vallés), lugar donde se ubicaría el futuro campus universitario de la UAB (UAB, s.f.).

Desde sus inicios, la UAB se levantó como un modelo de universidad basada en los principios básicos de autonomía, participación y compromiso social, pero se vio perjudicada por el autoritarismo del régimen dictatorial de la época, régimen responsable de que en 1973 se acabaran suspendiendo los Estatutos de la Universidad (UAB, s.f.).

Durante las siguientes décadas, la UAB siguió creciendo a base de crear más facultades y de desarrollarse como universidad de campus, siendo a lo largo de los años 90 cuando se creó la Vila Universitaria y la Plaza Cívica, dos puntos clave en la vida cultural y asociativa de la Universidad (UAB, s.f.). La internacionalización de la Universidad y la apuesta por la investigación y la innovación han sido dos de los elementos más importantes para el continuo desarrollo de la Institución, y es gracias a esto, cuando en 2009, la UAB recibe el reconocimiento de Campus de Excelencia Internacional (UAB, s.f.).

Después de 50 años de existencia, la UAB se consolida hoy día como una de las 200 mejores universidades del mundo y como la segunda universidad del Estado español según el ranking THE WUR 2020, además de estar incluida en muchos otros rankings mundiales de prestigioso nivel (UAB, s.f.). Margarita Arboix es la rectora actual, escogida el día 6 de junio de 2016.

El portal web de la UAB refleja que actualmente, en el año académico 2019-2020, la Universidad ofrece un total de 105 titulaciones de grado, 141 programas de máster universitario y 68 programas de doctorado. El portal web también recoge datos significativos del curso académico 2018-2019, como por ejemplo que la Universidad contó el año pasado con un total de 25.924 estudiantes de grado, 2.992 estudiantes de máster universitario y 4.832 estudiantes de doctorado. Además en el año 2018, se llevaron a cabo 44 proyectos de investigación internacional y 288 proyectos de investigación nacional, prueba de la apuesta que hace la Universidad por la investigación (UAB, s.f.).

En el presente, la UAB actúa acordemente al Plan Estratégico 2018-2030, que fija un total de 6 líneas estratégicas que marcan el horizonte de la Universidad y cómo a esta le gustaría verse en el año 2030 (UAB, s.f.). En el rincón de la web destinado a este Plan Estratégico (s.f.), se explica que las líneas estratégicas a trabajar son las siguientes: calidad docente (plural, innovadora y

comprometida), responsabilidad social (transferencia de conocimientos), comunidad UAB (el mayor activo de la Universidad son las personas), Campus UAB (espacios de interacción y co-creación colectiva), modelo de gobernanza eficiente (autónomo, transparente, participativo y eficaz) y proyección internacional (reconocimiento y prestigio global).

En cuanto a los órganos de gobierno y representación, el Claustro es el máximo órgano de representación universitaria, donde se debaten las líneas generales de actuación de la Universidad, se controla la gestión de los cargos y se impulsa la actividad normativa de otros órganos de gobierno (UAB, s.f.). De acuerdo con la información que proporciona la página web de la UAB (s.f.), este Claustro como mínimo se reúne dos veces al año, y por otro lado, se renueva cada 4 años, a excepción del sector estudiantil que lo hace cada 2 años. El funcionamiento normal consiste en realizar sesiones plenarias, pero el Claustro también puede crear comisiones específicas (UAB, s.f.).

Gracias a la información recogida en la página web de la Universidad (s.f.), podemos saber que el Claustro está formado por el rector o rectora (que lo preside), el secretario o secretaria general, el o la gerente y 300 claustrales distribuidos de la siguiente manera:

- a)** Los decanos y los directores de escuela.
- b)** Dos directores de instituto universitario de investigación propios, en representación de la totalidad de los existentes.
- c)** Los directores de departamento.
- d)** Una representación del profesorado doctor con vinculación permanente a la Universidad distribuido entre facultades, escuelas y departamentos que, sumadas al número de miembros natos funcionarios doctores pertenecientes a las categorías explicitadas en las letras a, b i c, haga un total de 153 personas.
- e)** Una representación del resto de personal académico y del personal investigador en formación que ejerza funciones de docencia, proporcional a su nombre por facultades, escuelas y departamento, que haga un total de 27 personas.
- f)** Una representación de los estudiantes de cada centro, proporcional al nombre de estudiantes de cada una de las facultades y escuelas, que haga un total de 90, de los cuales al menos un 5% será doctorado.

- g) Una representación del personal de administración y servicios laboral y funcionario hasta un total de 30.

Si nos referimos a la organización de la Universidad, en la página web de la UAB (s.f.) se hace una diferenciación entre los siguientes elementos: centros docentes, incluyendo este grupo los Centros docentes propios, la Escuela de Doctorado, la Escuela de Postgrado y los Centros vinculados y Escuelas universitarias adscritas; los Departamentos; las Cátedras Universitarias y por último, el Parque de Investigación UAB. Por otro lado, pero también en la línea de la organización de la Universidad, el organigrama de administración universitaria a partir del cual se funciona, es el siguiente:

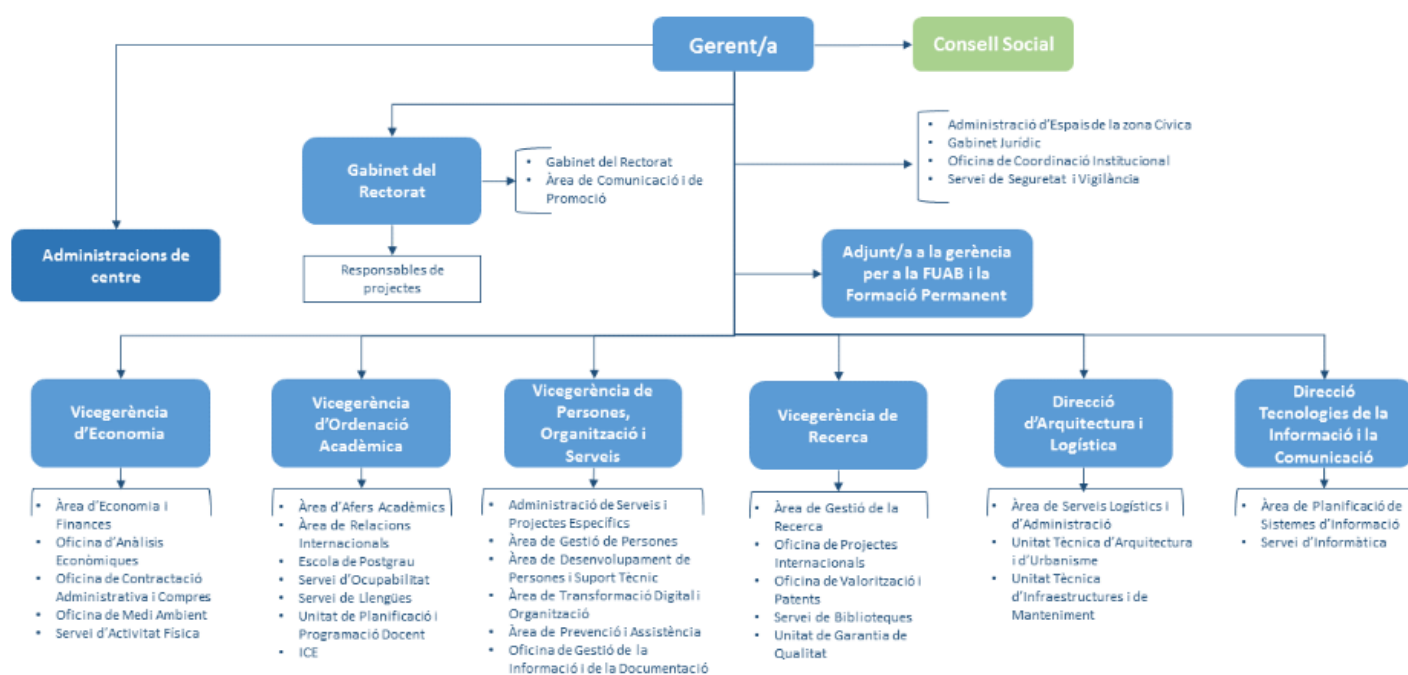


Figura 7. UAB. (s.f.). Administración universitaria. Recuperado de <https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/organitzacio/administracio-universitaria-1345662890892.html>.

### 3.2.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados

De nuevo, tal y como hicimos anteriormente con el ICAB, es momento de analizar cómo usa la Universidad Autónoma de Barcelona la comunicación en sus plataformas principales y si existe un plan de comunicación empresarial que respalde todas aquellas acciones comunicativas que se realizan. El análisis quedaría de la siguiente manera:

<b>Redes sociales</b>	<b>Twitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 49,8 mil (buscado el día 02/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: de media, no se publica por debajo de los 10 tuits diarios. Desde la cuenta de Twitter se crea contenido propio, se hace retuit de algunos de los mensajes de las facultades y colectivos de la Universidad, y lo que más destaca es que la Universidad utiliza la cuenta de Twitter para dar respuesta o buscar algún tipo de solución para aquellos usuarios relacionados con la Institución que tienen alguna queja o comentario, también para agradecerles en el caso que el comentario sea positivo.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: según la Guía de usos y estilo en las redes sociales, publicada en la página web de la Universidad (UAB, s.f.), Twitter es una herramienta ideal para favorecer la conversación, interaccionar con los usuarios y publicar informaciones diversas como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noticias de la Universidad y temas afines a la facultad o el departamento, aunque no tengan como fuente la UAB.</li> <li>- Actos de la agenda (conferencias, actividades, premios, etc.).</li> <li>- Publicidad de becas y cursos (convocatorias, plazos, inscripciones, etc.).</li> <li>- Participación en ferias.</li> <li>- Avisos e incidencias.</li> <li>- Retransmisión de actos.</li> <li>- Retuits de publicaciones de seguidores y/o que puedan interesar a los seguidores de la Universidad.</li> <li>- Informaciones importantes para la comunidad universitaria y fechas clave.</li> <li>- Concursos.</li> </ul> </li> </ul> <p>La estructura del tuit es: texto + enlace + etiquetas + menciones. Siempre que se pueda, se debe incorporar una imagen al tuit ya que está comprobado que así obtiene un mayor número de reacciones. La UAB en Twitter apuesta en gran manera por el uso de etiquetas: algunas de las más recurrentes son #UAB, #UABers, #CampusUAB, etc.</p>
	<b>LinkedIn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 193.206 (buscado el día 02/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: se publican diariamente de 1-2 entradas.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: según la Guía de usos y estilo en las redes sociales (UAB, s.f.), LinkedIn es una herramienta más vinculada al mundo profesional y laboral, y por este motivo, las publicaciones en esta</li> </ul>

		<p>plataforma se orientan hacia la relación con antiguos alumnos, la difusión en el ámbito de la formación permanente y la comunicación de iniciativas y ofertas relacionadas con la empleabilidad. Se trata de un público completamente diferente al de las demás redes sociales, y por tanto, el tipo de mensaje es también diferente.</p> <p>El lenguaje de las publicaciones debe tener un tono más bien serio y no se pueden incluir emoticonos a causa del carácter profesional que tiene esta red social.</p>
	<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 65.379 (buscado el día 02/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: diaria. Por norma general, solo se hace una publicación al día en la cuenta de Facebook, y no todos los días.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: en la Guía de usos y estilo en las redes sociales (UAB, s.f.), se contempla Facebook como una herramienta muy útil para potenciar la conversación con los seguidores, hacerlos reaccionar y viralizar contenidos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noticias relevantes de la Universidad, la facultad o el departamento o temas afines, aunque no tengan como fuente el web de la UAB.</li> <li>- Noticias sobre el campus y la vida en el campus.</li> <li>- Informaciones relevantes para la comunidad universitaria o futuros estudiantes.</li> <li>- Participación en ferias, actividades, etc.</li> <li>- Publicidad de becas y cursos (convocatorias, plazos, inscripciones, etc.).</li> <li>- Concursos.</li> <li>- Sucesos.</li> <li>- Creación de álbumes.</li> <li>- Vídeos de actos, promocionales, de actividades, etc.</li> </ul> </li> </ul> <p>Las publicaciones deben contener textos cortos (intentar no superar los 100 caracteres), algún enlace que pueda ampliar la información (preferiblemente a una web de la UAB), uso de etiquetas pero sin abusar de ellas, e imágenes o vídeos. También es recomendable utilizar llamamientos a la acción y preguntas a la audiencia. Es importante que si se publica la misma información en diferentes redes sociales, se adapte la redacción.</p>
	<b>Instagram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 20 k (buscado el día 02/06/2020).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actividad</u>: se publican entre 1-3 entradas al día, según el volumen de información a dar. Por otro lado, en las historias se publica diariamente una gran cantidad de contenidos acerca de la Universidad.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: la Guía de usos y estilo en las redes sociales (UAB, s.f.) establece que Instagram es una red social ideal para presumir de campus, mostrar actos, actividades, vida universitaria en el campus y hacer concursos alrededor de una etiqueta. También se utiliza para retransmitir actos gracias a la posibilidad de emitir videos en directo.</li> </ul> <p>Esta Guía también incluye aspectos a tener en cuenta en Instagram como por ejemplo: las imágenes han de ser diferentes a las de las demás redes sociales, se recomienda hacer uso de los diferentes filtros que ofrece la aplicación y publicar mensajes que tengan un componente más emocional (a partir del uso de etiquetas institucionales y emoticonos).</p>
	<b>Youtube</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 3.870 suscriptores (buscado el día 02/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: dependiendo del mes del año que sea, se publican más o menos videos en Youtube, no se puede hablar de un número concreto.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: la Guía de usos y estilo en las redes sociales recoge que esta red social es ideal para el videomárketing y para hacer difusión de los siguientes contenidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noticias relevantes de la Universidad.</li> <li>- Actos, actividades, conferencias y ponencias destacadas que se celebren en la Universidad.</li> <li>- Vida en el campus.</li> <li>- Participación en ferias.</li> <li>- Videos institucionales y promocionales.</li> <li>- Investigación en la Universidad.</li> <li>- Emisiones en directo.</li> <li>- Videos de la UABTube.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Vimeo</b>	La Universidad Autónoma de Barcelona no tiene un perfil oficial en esta red social.
<b>Página web</b>	En la página de inicio de la web de la Autónoma, bajo el menú principal, encontramos un apartado de actualidad, compuesto por las diferentes noticias del momento acerca de la Universidad. Este apartado tiene mucho protagonismo en el diseño de la página, ya que ocupa más de la mitad del espacio disponible. Las noticias tienen la siguiente estructura: titular, subtítulo junto a la fotografía, fecha y cuerpo de texto.	



	<p>El otro espacio principal que dedica la página web a la comunicación es un apartado que encontramos en una de las barras laterales de la página de inicio de la web. Este apartado se titula ‘Sala de Prensa’. Dentro de ‘Sala de Prensa’, aparece una barra lateral llamada ‘Espacio para periodistas’ y justo debajo, otro apartado llamado ‘Recursos multimedia’. En el medio, encontramos ‘Últimas noticias’, ordenadas por fecha, y al lado, hay un buscador de noticias, un enlace para ir a la agenda de actos y una opción para suscribirse a los boletines mensuales de la Universidad. Por último, la barra lateral derecha proporciona los datos de contacto del Área de Comunicación y de Promoción. Si volvemos al apartado ‘Espacio para periodistas’, este incluye los siguiente subapartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Guía de expertos y expertas de la UAB:</b> se trata de una lista que recoge un gran número de personal investigador de la Universidad, expertos y expertas en diferentes áreas de conocimiento. En la ficha de cada uno de los profesionales aparece su nombre y fotografía, una pequeña descripción sobre sus líneas de investigación anteriores y actuales, las palabras clave sobre las que es experto, a qué departamento pertenece de la Universidad, y finalmente, su datos de contacto (haciendo clic redirige a los datos del Directorio de la UAB). Además, en la parte superior de la página aparece un buscador, donde el periodista o la persona interesada puede buscar por nombre y/o apellidos o palabra clave.</li> <li><b>2. Archivo de noticias:</b> es un buscador que permite encontrar noticias a partir de una categoría, subcategoría, área de conocimiento y subárea a seleccionar. También permite la opción de buscar entre dos intervalos de tiempo (desde/hasta) y permite filtrar solo video-noticias.</li> <li><b>3. Video-noticias:</b> en este apartado se incluyen todas aquellas noticias explicadas en formato video. Estas video-noticias también van acompañadas de un cuerpo de texto complementario.</li> <li><b>4. Entrevistas:</b> aquí podemos encontrar todas aquellas entrevistas que se realizan a personas vinculadas de alguna manera con la Universidad o a profesionales de las diferentes áreas de conocimiento. Las entrevistas están escritas en el mismo formato que las noticias: titular, subtítulo junto a una fotografía o video de la persona entrevistada, fecha y cuerpo de texto, en este caso con las preguntas y respuestas de la entrevista. En esta página, encontramos de nuevo otro buscador que permite filtrar por fechas y por expresión.</li> <li><b>5. Grabación de imágenes:</b> en este apartado se detalla el correo electrónico de contacto para aquellos periodistas que estén interesados en grabar imágenes videográficas o hacer reportajes fotográficos en el campus UAB o en alguna de las facultades. También se introduce el mail de contacto para aquellas personas que tengan interés en realizar audiovisuales con fines artísticos, promocionales o comerciales.</li> </ol>
--	---

	<p><b>6. La UAB en cifras:</b> sirve para conocer la Universidad en forma de estadísticas relacionadas con la docencia, la investigación y transferencia, la internacionalización, la organización y el presupuesto y financiación. Algunas de las cifras que se proporcionan son el número de titulaciones de grado, número de programas de máster universitario, número de estudiantes de grado, etc.</p> <p><b>7. Equipo de prensa:</b> aparecen los datos de contacto (edificio, teléfono y correo electrónico) de la Unidad de Comunicación Institucional y Científica y Relaciones con los Medios. Además, se detallan los nombres de las personas que forman el equipo de prensa y el nombre del jefe de la Unidad.</p> <p><b>8. La UAB en redes sociales:</b> en este apartado, se indican las diferentes redes sociales en las que existe un perfil institucional de la UAB. A continuación, también se detallan cuáles son las redes sociales con las que cuenta cada uno de los Centros docentes de la UAB, las Bibliotecas, Servicios y Entidades de Participación.</p> <p>Fuera del apartado ‘Espacio para periodistas’, también encontramos el apartado ‘Recursos multimedia’, que incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Imágenes de la UAB:</b> esta opción redirige al depósito digital de documentos de la UAB (DDD) y ahí aparecen 29 resultados de búsqueda, todos ellos fotografías de las diferentes facultades, patrimonio artístico y otras instalaciones importantes que forman parte de la Universidad.</li> <li><b>2. Actualidad UAB:</b> este apartado da acceso a toda una lista de videos elaborados por medios de comunicación donde se habla de la UAB.</li> </ol>
<b>Plan de Comunicación Empresarial</b>	<p>Tras entrevistar a la vicerrectora de Comunicación y Promoción de la UAB, Virginia Luzón (consultar Anexo 2), podemos destacar las siguientes afirmaciones acerca del Plan de Comunicación Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desde que Virginia entró en el cargo, se propuso hacer un Plan de Comunicación Institucional corporativo pero vio que era imposible porque no tenían tiempo en su día a día. Además, quisieron esperar a que se aprobara el nuevo plan estratégico de la Universidad para crear un Plan de Comunicación acorde a este, pero cuando este plan estratégico finalmente se aprobó a finales de 2019, coincidió con que hubo elecciones y Virginia pensó que no era ético diseñar un Plan de Comunicación ante una situación de elecciones. A todo esto se suma el hecho de que para crear un Plan de Comunicación Empresarial se necesita dinero, recursos o bien personal para que se encargue de su diseño, elementos con los que según ella no se cuenta ahora mismo en la Unidad de Comunicación. Por lo tanto, a día de hoy, la UAB no cuenta con un documento de Plan de Comunicación Empresarial.</li> </ul>

### 3.2.3. Comunicación de crisis

En relación a la comunicación de crisis, la UAB sí que cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis elaborado. Gracias a la entrevista realizada a Virginia Luzón, podemos analizar de la siguiente manera la comunicación de crisis llevada a cabo por esta Institución:

<b>Procedimiento fijado en el Plan de Comunicación de Crisis elaborado por la Institución</b>	<p>Cuando una persona detecta una crisis, que puede ser cualquier persona del equipo de Comunicación o incluso una persona ajena (no todas las crisis son de comunicación), se comunica a los ámbitos afectados, que pueden ser todos los ámbitos. Entonces, se diseña el diagrama estándar y se comunica en primer lugar a las personas afectadas. Por ejemplo: si se trata de una crisis que afecta a una persona de ordenación académica, a un profesor, primero se comunicaría al vicerrector de Ordenación Académica, y Virginia como vicerrectora de Comunicación lo comunicaría al jefe de Comunicación y siempre a otra persona del equipo de Comunicación. En ese momento, se procede a hacer un pequeño Comité de Crisis para ver cómo abordar la crisis a nivel comunicativo. Si la crisis en cuestión es controlable, se quedará y abordará en este pequeño Comité, pero si la crisis va a más, al ser una crisis que afecta a más personas, se escalará a más actores. Si es una crisis muy grande, en el área de Comunicación se escalará a las 7 personas que forman el equipo para que todo el mundo sepa qué decir si llama un medio de comunicación. Si la crisis es grande y se escala, se comunicará siguiendo una estructura jerarquizada, es decir, la información se trasladará a decanos y decanas y después se comunicará a la comunidad académica. Se intenta que siempre sea el mismo discurso para toda la comunidad universitaria, no uno para el alumnado y otro diferente para el personal, ya que de esta manera se pueden crear disfunciones.</p>		
<b>Conflictos potenciales de derivar en una crisis</b>	<p>➤ Siempre se hace un calendario en el que se intenta prever aquellos días en los que podría pasar algo que afectase a la Universidad. Según Virginia Luzón, algunos de estos días son: Fiesta Mayor de la Universidad, manifestaciones, el día que cambian el nitrógeno de un laboratorio a otro. Pero por otro lado, hay muchas crisis que no se pueden prever.</p>		
<b>Situaciones de crisis vividas y reacción ante ellas</b>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="518 1639 956 1948"> <p>1. Un profesor de Medicina fue acusado de acoso sexual a partir de la denuncia en un medio de comunicación por parte de una alumna.</p> </td><td data-bbox="956 1639 1436 1948"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se actuó muy rápidamente. Se hizo una investigación, se abrió un expediente y cuando se abrió este, la alumna que había denunciado se negó a hablar y el expediente se cerró. Virginia, que actuó como portavoz, dijo la verdad en todo</li> </ul> </td></tr> </table>	<p>1. Un profesor de Medicina fue acusado de acoso sexual a partir de la denuncia en un medio de comunicación por parte de una alumna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actuó muy rápidamente. Se hizo una investigación, se abrió un expediente y cuando se abrió este, la alumna que había denunciado se negó a hablar y el expediente se cerró. Virginia, que actuó como portavoz, dijo la verdad en todo</li> </ul>
<p>1. Un profesor de Medicina fue acusado de acoso sexual a partir de la denuncia en un medio de comunicación por parte de una alumna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actuó muy rápidamente. Se hizo una investigación, se abrió un expediente y cuando se abrió este, la alumna que había denunciado se negó a hablar y el expediente se cerró. Virginia, que actuó como portavoz, dijo la verdad en todo</li> </ul>		

		momento a los medios de comunicación.
	2. Denuncia a través de Twitter de una profesora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actuó muy rápidamente y la resolución fue satisfactoria para las dos partes, la profesora se disculpó públicamente.</li> </ul>
	3. Numerosas quejas acerca de la docencia digital en tiempos de Coronavirus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La <i>community manager</i> ha contestado una a una cada queja, aproximadamente unas 300.</li> </ul>
	4. Un profesor de la Universidad dijo en Twitter que “Ciudadanos era el cáncer de Cataluña”. A partir de este tuit, la cuenta oficial de la Universidad empezó a recibir más y más interpelaciones directas ya que aunque las opiniones que tuviera ese profesor pertenecían a él personalmente, en el momento en el que él se identifica como profesor de la Autónoma, las opiniones se extrapolan a toda la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primero, se procedió a hacer la siguiente publicación: “La UAB no comparte y rechaza el comentario del profesor, ajeno a los valores universitarios. Se pide al profesor que borre el tuit y pida disculpas”. Virginia habló personalmente con el profesor y le pidió que borrara el tuit. El profesor hizo caso, quitó la expresión y pidió disculpas en un tuit, al cual se dio retuit desde el perfil de la Autónoma. Posteriormente, el profesor renunció a seguir impartiendo clases en la UAB porque pensó que no compartía los mismos valores que la Universidad.</li> </ul>
<b>Objetivos de la comunicación de crisis</b>	<p>➤ El objetivo del Plan de Comunicación de Crisis es controlar el discurso y para esto, se debe dar respuesta al público para que vean que la Institución se implica. La UAB siempre mira de dar respuesta de la manera más rápida posible excepto en el caso de los troles (Twitter).</p>	
<b>Vulnerabilidades a la hora de enfrentar una crisis</b>	<p>➤ La vulnerabilidad principal es no tener nunca garantizado que todos los flujos informativos vayan a funcionar. En el caso de la UAB, se encuentran que hay muchos alumnos que no quieren que les lleguen correos del vicerrectorado, alumnos que directamente borran los mensajes sin leerlos. También es una vulnerabilidad el hecho de que el mensaje pueda distorsionarse o que este no sea comprendido por los públicos.</p>	

<b>Comunicación de crisis en redes sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menos en el caso de los troles, siempre se intenta dar respuesta a toda la comunidad.</li> </ul>
<b>Recopilación de información postcrisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el día a día se hacen informes cualitativos tanto de las redes sociales (Google Analytics) como de la aparición de la UAB en los medios de comunicación (tanto si es positiva como si es negativa).</li> <li>➤ En caso de crisis, siempre se abre un documento en OneDrive al cual tienen acceso todos los miembros del Comité de Crisis y ahí se van recopilando todas las acciones realizadas. Al final, de esta manera, queda un documento muy grande con todas las acciones realizadas por cada uno de los departamentos y gracias al uso de etiquetas, se puede consultar toda la actividad que ha hecho un departamento o unidad específica.</li> <li>➤ En el caso de las redes sociales, para gestionar una nueva crisis, la <i>community manager</i> consulta a veces los dosieres que hace de otros casos.</li> </ul>
<b>Portavoces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La decisión que se tomó al principio del mandato es que si una noticia es buena, saldrá a hablar la rectora, ya que se quiere potenciar su imagen positiva, mientras que si la noticia es mala, la que saldrá a hablar es Virginia Luzón como vicerrectora de Comunicación. Esto se hace porque lo ideal es que salga una persona como portavoz que no tenga intereses políticos ni una futura carrera en la Institución.</li> <li>➤ Requisitos importantes en un portavoz: una persona que hable bien delante de los medios y que entienda como funcionan estos, alguien que se aprenda el mensaje institucional y que no se salga de este discurso, y por último, una persona que tenga un perfil muy bajo y que sea coherente.</li> </ul>
<b>Comité de Crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las personas que forman el Comité de Crisis dependerán según el ámbito que se vea afectado por la crisis. Aun así, hasta ahora, siempre han participado en estos Comités las siguientes personas: el jefe de Comunicación o un técnico de Comunicación, habitualmente la rectora de la Universidad (aunque ella delega muchas veces en el vicerrector o vicerrectora del ámbito afectado), el Secretario General y el jefe de Gabinete de la Rectora. Si la crisis afecta a personal, también se añade el Gerente de la Universidad.</li> </ul>
<b>Instrumentos de comunicación en caso de crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si la situación de crisis es interna, se intenta hacer servir siempre el correo electrónico, que hasta ahora es la herramienta con la que hay garantía de que los flujos informativos llegan a la gente, pero no de que estos sean leídos.</li> <li>➤ Este correo electrónico se acompañaría de una noticia en el portal correspondiente, que puede ser el Portal de Estudiantes o la Home.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si la comunicación es suficientemente importante como para hacer una noticia externa, se enviaría una nota de prensa a los medios de comunicación.</li> <li>➤ También se informa a través de las redes sociales.</li> </ul>
--	--

### 3.3. Colegio de Economistas de Cataluña

#### 3.3.1. Historia e información acerca de la institución

El Colegio de Economistas de Cataluña (de ahora en adelante CEC) se presenta a sí mismo en su página web como una corporación de derecho público de carácter profesional, que cuenta con más de 8.000 colegiados y colegiadas y más de 1.500 sociedades y despachos vinculados dedicados a las diferentes vertientes de la economía y la empresa (s.f.). El CEC, a través de la organización de actividades y prestación de servicios, se configura como un centro de formación y actualización profesional y como un fórum de opinión abierto a la sociedad en general (CEC, s.f.).

El actual CEC es resultado de la unificación entre el antiguo Colegio de Economistas y los colegios de Titulados Mercantiles y Empresariales de Barcelona, Gerona, Lérida y Tarragona, unión llevada a cabo el año 2014 (CEC, s.f.). El Colegio se rige a partir de sus propios estatutos colegiales y de sus reglamentos de despliegue, incluyéndose en este último apartado el Reglamento de la Junta de Gobierno y el Reglamento de la Asamblea General y del Proceso Electoral (CEC, s.f.).

Según la información proporcionada por la página web de la Institución (s.f.), el objetivo del CEC, como máximo órgano representativo de la profesión, es fomentar el desarrollo de las profesiones vinculadas con la economía y la empresa – reguladas por el Decreto de la presidencia 871/77 – y velar para que las actividades profesionales ofrezcan a la sociedad las garantías suficientes de calidad y competencia. Además, cabe añadir que otro de los propósitos del Colegio es convertirse en un referente indiscutible en el mundo de la economía y la empresa, emitiendo así opiniones de todo aquello relacionado con las áreas profesionales mencionadas (CEC, s.f.). Por último, en la página web de la Institución (s.f.) también se cita como objetivo el buscar aumentar el número de profesionales y despachos vinculados, así como ampliar los servicios y los programas formativos que ofrece la Entidad.

Si hablamos en términos de organización, el CEC cuenta con los siguientes órganos de gobierno (CEC, s.f.):

- **Asamblea General:** es el órgano soberano y está compuesta por la totalidad de las personas colegiadas en ejercicio de sus derechos, las cuales pueden asistir con voz y voto a las reuniones de Asamblea.
- **Junta de Gobierno:** es el órgano rector del Colegio. Forman parte de esta el Decanato, el Vicedecanato, las Presidencias de las sedes de Gerona, Lérida y Tarragona, la Secretaría, la Tesorería, la Intervención de Cuentas y doce vocalías. La Junta de Gobierno se reúne como mínimo una vez al mes y está presidida por el Decanato, que es el órgano superior de gobierno y de representación del Colegio. La Junta también es la encargada de nombrar a tres consejeros entre el total de colegiados, los cuales tendrán una función consultiva en cualquiera de los temas que les sean demandados; tendrán voz pero no voto en la Junta.
- **Comité de Normativa y Ética Profesional:** el objetivo de este órgano colegiado es estudiar el desarrollo de las diferentes normas, principalmente las que están relacionadas con el carácter ético y profesional y que son de obligado cumplimiento para las personas colegiadas. El Comité también se encarga de estudiar la tramitación de expedientes disciplinarios, reclamaciones y quejas de los usuarios y solicitudes de amparo. Este órgano estará constituido por 10-20 colegiados y el presidente será un colegiado con reconocido prestigio profesional (designado por la Junta de Gobierno).
- **Las Comisiones Colegiales:** estas comisiones estructuran el funcionamiento del Colegio, son de carácter especializado y a través de ellas la Corporación se mantiene conectada con los ámbitos y dimensiones sectoriales que afectan al desarrollo de la profesión. Las Comisiones están presididas por un miembro de la Junta de Gobierno o una persona delegada. Algunos ejemplos de comisiones son: Contabilidad y Auditoría, Conocimiento e Innovación, Economía de la Salud, Economía del Deporte, Economía Territorial y Urbana o Economía Financiera, entre muchas otras.

Actualmente, el decano del CEC es Antón Gasol, elegido en votación en septiembre de 2018.

El Colegio, además de tener una sede en Barcelona, también cuenta con sede en Gerona, Tarragona y Lérida.

La Formación es uno de los elementos claves del CEC y es por eso que se ofrecen todo tipo de formaciones como masters y posgrados, programas de especialización, formación continuada, formación online, y conferencias y sesiones temáticas (CEC; s.f.).

### 3.3.2. Canales de comunicación y otros aspectos relacionados

A continuación, haremos un análisis de la actividad de la Institución tanto en sus redes sociales como en su página web oficial, además de añadir información acerca de si el Colegio cuenta con un Plan de Comunicación Empresarial elaborado o no. El análisis queda de la siguiente manera:

<b>Redes sociales</b>	<b>Twitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 5.900 (buscado el día 03/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: la cuenta de Twitter del CEC publica normalmente un mínimo de 10 tuits al día, por lo tanto, la actividad en esta red social no cesa en ningún momento. También recurren mucho a retuitear otros perfiles oficiales de entidades del sector y medios de comunicación cuando aparece hablando alguno de los colegiados del CEC.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: si nos referimos a contenido propio, el tipo de tuit que más se publica es aquel que busca promocionar las diferentes actividades que se organizan desde el Colegio: cursos, conferencias, talleres, masters y postgrados, etc. Por otro lado, también encontramos los siguientes tipos de contenidos: tuits que publicitan los videos que sube la Institución a su cuenta de Youtube, noticias que tienen como protagonista a alguno de los colegiados o artículos e intervenciones realizadas por estos en cualquier tipo de medio de comunicación (prensa, televisión y radio), noticias sobre la actualidad y la actividad diaria del Colegio, etc. En la cuenta de Twitter del CEC, se apuesta por el uso de etiquetas, mencionar a los colegiados por su nombre de cuenta en Twitter, incluir enlaces que redirigen a la página web del CEC y por complementar siempre los mensajes con fotografías para hacer así el mensaje más atractivo.</li> </ul>
	<b>LinkedIn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 4.748 (buscado el día 03/06/2020).</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actividad:</u> se suelen publicar diariamente entre 2-6 publicaciones. De estas, algunas publicaciones son contenido propio y otras son publicaciones de otros perfiles de LinkedIn.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> en primer lugar, se publica información sobre todas aquellas actividades de formación que organiza el CEC. No solo sobre las actividades de formación, sino también sobre otras actividades como conferencias, coloquios o charlas. Por otro lado, se publican también aquellos vídeos que sube la Institución a su cuenta de Youtube y los artículos escritos por colegiados en algún medio de comunicación. Las publicaciones no propias que se suelen compartir son de otras entidades del sector que cuentan con la participación de colegiados del CEC en las actividades que organizan. Las publicaciones siempre van acompañadas de fotografías.</li> </ul>
	<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores:</u> 1.302 (buscado el día 03/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad:</u> como mínimo, normalmente se publican unas 10 entradas al día.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> en este caso, Facebook se utiliza para publicar las mismas informaciones que se publican en Twitter, si nos referimos a contenido propio. Por lo tanto, como ya hemos dicho anteriormente en el caso de Twitter, estas informaciones suelen ser las siguientes: promoción de actividades organizadas por el CEC, vídeos subidos a la cuenta de Youtube de la Institución, artículos escritos por colegiados en los medios de comunicación, información sobre el día a día del Colegio, etc. Las publicaciones suelen incluir enlaces que redirigen a la página web del CEC o a la página web de los medios de comunicación donde se publican los artículos escritos por los colegiados.</li> </ul>
	<b>Instagram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores:</u> 743 (buscado el día 03/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad:</u> puntual. La actividad en cuanto a las entradas de Instagram no es diaria, sino que más bien se publican un par o tres de entradas como mucho a la semana. Por lo tanto, no se utiliza Instagram de la misma manera que se utiliza Facebook o Twitter. Si nos fijamos en las historias de Instagram, la actividad también es puntual.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje:</u> esta red social se suele utilizar para dar promoción a las diferentes actividades organizadas por el CEC y para hablar sobre noticias importantes relacionadas con la actualidad de la Institución. En este caso, no se incluyen informaciones como los artículos escritos por los colegiados.</li> </ul>

	<b>Youtube</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguidores</u>: 455 suscriptores (buscado el día 03/06/2020).</li> <li>▪ <u>Actividad</u>: normalmente, se subían videos al perfil de Youtube de manera puntual, solo cuando se celebraba algún tipo de acto en el CEC. Actualmente, debido al coronavirus y a la imposibilidad de celebrar actos, la actividad en Youtube es prácticamente diaria, ya que se organizan una gran cantidad de <i>webinars</i> y capsulas de opinión.</li> <li>▪ <u>Tipo de mensaje</u>: dejando de banda el coronavirus, los videos subidos a Youtube solían ser por norma general actos formales, jornadas, y mesas redondas celebradas en el CEC. Estos videos se subían con su durada completa en la red social, durada que normalmente iba de entre 1 a 2 horas. En tiempos de coronavirus, como ya se ha dicho anteriormente, el tipo de contenido que se sube es el que consiste en <i>webinars</i> y capsulas de opinión.</li> </ul>
	<b>Vimeo</b>	El CEC no tiene un perfil oficial en esta red social.
<b>Página web</b>	<p>Sin duda alguna, si comparamos la página web del CEC con la de las otras 2 instituciones analizadas anteriormente, esta es la que dedica un menor número de espacios a la comunicación. Para empezar, y a diferencia del ICAB y de la UAB, no aparece ningún apartado de ‘Sala de Prensa’ en la página web. Los apartados que sí encontramos son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Noticias:</b> en la página de inicio de la web, encontramos el apartado ‘Noticias’ en la parte inferior, donde aparecen las noticias más recientes acerca de la Institución. La estructura de las noticias es la siguiente: fecha, titular, fotografía en pequeño a un lado, cuerpo de texto, y por último, un posible link que redirige a otro espacio de la página web para ampliar información sobre la noticia. En la página de inicio, aparecen alrededor de 6 noticias, pero si le damos clic a la opción ver más, aparecen todas las noticias escritas. Aparte de aparecer todas las noticias por orden de fecha, también aparece un buscador de noticias que permite filtrar a partir de palabra clave, intervalo de tiempo y área. Otro apartado dentro de ‘Noticias’ permite ver los impactos en diferentes medios de comunicación, hay cuatro tipos: impactos de televisión, impactos de radio, impactos de prensa y por último, impactos online. En estos cuatro tipos se recogen las intervenciones que hacen los colegiados en los medios de comunicación. Se introducen links que redirigen al lector a la página web del medio de comunicación que contiene la intervención.</li> <li><b>2. Resúmenes de prensa:</b> los encontramos dentro del submenú ‘Servicios’. Des de esta página, se pueden consultar los resúmenes de prensa de una fecha específica. Los resúmenes de prensa recogen todas aquellas noticias o artículos (en materia económica) de diferentes medios de comunicación que puedan resultar de interés para el colegiado del CEC (se facilitan en formato PDF).</li> </ol>	

	<p><b>3. Publicaciones:</b> este apartado, que se encuentra en el menú principal, permite el acceso a ciertas publicaciones relacionadas con el ámbito económico. Algunas son la Revista Económica de Cataluña, la Encuesta de situación económica o la revista técnica.</p> <p><b>4. Redes sociales:</b> estas aparecen en la parte superior de la página de inicio de la web.</p>
<b>Plan de Comunicación Empresarial</b>	<p>Gracias a la entrevista realizada a la responsable de Prensa y Comunicación del CEC, Clara Bassols (consultar anexo 3), sabemos que esta Institución no cuenta con un plan de comunicación empresarial pero sí con una estrategia de comunicación estructurada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En relación a los medios de comunicación, por un lado, se gestionan las solicitudes de información. Algunas de estas peticiones van directamente dirigidas al decano y para las demás, se cuenta con una matriz con los diferentes ámbitos de economía y junto a esta una lista de colegiados expertos a los que el CEC direcciona las preguntas recibidas para que respondan a los medios en nombre de la Institución.</li> <li>➤ Paralelamente, se propone de forma constante a los medios contar con economistas del Colegio cuando hay algún tipo de cuestión de interés económico.</li> <li>➤ Ante los actos y conferencias que organizan las distintas comisiones del Colegio, cuando estas se consideren relevantes, se convoca a los periodistas y se elabora también una nota de prensa con las principales conclusiones.</li> <li>➤ En cuanto al marketing colegial, se hacen <i>mailings</i> a los colegiados informando de los cursos que se organizan, así como de las conferencias y actividades.</li> </ul>

### 3.3.3. Comunicación de crisis

El CEC no cuenta con ningún Plan de Comunicación de Crisis. A través de las preguntas realizadas en la entrevista a Clara Bassols, podemos afirmar los siguientes puntos en relación a la comunicación de crisis (no se realiza una tabla como en los 2 casos anteriores porque no se dispone de suficiente información al respecto):

- No se puede detallar ninguna situación de crisis vivida ni las vulnerabilidades a la hora de enfrentarla, ya que según Clara, el CEC no es una institución que se encuentre habitualmente ante casos de crisis.
- En cuanto a los conflictos potenciales de derivar en crisis, uno de ellos sería que un economista colegiado opinase en nombre del Colegio saliéndose de un análisis estrictamente técnico y añadiese criterios políticos. Desde el Colegio, se quiere aportar siempre un criterio técnico en los debates sociales y económicos, no un criterio político

ya que el Colegio agrupa un colectivo de colegiados muy amplio y con visiones muy diversas entre ellos.

- En el caso de que se formase un Comité de Crisis, Clara Bassols piensa que este debería estar formado por uno o diversos representantes del equipo directivo, del equipo de comunicación y también un abogado.
- En caso de crisis, desde el equipo de Comunicación sabrían a quién designar como portavoz entre los profesionales que conforman la Junta de Gobierno y el equipo directivo. Estos en su mayoría son profesionales acostumbrados al contacto con los medios de comunicación.
- Ante una situación de crisis, el instrumento de comunicación por el que se optaría sería un comunicado oficial validado por la Junta de Gobierno. Este comunicado se haría llegar a todos los públicos de la Institución mediante las vías habituales: medios de comunicación, web, *mailing* y redes sociales.

#### **4. PROYECTO FINAL: PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS**

## **4.1. Presentación**

La cuarta parte de este trabajo es la que corresponde a la propuesta de Plan de Comunicación de Crisis para una de las instituciones previamente analizadas: nos referimos al Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB), que actualmente no cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis elaborado. Para realizar dicho documento, se utilizará como referencia parte de la información incluida en el apartado 2.3 del marco teórico del presente trabajo, apartado que profundiza en materia de gestión comunicativa de una crisis. Tomando las diferentes aportaciones de los teóricos como modelo, el Manual se adaptará al caso concreto de la Institución gracias a los datos aportados por las diferentes profesionales de la comunicación entrevistadas en la tercera parte del trabajo, aquella en la cual se analiza la comunicación de crisis del ICAB y de las otras dos instituciones entre otros aspectos comunicativos.

El objetivo principal a la hora de elaborar un Plan de Comunicación de Crisis para el ICAB es conseguir que en el caso de que estalle una crisis, la Institución disponga de una estrategia planificada y organizada que les permita actuar de la manera más controlada y eficaz posible. De esta manera, el ICAB logrará que la imagen corporativa y la reputación de la entidad se vean lo menos perjudicadas posible en las relaciones con sus diferentes públicos.

## **4.2. Plan de Comunicación de Crisis**

En la propuesta de Plan de Comunicación de Crisis realizada para el ICAB se pueden diferenciar cuatro fases distintas: la no-crisis, la precrisis, la crisis y la postcrisis. Cada una de estas cuatro etapas de la crisis contiene una serie de elementos y procedimientos distintos que se deberán respetar en el orden indicado según evolucione la crisis.

### **4.2.1. No-crisis**

Esta fase corresponde a los momentos previos a que aparezcan los primeros indicios de una posible situación de crisis. Se trata de una etapa de larga duración en la cual la única responsabilidad del ICAB en materia de comunicación de crisis será prepararse para cuando

lleguen las futuras crisis, para así poder actuar de la manera más eficaz y organizada posible. Por consiguiente, este es el momento en el cual la Institución debe aprovechar para plantear y definir los siguientes elementos:

**1. Determinar e identificar cuáles son los posibles conflictos que pueden derivar en una situación de crisis para la Institución**

Los posibles conflictos ya identificados por la directora de Comunicación del ICAB a partir de su análisis de la Institución hasta la actualidad son los siguientes:

- Cualquier clase de posicionamiento político por parte de la Alta Dirección, considerándose como tal la decana M<sup>a</sup> Eugenia Gay y los diferentes diputados/as que forman la Junta de Gobierno. La Institución no se puede posicionar políticamente ya que representa a más de 25.000 colegiados y colegiadas que tienen ideologías completamente diferentes entre ellos. Uno de los compromisos del ICAB es representar por igual a todos y cada uno de los colegiados. En relación a este tipo de conflicto, lo que puede suceder es que alguno de los altos cargos del Colegio haga alguna declaración política en público y en consecuencia, los colegiados que no comparten esas mismas opiniones no se sientan respetados y representados por la Institución a la que pertenecen. Esta insatisfacción por parte de un grupo de colegiados se volverá en contra del Colegio en forma de quejas y denuncias públicas, normalmente publicadas en redes sociales, plataforma donde se podrían empezar a acumular los mensajes en contra del Colegio. Este hecho pondría en el punto de mira al ICAB públicamente y si se tratase de una crisis grave, la reputación de la persona implicada podría verse profundamente dañada al igual que la imagen corporativa de la entidad.
- Aquellas notas de prensa o comunicados emitidos por comisiones o secciones del Colegio que creen dudas sobre el posicionamiento de la entidad respecto a un tema en concreto. En este sentido, cada una de las secciones y comisiones que forman el ICAB tiene independencia y voz propia, por lo tanto no se debe confundir que lo que se publica o piensa desde cierta comisión o sección sea lo mismo que piensa el ICAB como institución. Se trata de voces distintas. Si nos referimos a este tipo

de conflicto, lo que puede ocurrir es que alguna de las tantas secciones o comisiones que conforman el Colegio se manifiesten de manera pública a través de una nota de prensa o comunicado oficial sobre un aspecto polémico, y consecuentemente, los medios de comunicación se hagan eco de ello y la ciudadanía a través de leer la información publicada, obtenga una imagen errónea de la entidad.

- Cualquier entrevista o rueda de prensa en la que participen miembros de la Alta Dirección del Colegio y sobre la cual los medios de comunicación publiquen alguna respuesta descontextualizada. El departamento de Comunicación del ICAB trabaja diariamente para que tanto la decana del Colegio como los diferentes diputados/as de la Junta de Gobierno participen de manera usual en los medios de comunicación, incluyendo radio, televisión y prensa, tanto en medios especializados en materia jurídica como en medios generalistas. Por otro lado, en cuanto a las ruedas de prensa u otros actos organizados en la sede de la Institución, también se utiliza la figura de la decana y la de los diputados/as de la Junta de Gobierno para inaugurar o clausurar dichos eventos, eventos que en el caso de ser muy importantes generan una considerable expectación entre los medios de comunicación, que acuden a hacer la cobertura informativa de estos. Lo que puede ocurrir en este caso es que se publique como titular o destacado una respuesta o una intervención que, sacada de contexto, pueda tener una interpretación muy distinta por parte de la audiencia que si se lee dentro del texto correspondiente. En este caso, los afectados serían los altos cargos de la Institución, que verían su imagen dañada y posiblemente, se convertirían en un tema de debate público. No solo nos referimos al caso de que una intervención esté descontextualizada, sino que también hacemos referencia a cualquier intervención no política que pueda dar de que hablar debido a su contenido y que pueda generar cierto debate.
- Comentarios negativos sobre la Institución en redes sociales. El ICAB, desde que la decana M<sup>a</sup> Eugenia Gay tomó posesión del cargo, es una entidad que apuesta en gran medida por las redes sociales, especialmente por Twitter, plataforma donde se genera mucho contenido y que cuenta (a día 31/05/2020) con alrededor de 17,3



mil seguidores. Las posibilidades que permite la presencia en esta red social al Colegio son infinitas, pero a la misma vez también hace que la Institución esté doblemente expuesta a los comentarios negativos de la comunidad. Mediante las redes sociales, el ICAB será directamente mencionado por diferentes tipos de usuarios: en primer lugar, por los colegiados y colegiadas que forman parte de la Institución y que ofrecerán su punto de vista negativo o queja acerca de algún asunto relacionado con la entidad. En segundo lugar, otra clase de usuarios que se puede encontrar el ICAB en esta red social son aquellos que, a diferencia de los primeros, no tienen ningún tipo de vínculo directo con el Colegio, pero que también manifiestan una opinión personal negativa o una mala experiencia en su relación con la Institución. Por último, el ICAB deberá padecer los comentarios negativos de los usuarios denominados troles, que son aquellos que se esconden tras un perfil anónimo y cuya única finalidad es publicar deliberadamente comentarios ofensivos o provocativos, criticar y realizar ataques desprestigiantes contra la Institución. Según el tipo de usuario con el que se esté tratando, la manera de responder deberá ser una u otra y esto se determina más adelante en este mismo apartado del Plan de Comunicación de Crisis.

Si bien los cuatro anteriores tipos de conflictos son los que tienen más posibilidades de ocurrir en un futuro ya que ya han sucedido con anterioridad en la historia reciente de la Institución, las situaciones que se exponen a continuación también podrían sucederse en algún momento y por ello también deberán tenerse en cuenta:

- Información publicada en medios de comunicación que destape un posible caso de corrupción por parte de alguna de las personalidades importantes del Colegio. La decana y los distintos diputados que forman parte de la Junta de Gobierno son una parte muy visible de la Institución, y si se destapase públicamente un caso de corrupción (ya sea relacionado con su actividad en el ICAB o con la actividad que desarrollan en sus respectivos bufetes de abogados privados), esto dañaría profundamente la imagen personal del implicado/a y la Institución también se vería de alguna manera bajo el foco de la atención mediática. También se podría dar el caso de que la corrupción viniese por alguno de los departamentos del Colegio, y no por alguien de Alta Dirección.

- Acusaciones directas públicas por parte de alguna entidad del ámbito jurídico o cualquier otra organización de ámbito diferente al jurídico (sería más posible el primer caso). En este caso, lo que podría suceder es que alguna entidad no esté de acuerdo con alguna decisión o postura tomada por el Colegio y en consecuencia, critique al ICAB como institución en conjunto o a alguno de sus dirigentes en concreto. Ante la recepción de tales acusaciones, el Colegio podría actuar de diferentes maneras dependiendo de la certeza de las informaciones. Las posibles reacciones se muestran de manera detallada más adelante en este mismo apartado del Plan de Comunicación de Crisis.
- Denuncia pública por parte de una agrupación de colegiados sobre un aspecto que no esté relacionado con la política (el tipo de crisis provocada por un posicionamiento ideológico político ya está contemplado entre los anteriores potenciales conflictos). Se puede decir que los colegiados y colegiadas son los principales responsables y actores de la Institución y se puede dar el caso de que estos se reúnan para denunciar algún aspecto relacionado con el funcionamiento del ICAB. El abanico de casos es muy amplio y van apareciendo nuevos motivos a medida que el Colegio desarrolla su función en el día a día, por lo tanto, no se podrían especificar una serie de casos exactos. Un ejemplo sería que los colegiados denuncien que la cantidad de dinero que tienen que pagar para ser estar afiliados a la Institución se ha incrementado más de lo normal en el último año.
- Quejas o reclamaciones por parte de los empleados que trabajan para la Institución. En el ICAB, trabajan alrededor de 250 empleados, repartidos en diferentes departamentos. Lo que podría ocurrir es que un sector de los empleados o todos ellos se organizaran para reclamar alguna mejora en el funcionamiento diario de su puesto de trabajo. Puede ser que estas quejas se queden en el ámbito interno de la Institución o que los mismos empleados, al no sentirse atendidos por la Institución y pensar que se trata de un problema grande, acudan a los medios de comunicación para explicar el conflicto que tienen o bien utilicen las redes sociales para hablar sobre ello.

- Incendio u otra clase de accidente en la sede institucional del Colegio. Es una situación muy poco probable de que suceda ya que en las instalaciones no se trabaja con ningún tipo de material que pueda provocar un incendio, aun así, este tipo de riesgos siempre se deben contemplar porque pueden ocurrir de muchas otras maneras: con un cigarrillo, cortocircuito, que sea de manera intencionada, etc. Ante un suceso así, los medios de comunicación buscarían contar como fuente de información con el Colegio y este, al ser el protagonista de la noticia, debería responder en todo momento a las peticiones de los medios.
- Cualquier tipo de crisis inesperada. Si bien es cierto que todas las crisis anteriores se pueden prever hasta cierto punto, también existen aquel tipo de crisis que son totalmente inesperadas y que la Institución no podría nunca imaginar que podrían llegar a ocurrir. En este caso, la entidad no se podrá preparar adecuadamente para el momento en el que esta estalle ya que la crisis no habrá sido debidamente identificada y planificada. Aun así, lo que deberá hacer la organización es reunirse y analizando la situación conflictiva en concreto, decidir cuál de las estrategias de comunicación de crisis (estrategias del silencio, de la negación, de la transferencia de responsabilidades y de la confesión) permitirá un mejor desenlace.

## **2. Definir una jerarquía en la Institución para compartir la información**

El ICAB debe definir en la etapa de no-crisis cual será la jerarquía que se seguirá a la hora de compartir una información relacionada con una situación de crisis. Así, la persona que descubra un conflicto que puede derivar en crisis podrá informar del problema a la persona indicada. Aunque el Plan de Comunicación de Crisis es elaborado por el departamento de Comunicación de la Institución y no todos los empleados tienen acceso a él, sino que solo lo conocen unos cuantos, lo que sí se debe comunicar a la totalidad de empleados que forman la Institución es que ante una situación de crisis, solo podrán ejercer de portavoces aquellas personas que hayan sido designadas con esa función. Por lo tanto, los empleados deben saber que en el caso de que los medios de comunicación pregunten a alguien sobre la situación de crisis que está viviendo

el Colegio, solo aquellas personas que hayan sido designadas con el cargo de portavoz podrán dar una respuesta.

Cuando cualquier persona de la Institución - no debe ser necesariamente alguien del departamento de Comunicación - diagnostique los primeros indicios de una posible crisis, esta persona deberá comunicarlo de inmediato a la directora de Comunicación del ICAB, Clara Llensa. Esta comunicación se podrá realizar tanto de manera presencial, dirigiéndose en persona a la propia directora o bien mediante alguna de las herramientas de trabajo que proporciona la Institución en su día a día, es decir, correo electrónico personal o bien llamada telefónica (preferiblemente se debe hacer mediante llamada telefónica a la extensión que ocupa Clara Llensa en su despacho ya que es importante que sepa sobre el conflicto lo antes posible). Una vez la directora de Comunicación se haya informado debidamente sobre la situación, esta deberá ponerse en contacto con la decana del ICAB y explicarle todo lo ocurrido. Si es el caso, la directora de Comunicación del ICAB también tendrá que informar de la situación al diputado o diputada de la Junta de Gobierno que tenga mayor responsabilidad sobre el ámbito afectado por la crisis. Si se tratara de una crisis donde están implicados los trabajadores, se deberá informar a la gerente y no a un diputado/a.

Posteriormente, serían informados todos los miembros que forman el Comité de Crisis y por último, siguiendo el orden jerárquico, se transmitiría la información a todos aquellos empleados que necesiten estar al tanto de la situación. Dentro de este grupo de empleados, entrarían por ejemplo los trabajadores/as que forman parte del departamento de Comunicación del Colegio: por un lado, porque serán ellos los que tengan que publicar informaciones al respecto en redes sociales o en la página web de la Institución, y por otro lado, porque se les deberá proporcionar una respuesta estándar modelo para que cuando llamen los medios de comunicación, estos sepan que es lo que hay que decir y no se salgan del discurso establecido.

### **3. Formar un Comité de Crisis regular**

Para afrontar una situación de crisis en la Institución, el ICAB debe designar a los miembros que formarán parte del Comité de Crisis, un órgano que asumirá la responsabilidad de tomar decisiones y actuar durante el tiempo crítico. Por norma general, las personas que formarán parte de manera fija del Comité de Crisis serán:

- Decana del ICAB (en el caso de que no pueda asistir, ella misma designará a un representante que acuda a las reuniones; aun así la decana siempre estará informada en todo momento de la evolución de la crisis).
- Jefe de Gabinete o de Relaciones Institucionales de la decana.
- Vicedecano
- Secretario
- Gerente
- Jefe de Normativa
- Jefe de Secretaria de Junta
- Directora de Comunicación

Dependiendo del ámbito que se vea afectado por la crisis, el Comité podrá escalar a más personas, pero esto se decidirá en función de cada caso por los mismos miembros del Comité de Crisis.

#### **4. Designar a un portavoz**

Ante una crisis, el ICAB necesitará escoger a un portavoz, que es aquella persona que se convertirá en el rostro visible de la entidad mientras dure una situación de crisis. La persona del ICAB que ocupará el cargo de portavoz será la directora de Comunicación, Clara Llensa.

Esta decisión se justifica en dos puntos. En primer lugar, porque se busca que la persona que salga a hablar en una situación de crisis tenga un perfil bajo, es decir, debe ser alguien que no tenga intereses políticos ni una futura carrera de liderazgo en la Institución. Por este motivo, la que responderá como portavoz es la directora de Comunicación y no la decana del Colegio, ya que la intención es cuidar la imagen de esta segunda y potenciarla en los contextos que sean positivos, no en una crisis. En segundo lugar, es designada como portavoz porque posee las habilidades comunicativas necesarias para hablar delante de los medios de comunicación y poder emitir un mensaje institucional sin salirse del discurso establecido. Además, se trata de una persona que conoce muy bien el mundo del periodismo y de los medios de comunicación debido a su larga trayectoria profesional en este ámbito.

Aun así, en algunos casos de crisis, y según como haya escalado esta, podría ser necesario que fuera la misma decana del Colegio o uno de los diputados/as de la Junta de Gobierno los que tuviesen que ocupar la función de portavoces. Aunque los abogados y abogadas son personas con mucho don de palabra y que normalmente se desenvuelven con mucha soltura a la hora de hablar, sería recomendable que todas aquellas personas que pudieran ocupar el cargo fuesen formadas y preparadas para ejercer como portavoces de la Institución.

## **5. Celebrar un simulacro de crisis**

Durante la fase de no-crisis, en la cual la Institución trabajará el aspecto de la prevención y la planificación de manera exclusiva, también puede resultar de interés y beneficio para el Colegio realizar un simulacro de crisis, aunque llevarlo a cabo no es obligatorio.

En el transcurso de estos simulacros, varios profesionales de agencias expertas en comunicación de crisis acudirán a la Institución para estudiar cuáles son los comportamientos de los diferentes actores involucrados y así, mostrarles los errores cometidos a cada uno de estos. De esta manera, los simulacros suponen una herramienta de entrenamiento para que todas aquellas personas que participen de forma activa en una crisis conozcan cómo deben actuar y qué es lo que deben hacer en el momento en el que esta estalle. A la misma vez, estos simulacros de crisis sirven para que la Institución pueda identificar de qué manera puede mejorar su Plan de Comunicación de Crisis.

## **6. Preparar modelos de respuesta para cada uno de los posibles casos de crisis y determinar cuáles serán los instrumentos de comunicación que se utilizarán para cada caso**

Una vez escritos contemplados todos los puntos anteriores, lo que se debe proceder a hacer es definir cuál será la manera de responder en cada uno de los supuestos casos de crisis. En cualquiera de los casos, los diferentes públicos del Colegio querrán conocer que es lo que ha sucedido realmente y es debido a esto, que la comunicación proactiva debe ser un factor clave e inherente durante la gestión de una crisis por parte de la Institución. Por otro lado, y haciendo referencia a esta proactividad a la hora de comunicar, la anticipación y la agilidad son puntos

muy importantes a tener en cuenta por la entidad. Al ser el protagonista de los sucesos, corresponde al ICAB hablar antes de que otros lo hagan y responder lo más rápido posible, ya que si la entidad pierde tiempo, las percepciones negativas de los públicos no tardarán en hacerse ver. A su misma vez, la veracidad es otro de los puntos que debe respetar siempre la Institución al proporcionar diferentes informaciones; la mentira no debe ser bajo ningún concepto una opción a contemplar. ¿Por qué? Porque siempre se puede acabar sabiendo la verdad y si esta sale a la luz, la entidad resultaría tremendamente dañada si sus públicos descubren que ha mentido deliberadamente. Teniendo en cuenta los anteriores requisitos, es durante la fase de planificación o no-crisis cuando el ICAB deberá redactar un tipo de respuesta estándar para que cuando estalle la crisis, solo haga falta adaptar rápidamente la respuesta al caso concreto.

A continuación, se definen cuáles deben ser las respuestas a dar en cada uno de los casos y cuál es el instrumento de comunicación o plataforma que deberá emplear la Institución para publicar dicha respuesta:

SITUACIÓN DE CRISIS	RESPUESTA A DAR
<p><b>1.</b> Cualquier clase de posicionamiento político por parte de la Alta Dirección, considerándose como tal la decana M<sup>a</sup> Eugenia Gay y los diferentes diputados/as que forman la Junta de Gobierno.</p>	<p>En este caso, la Institución debería optar por alguna de las siguientes dos estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el posicionamiento político de la persona implicada tiene una repercusión mínima en medios de comunicación y redes sociales, es decir, solo se habla durante 1 o 2 días y por parte de un círculo muy acotado de personas, se deberá optar por la estrategia del silencio.</li> <li>• En cambio, si dicha declaración política reúne un número de quejas realmente significativo por parte de los colegiados y colegiadas y es una información que genera mucha expectación mediática durante días y días en los cuales se habla sobre ello, el Colegio deberá responder ante estas acusaciones. Aunque la entidad no esté implicada directamente en este tipo de crisis, esta sale dañada colateralmente ya que la persona que haya realizado las declaraciones es uno de los altos cargos de la Institución. Para dar respuesta, la directora de Comunicación del ICAB se reunirá con la</li> </ul>

	<p>persona implicada y de manera conjunta se redactará una nota de prensa que contenga las aclaraciones convenientes sobre las palabras dichas. Esta nota de prensa se publicará en la página web del ICAB, tanto en el apartado ‘Notas de Prensa’ como en el apartado ‘Noticias’. Además, mediante las redes sociales Twitter y Facebook, se escribirá una publicación con el enlace que redirija al lector a la nota de prensa colgada en la página web. Los medios de comunicación también recibirán la nota de prensa vía <i>mailing</i>.</p> <p>El siguiente sería un posible modelo de respuesta a seguir, aun así el contenido se deberá adaptar en cada caso de crisis que se produzca:</p> <p>“En relación a las declaraciones realizadas por el Ilmo. Sr. o Ilma. Sra. _____ (nombre y apellidos) - con cargo de decana/diputado/diputada en el Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB) - el pasado día _____ en el transcurso de la entrevista/acto/intervención X, el implicado quiere manifestar los siguientes puntos al respecto: _____ .</p>
<p>2. Aquellas notas de prensa o comunicados emitidos por comisiones o secciones del Colegio que creen dudas sobre el posicionamiento de la Entidad respecto a un tema en concreto.</p>	<p>Tal y como se ha mencionado anteriormente, las diferentes comisiones y secciones que conforman el Colegio tienen voz propia, y estas pueden publicar informaciones controvertidas que pueden llegar a causar un verdadero problema a la Institución. En este caso, se debería seguir el siguiente procedimiento a la hora de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si vemos que un par o tres de medios de comunicación publican que la información en cuestión la firma el ICAB y no la sección o comisión correspondiente, se procederá a llamar a estos medios de comunicación para informarles y rogarles que cambien la información publicada.</li> <li>• Si por lo contrario, un gran número de medios de comunicación publican la información de manera errónea y la organización sobre la que se habla pide</li> </ul>



	<p>explicaciones de manera pública, se procederá a llamar a los medios de comunicación para rogarles que modifiquen dicha información, a la misma vez que se publicará una nota de prensa en la página oficial de la Institución (en los apartados ‘Notas de prensa’ y ‘Noticias’). El enlace a la nota de prensa también se difundirá por los perfiles oficiales de las redes sociales Twitter y Facebook. Además, esta nota de prensa se enviará vía <i>mailing</i> a todos los medios de comunicación que se encuentran en la agenda de contactos del departamento de Comunicación (no solo a aquellos que hayan publicado de manera errónea la información en cuestión).</p> <p>En la nota de prensa que se escriba, el mensaje que se debe dejar claro en todo momento es que la información emitida no representa la voz oficial del Colegio, sino que es la opinión sostenida por una de las comisiones o secciones, totalmente independientes a la hora de publicar sus propios posicionamientos. Por lo tanto, siempre adaptando el contenido al caso sucedido, el tipo de mensaje debería ser similar a lo que se expone a continuación:</p> <p>“Ante la repercusión mediática generada por el posicionamiento/declaración/información/nota de prensa publicada el día _____ por la comisión/sección X del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB), la Institución se ve en la obligación de reafirmar que la totalidad de comisiones y secciones que conforman el Colegio tienen una voz y una actividad completamente independiente de la del Colegio. Por tanto, la información emitida sobre _____ por parte de la comisión/sección X no representa la postura ni la voz oficial de la Institución.”</p>
<p><b>3.</b> Cualquier entrevista o rueda de prensa en la que participen miembros de la Alta Dirección del Colegio y sobre la cual los medios de comunicación publiquen alguna respuesta descontextualizada.</p>	<p>Si el ICAB observa que algún medio de comunicación ha publicado un titular o destacado que puede dar a entender otro significado al salir descontextualizado, la manera de proceder será la siguiente:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La directora de Comunicación del ICAB deberá ponerse en contacto con estos medios de comunicación, preferiblemente vía teléfono. Esta llamada servirá para pedir al medio en cuestión que cambie la información publicada ya que puede dar a entender cosas que no son si tan solo se leen los titulares y destacados de la pieza periodística.</li> <li>• En el caso de que el medio de comunicación decida no modificar la información publicada y si dicha información tiene una repercusión mediática importante, la directora de Comunicación del ICAB se deberá poner en contacto con el miembro de la Alta Dirección de la Institución que se haya visto implicado en la crisis. Junto a este/a, se plantearán una serie de tuits para aclarar de primera mano cuál es la información que se pretendía dar con esa intervención. Estos tuits se publicaran desde el perfil oficial de Twitter del alto cargo afectado y se hará retuit desde la cuenta oficial de Twitter del ICAB. Por el contrario, si se observa que la intervención no genera mucho revuelo, se optará por la estrategia del silencio.</li> </ul>
<p>4. Comentarios negativos sobre la Institución en redes sociales.</p>	<p>Como se ha expuesto anteriormente, Twitter es la red social que permite más interacción entre el ICAB y algunos de sus públicos. En esta red social, la Institución puede recibir comentarios por parte de tres tipos de usuarios: colegiados y colegiadas que exponen su opinión personal negativa sobre algún aspecto que rodea a la entidad; en segundo lugar, usuarios que no tienen un vínculo directo con la Institución pero que tienen una visión o experiencia negativa con esta, y por último, los denominados troles, aquellos que tienen como única intención criticar y desprestigiar a la Institución a base de comentarios hirientes. Dependiendo del caso y del tipo de usuario al que nos dirijamos, el ICAB deberá actuar de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante reclamaciones y quejas por parte de colegiados y usuarios sin vinculación directa (no colegiados), la <i>community manager</i> del Colegio deberá contestar</li> </ul>

	<p>diariamente por privado todos aquellos mensajes que pueda. Mediante este intercambio de mensajes, el usuario sentirá que la Institución está escuchando lo que este tiene que decir y apreciará ser respondido. Si el usuario está en lo cierto, es conveniente que la Institución reconozca su error y transmita al usuario que va a intentar corregir los errores que se han cometido o buscar una posible solución. Por el contrario, si el usuario no tiene razón en la reclamación que está haciendo, el ICAB lo deberá demostrar con información objetiva que demuestre la invalidez de dichas informaciones. Por último, en el caso de que a la Institución no le interese entrar en un tema específico planteado, puede optar por la estrategia del silencio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La manera de actuar antes los troles es muy distinta, de hecho, se debe seguir la reconocida estrategia de <i>“Don’t feed the troll (no alimentos al trol)”</i>. La única finalidad de este tipo de usuarios es provocar a la Institución para lograr su atención, así que, lo que hay que hacer es todo lo contrario: no contestar y así no darles la satisfacción de que la Institución ha caído en sus provocaciones. Si el ICAB muestra una actitud de total indiferencia ante los troles, estos se irán a molestar a otro lado donde si les hagan caso. Si en algún caso se cree necesario, también se puede contemplar la opción de bloquearlos o de reportar su perfil.</li> </ul> <p>A parte de Twitter, que es la red social en la cual existe más interacción entre el ICAB y sus diferentes públicos, las reclamaciones y quejas que lleguen por otras redes sociales como Facebook e Instagram también deberán ser contestadas de la misma manera que se ha detallado anteriormente.</p> <p>Aunque este tipo de conflicto solo pone el foco sobre los mensajes negativos hacia la Institución (las crisis solo se</p>
--	---

	<p>pueden originar a partir de mensajes negativos y no positivos), un punto importante a tener en cuenta es que al igual que se da respuesta a los mensajes negativos, la <i>community manager</i> también se debería encargar de agradecer aquellas críticas positivas, para así conseguir el efecto de fidelizar aún más a los públicos con los que se cuenta.</p>
<p>5. Información publicada en medios de comunicación que destape un posible caso de corrupción por parte de alguna de las personalidades importantes del Colegio.</p>	<p>Del conjunto de tipos de conflictos que pueden derivar en crisis, un caso de corrupción es el que puede generar una crisis más grave a la Institución. ¿Por qué? Porque ya no estamos hablando de haber hecho un posicionamiento u otro sino de que se ha llevado a cabo una práctica ilegal, penada incluso con cárcel. Ante esta situación, nos podríamos encontrar en dos posibles escenarios: en el primero de ellos, la persona que habría cometido este delito sería alguien de la Alta Dirección de la Institución; mientras que en el segundo caso, sería el departamento de Contabilidad y Administración el que habría realizado esta mala praxis.</p> <p>En los dos escenarios mencionados, el ICAB deberá responder de la misma manera: la comunicación debe ser proactiva, y por ello, cuando surjan los primeros rumores, el Colegio emitirá una nota de prensa. En este escrito, la Institución debe informar que de momento, se está llevando a cabo una investigación para conocer si las denuncias son ciertas o falsas. Por lo tanto, antes de que se sepa nada, la Institución se debe mantener neutral y no mostrar apoyo público y depositar su confianza en aquellos que son sospechosos de haber llevado a cabo la corrupción. El mensaje debería ser similar a este:</p> <p>“Ante los rumores de corrupción que envuelven al Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona, la Institución ha decidido poner en marcha una investigación para conocer si las informaciones publicadas en el medio X son certeras o no. El ICAB seguirá informando a través de sus plataformas oficiales cuando el avance de la investigación así lo permita.”</p> <p>La nota de prensa se publicará en la página web oficial del Colegio, en los apartados ‘Notas de Prensa’ y ‘Noticias’, y</p>

	<p>también se enviará vía <i>mailing</i> a los medios de comunicación. También se difundirá por las redes sociales Twitter y Facebook.</p> <p>Una vez finalizada la investigación, la Institución emitirá un comunicado oficial. Si la información publicada era cierta y realmente existió un caso de corrupción, se reconocerá lo sucedido. En el caso de que la información fuese falsa, también se informará de ello en el comunicado oficial. Este comunicado oficial se colgará en la página web y se compartirá el enlace o la fotografía del comunicado mediante las redes sociales Twitter y Facebook.</p>
<p>6. Acusaciones directas públicas por parte de alguna entidad del ámbito jurídico o cualquier otra organización de ámbito diferente al jurídico.</p>	<p>El ICAB es una entidad pública que puede ser interpelada por otras organizaciones del ámbito jurídico o de un ámbito distinto a este. Si la Institución es interpelada en un modo crítico, se recomienda actuar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se trata de críticas distendidas, lo primero que debería hacer la Institución es ponerse en contacto con la entidad que ha proferido la crítica (preferiblemente vía teléfono o si se cree conveniente concretando una fecha de reunión). Esta comunicación es recomendable que la haga la decana del ICAB o bien alguno de los diputados/as de la Junta de Gobierno, ya que son ellos los que pueden ejercer una representación del Colegio, y no algún trabajador del departamento de Comunicación. Si no se obtiene ninguna clase de respuesta por parte de la entidad y las informaciones son ciertas, es recomendable optar por la estrategia del silencio, pero si las informaciones son falsas, el Colegio debería optar por hacer una publicación vía redes sociales donde se haga alusión a los comentarios formulados y se deberá probar la invalidez de las informaciones.</li> <li>• Si las críticas son muy duras y dañan la imagen corporativa y la reputación de la Institución, el ICAB se encontrará en la necesidad de decir algo al respecto para que sus públicos no tengan una percepción negativa de él. Por ello, se procederá a redactar una</li> </ul>

	<p>nota de prensa en la cual el Colegio pueda aclarar todos aquellos puntos que considere necesarios. Esta nota de prensa se compartirá en la página web (apartados 'Notas de Prensa' y 'Noticias'), en las redes sociales Facebook y Twitter, y se enviará vía <i>mailing</i> a los medios de comunicación.</p>
<p>7. Denuncia pública por parte de una agrupación de colegiados sobre un aspecto que no esté relacionado con la política.</p>	<p>Anteriormente, en el caso 1 se exponía una queja por parte de un gran grupo de colegiados de la Institución como consecuencia de un posicionamiento político. El tipo de conflicto que se contempla ahora hace referencia a cualquier otra denuncia por parte de una agrupación de colegiados y colegiadas sobre un aspecto que no esté relacionado con un posicionamiento político.</p> <p>Los colegiados son el público más importante que tiene el ICAB y por esta razón, si tienen alguna queja o reclamación nunca se podrá optar por la estrategia del silencio, sino que se les tendrá que dar una respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los colegiados han planteado sus quejas de manera interna (mediante un escrito o una reunión) y no lo han hecho a través de medios de comunicación o comentarios en redes sociales, la gestión de la crisis será interna. En este caso, el departamento de Comunicación no tiene ningún papel, ya que las negociaciones se harán entre colegiados y personas de la Alta Dirección del Colegio que tengan poder sobre el ámbito o punto que están denunciando. Una vez escuchadas las quejas, se darán las órdenes de jerarquía convenientes para poder poner solución al problema.</li> <li>• En cambio, si las quejas y el malestar han sido recogidos por algún medio de comunicación o han tenido repercusión en las redes sociales, se actuará de la siguiente manera: tras mantener las pertinentes negociaciones entre ambas partes, el departamento de Comunicación deberá redactar una nota de prensa aclaratoria donde se recojan cuáles han sido los</li> </ul>

	<p>acuerdos a los que se ha llegado durante las reuniones. Esta nota de prensa se publicará en la página web (apartado ‘Notas de Prensa’ y ‘Noticias’), mediante las redes sociales Twitter y Facebook y se enviará vía <i>mailing</i> a los medios de comunicación.</p> <p>El contenido debería ser similar a lo que se propone:  “Tras las reuniones celebradas entre los colegiados y la Institución representada por X, los días _____, ambas partes han logrado llegar a los siguientes acuerdos: _____. Esto conllevará _____”.</p>
8. Quejas o reclamaciones por parte de los empleados que trabajan para la Institución.	Se procederá a actuar del mismo modo que en el ejemplo 7, aunque en este caso las negociaciones se producirán entre la Institución y alguien que represente los intereses del colectivo de los empleados del ICAB.
9. Incendio u otra clase de accidente en la sede institucional del Colegio.	<p>Si el ICAB se llega a encontrar algún día en este tipo de situación, el departamento de Comunicación se convertirá en la fuente oficial de información y los medios de comunicación irán directamente a buscar las informaciones oficiales que pueda proporcionar el ICAB sobre lo ocurrido. En este caso, el procedimiento a seguir sería el indicado a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La directora de Comunicación se encargará de contestar las posibles preguntas de los medios de comunicación. Para dar las primeras informaciones tras lo sucedido, se convocará a los medios de comunicación a la salida del Palauet Casades, sede institucional del Colegio y allí se responderá a las distintas cuestiones que tengan los medios. Por otro lado, aquellas preguntas que dirijan los medios en cualquier momento vía teléfono o correo electrónico también tendrán contestación. En cuanto a las redes sociales del ICAB, estas se utilizarán para ir subiendo actualizaciones de la información.</li> <li>• Una vez investigado el accidente (causas, manera, implicados, etc.), si la Institución lo ve conveniente se podría redactar un comunicado oficial que contenga todas aquellas informaciones importantes para explicar lo ocurrido. En el caso de que se escriba un</li> </ul>

	comunicado oficial, este se publicará en la página web del ICAB, mediante los perfiles oficiales de las redes sociales y se enviará vía <i>mailing</i> a los medios de comunicación.
<b>10.</b> Cualquier tipo de crisis inesperada.	En este caso, la respuesta a dar no se puede planificar con anterioridad, ya que dependerá totalmente de las características que presente dicha crisis. Aun así, aunque no existe una respuesta preestablecida, la manera de actuar y organizarse será la misma que en los anteriores supuestos. Nada más estallar la crisis, que llegará a oídos de la directora de Comunicación del Colegio mediante la jerarquía de compartir información que se ha establecido en el Colegio, esta informará debidamente a las personas correspondientes y se producirá una reunión del Comité de Crisis. En esta reunión, se estudiará profundamente el caso de crisis y a partir de aquí, se deberá determinar cuál será el tipo de estrategia de comunicación de crisis que deberá seguir la Institución de ese momento en adelante. El ICAB deberá elegir entre las siguientes cuatro estrategias: silencio, negación, transferencia de responsabilidades y confesión.

#### 4.2.2. Precrisis

Este es el momento en el cual la Institución empezará a notar los primeros síntomas de una previsible situación de crisis. Tal y como se ha indicado anteriormente en el apartado de la no-crisis titulado ‘Definir una jerarquía en la Institución para compartir la información’, habrá una persona de la Institución que perciba una serie de señales que podrían significar el nacimiento de un conflicto. Siguiendo la jerarquía marcada por el ICAB, este trabajador/a, conocedor del Plan de Comunicación de Crisis de la Institución y por lo tanto del procedimiento que se debe seguir, se pondrá en contacto de inmediato con la directora de Comunicación, preferiblemente vía llamada telefónica. Una vez trasladada la información y estudiado el caso a fondo, la directora de Comunicación del Colegio explicará lo ocurrido a la decana y a una segunda persona, normalmente un diputado/a de la Junta de Gobierno con responsabilidad en el ámbito afectado o la gerente si se trata de una crisis donde el colectivo de los empleados está implicado.



### 4.2.3. Crisis

Se trata de la etapa en la cual el conflicto ya ha estallado de forma clara, en gran parte debido a que los medios de comunicación han publicado información al respecto que ha permitido que los diferentes públicos del Colegio conozcan la situación crítica. Este es el momento en el que el ICAB debe afrontar la crisis a partir de la aplicación de los mecanismos ideados anteriormente para este tipo de situaciones. Los pasos a seguir durante esta fase serán los siguientes:

#### 1. Investigación

La directora de Comunicación del Colegio será la encargada de investigar lo sucedido y recopilar toda aquella información relacionada con la crisis. A partir de esta recopilación de información, la Institución podrá contar con una información mucho más detallada de todos los aspectos que rodean la crisis y esto le permitirá reaccionar con una respuesta más adecuada.

Para recopilar toda la información y plasmarla por escrito, se utilizará como modelo una tabla ideada por el profesional José Carlos Losada en su obra (2010: 76), completándola con la información que se recoja acerca de la crisis que afecta a la Institución:

<b>Tipo de Crisis</b>	Se cataloga la situación de crisis en función del grupo de situaciones previstas con anterioridad, lo que nos ayudará a adoptar soluciones de inmediato.
<b>Hechos</b>	Descripción objetiva y sincera de los hechos que han desencadenado la situación de emergencia.
<b>Consecuencias y Alcance</b>	Repercusiones directas e indirectas de la emergencia para los públicos afectados y para la institución.
<b>Conocimiento por los medios de comunicación</b>	Constancia de la difusión en algún medio de comunicación o previsión del tiempo en el que sucederá.
<b>Medidas adoptadas</b>	Conjunto de actuaciones que la institución ha comenzado a llevar a cabo para solucionar la emergencia.
<b>Evolución previsible de los hechos y peor situación posible</b>	Explicación técnica del escenario que encontraremos ante la previsible evolución de los acontecimientos en el peor de los casos.

<b>Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal</b>	Confesión honesta de la sincera responsabilidad de la organización, la previsión de los hechos en el pasado, la activación de las medidas de seguridad y control adecuadas en el pasado o la actividad directa e indirecta de personas de dentro o de fuera de la organización en los hechos.
---	---

Figura 8. LOSADA DÍAZ, J.C. (2010: 76). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

## 2. Reunión del Comité de Crisis

Tras recopilar toda la información necesaria a partir de la anterior tabla, esta se compartirá y debatirá con los demás miembros que forman el Comité de Crisis de la Institución, miembros anteriormente detallados – cabe recordar que aunque se detallaban unos miembros fijos, había otros que se podían ir añadiendo en función del ámbito que se vea afectado por la crisis -.

En las diferentes reuniones celebradas por el Comité de Crisis (el número de reuniones dependerá de la gravedad de la crisis), se discutirán las medidas que deben ser adoptadas, la información que hay que transmitir y cuáles deberían ser los medios a utilizar y los instrumentos de comunicación adecuados para llegar con eficacia a los diferentes públicos. Para decidir este conjunto de puntos, los miembros del Comité de Crisis deberán tener en cuenta los modelos de respuesta y la recomendación de instrumentos de comunicación contemplados en el apartado 6 de la fase No-crisis del presente Plan.

## 3. Reacción final por parte de la Institución

Una vez el Comité de Crisis llegue a un acuerdo sobre cómo gestionar la crisis y cómo responder ante sus públicos, lo acordado se llevará a cabo, ya sea mediante la publicación de una nota de prensa, la publicación de una serie de contenidos en redes sociales, convocando a todos los medios de comunicación para contestar a sus preguntas o bien llamando a los medios de comunicación para pedirles la modificación de una información. La figura de la portavoz estará disponible en todo momento para actuar en representación de la Institución delante de los medios de comunicación.

Como una de las posibles respuestas implica tener que llamar a los medios de comunicación personalmente, el departamento de Comunicación del ICAB deberá contar con una agenda de contactos actualizada al día para así tener a mano los teléfonos de contacto de los diferentes periodistas o sus medios de comunicación.

Otro punto muy importante durante la fase de crisis es recopilar en un documento todas aquellas decisiones o acciones que se toman respecto a la crisis tratada. De esta manera, una vez finalizada la crisis, se podrá revisar cómo se ha actuado y valorar si la actuación ha sido correcta o si hay algunos aspectos que se podrían mejorar de cara a una futura crisis. Este documento, que podría ser perfectamente un documento de OneDrive, se compartirá con todos aquellos miembros que forman parte del Comité de Crisis. Además, cabe señalar que es buena idea trabajar con el uso de etiquetas para así saber qué es lo que hace cada una de las partes de la Institución durante la crisis. En el caso de las redes sociales, es también recomendable que la *community manager* del Colegio se encargue de analizar cómo está el ambiente en redes sociales y diagnosticar si hay algún tipo de conflicto que ya empieza a despuntar y a ser importante.

#### **4.2.4. Postcrisis**

La postcrisis es la fase en la cual la crisis ya se puede dar por finalizada. Se trata del momento ideal para que la Institución analice la situación ocurrida y así ajuste o mejore las medidas o acciones que se emplearan en las crisis venideras.

Por lo tanto, para ello, lo primero que se deberá hacer es revisar cuál ha sido la actuación que ha llevado a cabo la Institución durante la crisis vivida, desde el principio hasta el final (los documentos conjuntos de OneDrive proporcionarán esa información). A partir de este auto-análisis, el ICAB podrá identificar cuáles han sido los puntos débiles durante su actuación y podrá plantear mejoras entorno a estos para buscar una mejor actuación en la próxima situación de emergencia. Una vez definidas estas mejoras o cambios, estos se tendrán que plasmar en el Plan de Comunicación de Crisis, y tras haberlo modificado, la versión renovada se volverá a compartir con todos los empleados de la Institución para que sean conocedores de los nuevos

procedimientos (el Plan de Comunicación de Crisis se publicará en el Intranet y también se repartirán algunas copias impresas).

#### 4.2.5. Esquema del Plan de Comunicación de Crisis

Tras haber explicado la totalidad de puntos incluidos en el Plan de Comunicación de Crisis, a continuación, se presenta una forma esquematizada de dicho documento:

<b>PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE BARCELONA (ICAB)</b>	
<b>No-Crisis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Determinar e identificar</b> cuáles son los <b>posibles conflictos que pueden derivar en una situación de crisis</b> para la Institución</li> <li><b>2. Definir una jerarquía en la Institución</b> para compartir la información</li> <li><b>3. Formar un Comité de Crisis regular</b></li> <li><b>4. Designar a un portavoz</b></li> <li><b>5. Celebrar un simulacro de crisis</b> (no es obligatorio, pero sí recomendable)</li> <li><b>6. Preparar modelos de respuesta</b> para cada uno de los posibles casos de crisis y <b>determinar cuáles serán los instrumentos de comunicación</b> que se utilizarán para cada caso</li> </ol>
<b>Precrisis</b>	La persona de la Institución que perciba los primeros síntomas de una previsible situación de crisis se deberá poner en contacto de inmediato con la directora de Comunicación del ICAB preferiblemente vía llamada telefónica. La directora de Comunicación, a su misma vez, deberá informar del conflicto a la decana del Colegio y al diputado/a de la Junta de Gobierno que tenga responsabilidad sobre el ámbito afectado. En el caso de que la crisis afecte al colectivo de empleados, se comunicará a la gerente de la Institución.
<b>Crisis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de Crisis</li> <li>Hechos</li> <li>Consecuencias y Alcance</li> <li>Conocimiento por los medios de comunicación</li> <li>Medidas adoptadas</li> <li>Evolución previsible de los hechos y peor situación posible</li> <li>Responsabilidad de la Institución directa o indirecta o de su personal</li> </ul> </li> <li><b>2. Reunión del Comité de Crisis</b></li> <li><b>3. Reacción final por parte de la Institución.</b></li> </ol>
<b>Postcrisis</b>	Una vez finalizada la crisis, la función de la Institución será analizar y revisar cuál ha sido la actuación de principio a fin durante la crisis; identificar los puntos débiles y plantear mejoras entorno a estos para buscar una mejor actuación en las próximas crisis; y por último, plasmar los cambios en el Plan de Comunicación de Crisis.

## **5. CONCLUSIONES**

A medida que he ido realizando cada uno de los bloques que conforman el presente trabajo, he podido extraer diferentes conclusiones, las cuales me propongo a exponer a continuación. En primer lugar, uno de los objetivos que me proponía antes de elaborar el trabajo era conocer cuál es la importancia que le dan las instituciones públicas a la comunicación de crisis y a un documento como el Plan de Comunicación de Crisis. Si bien es verdad que durante mi trabajo de investigación solo he podido conocer la postura de tres entidades, que son el ICAB, la UAB y el CEC, he llegado a una conclusión que considero que se puede extrapolar a la gran mayoría de organizaciones: la comunicación de crisis, sigue siendo a día de hoy, un elemento al que las empresas no dan la importancia pertinente.

Si hacemos referencia a las instituciones elegidas, que son entes con una gran notoriedad pública y con un gran número de públicos externos e internos, solo uno de ellos, la UAB, cuenta con unas estrategias comunicativas bien definidas delante de una situación de crisis y con la existencia de un Plan de Comunicación de Crisis. En el caso del ICAB, sí que existen algunas directrices básicas en cuanto a la comunicación a la hora de enfrentarse a una crisis, pero aun así, se trata de una institución que opta bastante por la improvisación. Esto lo demuestra el hecho de que la entidad no cuenta ni con un Comité de Crisis, ni con un documento con todos aquellos conflictos que pueden derivar en una crisis ni con unas posibles respuestas en el caso de encontrarse en alguno de los supuestos anteriores. Respecto al CEC, podríamos concluir que es una organización que no tiene para nada en cuenta la comunicación de crisis y que defiende que si no le presta más atención a este elemento es porque se trata de una institución que no se encuentra habitualmente involucrada en casos de crisis.

Por lo tanto, como decía anteriormente, opino que la posición de estas dos últimas instituciones es un claro reflejo representativo de lo que ocurre en la gran mayoría de organizaciones públicas: estas no le dan la suficiente importancia y protagonismo a un elemento como la comunicación de crisis. Actualmente, la comunicación se puede convertir en un factor estratégico a la hora de gestionar una crisis y hacer un buen uso de ella puede ser el elemento que acabe decantando si una crisis se acaba convirtiendo en una oportunidad para una organización, o si por lo contrario, la imagen corporativa y la reputación de la entidad resultan dañadas para la posteridad.

En segundo lugar, otra de las conclusiones que he podido extraer mediante la realización de este trabajo está estrechamente vinculada con el carácter impredecible de las crisis. Cuando uno no conoce mucho el ámbito de la comunicación de crisis, por norma general, lo que se suele pensar es que las crisis son totalmente impredecibles, es decir, que la entidad no puede prepararse para cuando estas lleguen ya que no sabe cuándo podrán ocurrir y cuáles serán las características que presenten.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico por los diferentes profesionales en la materia y tras haber realizado yo misma un Plan de Comunicación de Crisis en la parte final del trabajo, puedo concluir que no todas las crisis son impredecibles. Aunque por un lado sí existe un tipo de crisis que es totalmente inesperada, por otro lado, una gran parte de ellas se pueden prever y planificar debidamente. De hecho, de aquí nace la gran importancia de la comunicación durante la fase que recibe el nombre de no-crisis, etapa que hace referencia a aquel momento previo a que haya ningún tipo de síntomas de crisis. Son numerosos los teóricos que piensan que esta es la fase más importante a la hora de gestionar una crisis, ya que será en su transcurso cuando la entidad deberá dedicarse únicamente a prepararse para el instante en el que llegue la crisis. En la fase de no-crisis, la institución deberá encargarse de identificar cuáles son los posibles conflictos que pueden derivar en una situación de crisis y preparar un modelo de respuesta para cada uno de los supuestos. Por lo tanto, salvo en los casos en los que sí se trata de una crisis completamente inesperada, una gran parte de las situaciones críticas a las que se puede enfrentar la institución sí pueden ser predecibles si se han analizado y preparado de manera adecuada durante la etapa de la no-crisis.

Mi siguiente conclusión va relacionada con la última y cuarta etapa de una crisis, la postcrisis, que comprende aquellos momentos en los cuales la crisis ya se ha dado por finalizada, así como las causas que la han provocado. Es cierto que los teóricos consideran la etapa de la no-crisis la más importante, ya que es aquella en la que la entidad puede prepararse para contrarrestar los efectos negativos que puede producir una crisis, pero la fase de la postcrisis también tiene una gran importancia y por ello, la entidad la debe tener en cuenta. Durante esta etapa, la organización deberá revisar cuál ha sido su actuación en la última crisis vivida, autoanalizarse y definir cuáles han sido los puntos débiles en cuanto a la gestión del momento crítico. Las debilidades diagnosticadas servirán para que la institución mejore ciertos aspectos de cara a las crisis venideras.

Otra de las conclusiones que he podido constatar tras haber trabajado en mi Plan de Comunicación de Crisis es que la estrategia de respuesta por la que opte una institución ante un momento de crisis puede determinar en gran medida la resolución de esta. Si bien se recomienda en la mayoría de los casos que las empresas apuesten firmemente por la proactividad y por ser ellas mismas las que faciliten la información antes de que nadie más lo pueda hacer, en algunos casos, la estrategia del silencio será la mejor opción a la hora de actuar. Por este motivo, es muy importante que en el Plan de Comunicación de Crisis que haga una entidad se prepare un posible modelo de respuesta para cada uno de los supuestos y se decida cuáles serán los instrumentos de comunicación a emplear en cada caso. De esta manera, la institución no se dejará llevar por la improvisación total y por los nervios y podrá actuar de la manera más planificada y controlada posible.

Durante una situación crítica, es fundamental que la empresa se comunique con los diferentes públicos implicados. Actualmente vivimos inmersos en un contexto totalmente tecnológico y esto también se traslada al ámbito de la comunicación de crisis. En consecuencia, las instituciones deben adecuar sus plataformas digitales para que estas sean una fuente de información para sus públicos en una situación de crisis. Elementos como las redes sociales o la página web oficial de la institución cobran una importancia vital a la hora de gestionar un momento crítico. Eso sí, si hacemos referencia a las redes sociales, igual que estas pueden ser una herramienta muy útil para informar en tiempos de crisis, también pueden convertirse en un canal a través del cual se puede originar más de una crisis. Para que esto último no suceda, la institución debe tener presente cuáles son los diferentes tipos de usuarios que se puede encontrar en la redes, para así optar por una estrategia u otra a la hora de responderles.

Para concluir definitivamente el presente apartado, me gustaría aportar una última reflexión. Hoy en día, vivimos en un contexto en el cual la comunicación está presente en todos los ámbitos de la sociedad y por lo tanto, no es menos el caso de una crisis corporativa. Si una institución quiere superar una crisis con éxito, deberá hacer un uso adecuado de la comunicación. En este sentido, cobra una importancia vital el hecho de que una entidad cuente con un Plan de Comunicación de Crisis. Este Plan es el que acabará haciendo que una crisis pueda significar una oportunidad para una entidad y no un perjuicio para su imagen corporativa y su reputación. Como bien decía Jim Lukaszewski, “una crisis perfectamente manejada y mal comunicada siempre será recordada como una crisis mal manejada”.



## **6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA**

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo. Recuperado de <https://n9.cl/h7jz>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Colegio de Economistas de Cataluña (s.f.). Recuperado de <http://www.coleconomistes.cat/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=A2238BD0-3048-4D9D-AB8C-C91C6FDFD475&Idioma=ca-ES>
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Diccionario del español jurídico. [Consultado el 17 de noviembre de 2019]. Definición de empresa. Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/empresa>
- Diccionario de la lengua española. [Consultado el 19 de diciembre de 2019]. Definición de crisis. Recuperado de <https://dle.rae.es/crisis>
- Enrique, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Equipo Vértice. (2012). *Comunicación interna*. España: Editorial Vértice. Recuperado de <https://n9.cl/m76v>
- Estanyol, E et al. (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Barcelona: Editorial UOC.
- Ferrer, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa: Cuadernos de Comunicación*. S.L.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder Approach*. Boston: Editorial Pitman.
- Gran enciclopedia catalana. [Consultado el 17 de noviembre de 2019]. Definición de comunicación. Recuperado de <https://www.enciclopedia.cat/ec-gec-0225801.xml>
- Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (s.f.). Recuperado de <https://www.icab.es/?go=eaf9d1a0ec5f1dc58757ad6cffdacedb1a58854a600312cc2d373401687f1ddf3b1f7fdf398c8842>

- Losada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Martín, F. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua.
- Martínez, L.X. (2012). La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. N° Extra 18, 2, 607-615. Recuperado de <https://dialnet-unirioja-es.are.uab.cat/servlet/articulo?codigo=4215475>
- Merino, M.J. (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/36040/1/T36709.pdf>
- Universidad Autónoma de Barcelona (s.f.). Recuperado de <https://www.uab.cat/>

## **7. ANEXOS**

## **Anexo 1.**

### **Entrevista a Clara Llena, directora de Comunicación del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB)**

#### **1. Compta l'ICAB amb un Pla de Comunicació Empresarial?**

El Col·legi de l'Advocacia de Barcelona no comptava amb cap Pla de Comunicació d'Empresa prèviament al setembre de 2016, quan es va aprovar el primer, sota el mandat del degà emèrit, Oriol Rusca. Aquest pla anava dirigit principalment a la comunicació externa, entenent per aquesta als mitjans de comunicació i a la societat en general per una banda i, per l'altra als més de 25.000 col·legiats que formen part de la institució.

El pla es va dissenyar en aquesta època, va ser aprovat per la Junta de Govern d'aquell moment i es va començar a aplicar fins al juny de 2017, quan hi van haver eleccions en què va resultar guanyadora la degana, M<sup>a</sup> Eugènia Gay.

A partir d'aquell moment, el pla s'ha anat adaptant a les circumstàncies del moment, però s'ha donat prioritat a tot el que representa la comunicació via xarxes socials que ha tingut una forta empenta durant aquest temps i sota un lideratge molt clar de la degana.

Al 2020 s'ha presentat també un Pla de Comunicació Interna dirigit als treballadors i treballadores del Col·legi (públic essencial i motor de la corporació), però encara està en fase de revisió i aprovació. Esperem que a finals d'any es pugui aprovar i començar a executar.

Al 2021, tenim previst la realització d'un nou Pla de Comunicació en base al pla estratègic que esdevingui i presenti la nova Junta que sortirà guanyadora de les eleccions del juny de 2021.

Al marge d'aquests plans de comunicació més globals, d'empresa, corporatius, sí que és cert, que s'han anat fent plans de comunicació de campanyes o productes concrets o fins i tot departaments com podria ser el DigIcab (la comissió de transformació digital del Col·legi), un puntal estratègic de l'actual Junta que considera que la transformació digital de l'advocacia és un element clau de futur i quin pla va ser presentat a principis de gener de 2020.

També al febrer, per exemple, es va presentar el Pla de Comunicació de la posada en marxa de la nova pàgina web que entrarà en funcionament a l'estiu. Però aquests plans encara que no

menys importants, entenc que són subsidiaris respecte del que representa un macro pla de comunicació d'empresa.

**2. En quines situacions de comunicació de crisi s'ha trobat l'ICAB? (Enumerar-les i explicar-les). Com han reaccionat o com van procedir davant aquests casos?(relacionar amb estratègies de silenci, confessió, negació o transferència de responsabilitats). Ho van fer amb immediatesa?**

El Col·legi, per la seva naturalesa plural i democràtica, té una estructura rica però complexa alhora, ja que està integrat per diferents comissions i seccions que tenen autonomia i veu pròpia, però que no són la veu oficial del Col·legi. El fet que tinguin veu i autonomia pròpia provoca que sovint activin comunicats i notes de premsa sense informar a la Junta de Govern ni al departament de Comunicació del Col·legi i que es pronunciïn amb posicionaments diferents sobre el que seria el de la Junta de Govern, ocasionant confusions i problemes en aquest sentit.

Així, per exemple, recordo la Comissió de Protecció dels Drets dels Animals que va emetre un comunicat de premsa contra l'Ajuntament de Barcelona, per la cria dels coloms, que va malmetre temporalment les relacions entre la corporació i l'Ajuntament. En aquest sentit, des del Col·legi es va preparar una carta dirigida a l'alcalde i també un comunicat de la Junta del Col·legi dirigida als mitjans de comunicació, informant que aquella nota de premsa no representava l'opinió de la Junta.

També la Comissió de Defensa del Col·legi en aquest temps s'ha manifestat a través de comunicats sobre la situació dels presos polítics o el dret a decidir, la independència de Catalunya... I en aquest cas també, la Junta ha hagut d'emetre comunicats aclarint que la informació apareguda als mitjans sobre aquests fets és una opinió legítima de la Comissió de Defensa, però no pas de la veu oficial del Col·legi, ja que sobre temes polítics, la nostra corporació no es pot posicionar.

Ambdós comunicats es van realitzar amb relativa immediatesa per tal que els mitjans poguessin rectificar la informació.

També altres casos de crisi han succeït arrel d'entrevistes que alguns mitjans han realitzat a membres de la Junta de Govern i que han fet aparèixer en forma de titular per exemple, alguna frase amb connotacions polítiques que fora de context té un sentit molt més espectacular que si

està dins d'un context, no. En aquests casos, normalment la reacció ha estat la de silenci, “aguantar” la crítica i esperar que passés la notícia, ja que sempre hem entès que anar contra els mitjans no beneficia a la institució.

D'altres ocasions, les crisis han vingut generades per piulades al Twitter i normalment s'ha optat pel silenci, si algun col·legiat o ciutadà/ana no hi ha estat d'acord amb el contingut expressat.

En aquest sentit, les xarxes socials faciliten molt més la crítica o la resposta diferent a la comunicació unidireccional a la què estàvem acostumats, però també és cert que no ser-hi present implicaria una manca de coherència respecte la transformació digital que reclama la institució envers la professió i de la societat en general.

### **3. En referència a la comunicació de crisis, quines creus que són les vulnerabilitats o els errors més comuns de l'ICAB a l'hora d'enfrontar una crisi?**

Segurament certa ralentització en la resposta a donar que també és normal, per altra banda, ja que es tracta de Junes de Govern formades per 16 membres d'ideologies polítiques diferents i consensuar un missatge amb aquesta diversitat sempre resulta més complicat.

Val a dir també, que els membres de la Junta exerceixen de diputats/des, sense cap tipus de remuneració econòmica. Tampoc la degana, ni el vicedegà ni el secretari. Tots ells i elles tenen el seu dia a dia, els seus propis despatxos d'advocats que compaginen de manera implacable i amb molta implicació, amb el dia a dia del Col·legi. Aquest “multitasking” i la diferent ideologia política provoquen doncs aquesta possible lentitud en les respostes.

A més, val a dir, que l'advocacia és una professió que es pensa molt qualsevol decisió. Es tracta d'un col·lectiu que abans de decidir, examina tots els pros i contres de les accions i que, com és lògic, es mira molt la lletra petita. Tot això, provoca aquest còctel molotov que ralentitza les accions a realitzar. També en situacions de crisi.

### **4. Tot i que no es compta avui dia amb un Pla de Comunicació de Crisi, tu com a directora de Comunicació, tens identificats els conflictes potencials als quals està exposada la institució? Quins són aquests?**

Sí, és clar. Tot el que esdevingui un posicionament polític, ja que el Col·legi és una corporació que representa 25.000 col·legiats/des de diferent ideologia i el Col·legi els ha de representar a

tots i a totes. També, és clar, les notes de premsa o comunicats que emeten algunes comissions o seccions que tenen una ideologia política molt determinada i que poden conduir a confusions a la ciutadania i als mitjans de comunicació sobre el parer del Col·legi... I també, per acabar, qualsevol entrevista o roda de premsa amb respostes descontextualitzades poden derivar en un moment donat, en una situació de crisi. El millor en aquests casos, sempre que sigui possible, és demanar el qüestionari per escrit i respondre'l per escrit. És una manera d'evitar sorpreses respecte del que es publica. També fomentar articles d'opinió de la Junta...

Les xarxes socials pel seu potencial d'immediatesa i perquè tothom hi pot dir la seva també poden ser generadores de situacions de crisi. En aquest cas, sí que la immediatesa en la resposta o la derivació cap a un altre tema serà la clau per superar-la, tot i que el més aconsellable és deixar passar el temps i segurament amb unes hores o màxim un dia o dos, el problema està oblidat.

**5. Com creus que podria ajudar la realització d'un Pla de Comunicació de Crisi a la resolució d'aquestes situacions? Creus que la situació es gestionaria d'una manera diferent a com s'estava gestionant fins ara?**

Sens dubte, tot el que suposa planificar, anticipar-se i preveure situacions és quelcom recomanable per a qualsevol organització. Tenir un Pla de Comunicació de Crisi és essencial per actuar amb rapidesa i determinació i també per actuar amb la convicció que s'ha pensat l'estratègia amb deteniment i sense la pressió de la crisi del moment. Tot el que es pugui preparar i anticipar val la pena tenir-ho previst. Hauria de ser quelcom obligatori de tenir a qualsevol organització. Així com tenir determinat quins són els membres que han de formar part d'un Comitè de Crisi, així com revisar cada x temps aquests Plans de Comunicació de Crisi per avaluar la seva vigència o no o per analitzar i determinar si han de canviar i en cas afirmatiu, fer-ho, si s'escau.

**6. De quina forma han afectat les xarxes socials a la comunicació de crisi? Quina és la estratègia per lidiar amb elles quan us arriben comentaris negatius?**

Depèn dels comentaris negatius, si tenen raó de ser (perquè ens hem equivocat o no) utilitzem una estratègia o una altra. És a dir, si veiem que ens hem errat amb algun pronunciament o piulada, el millor és reconèixer l'error ràpidament i rectificar-lo. Hem de ser humils en aquest sentit.



Si els comentaris negatius és el contrari van errats sobre la informació que difonen, el que fem és combatre'ls amb informació o piulades objectives que demostrin la certesa o validesa de les nostres afirmacions.

I per últim, si es tracta de piulades o comentaris negatius sobre la nostra institució per part d'alguns ciutadans/anes o per part dels nostres advocats i advocades però que estan en el legítim dret de dir-les, el que fem és deixar que diguin la seva i esperar que sorgeixi un altre tema de debat i que quedi oblidat l'objecte de discussió. Entrar en conflicte amb batalles dialèctiques i rèpliques i contrarèpliques no pensem que sigui una bona estratègia a seguir, perquè hi ha gent que no té final i sempre espera tenir la raó. No acabariem mai, malauradament.

**7. Una vegada succeïdes aquestes crisis, les recopileu d'alguna manera per posteriorment al cap del temps, analitzar com es va fer la gestió i que serveixin per fer un procés d'aprenentatge de cara a la gestió en futures crisis?**

Normalment fem un dossier dels impactes en premsa o a les xarxes que han esdevingut fruit de la crisi i les guardem i arxivem. És una pràctica que fem simptomàticament, si bé és cert que quan esdevé una crisi nova poques vegades tenim el temps d'avaluar i estudiar què vam fer en una altra ocasió similar. Potser ens faltaria una mica més de deteniment i rigor en aquest sentit.

Determinades crisis les preveiem i això fa que anem molt millor preparats per als possibles escenaris que es poden produir i determinem les actuacions a fer, depenent de cadascun d'ells.

Ara bé, sempre que arriba una crisi aquest examen o avaluació no es pot fer i sempre el que val la pena és actuar amb professionalitat i no deixar-se portar per l'emoció, sinó per la percepció de la veritat que en comunicació és allò que val realment.

**8. Els directius o treballadors que parlen quan es dona una situació de crisis a l'ICAB tenen alguna formació com a portaveus?**

La veritat és que no. És una de les accions previstes al Pla de Comunicació però que sempre per manca de temps o d'encaix d'agenda no ha estat possible i penso que valdria la pena buscar-hi el moment.

De totes formes, val a dir que en general els advocats i advocades per la professió que exerceixen i el seu dia a dia amb judicis als jutjats solen tenir facilitat de paraula i no els hi costa parlar per als mitjans de comunicació. Són en general extravertits de mena. A més, val a

dir que tant el degà emèrit Oriol Rusca com la degana actual M<sup>a</sup> Eugènia Gay tenen do de la paraula i es manegen bé amb els mitjans de comunicació, afortunadament, la qual cosa, facilita la feina dels periodistes i del departament de Comunicació, sens dubte.

#### **9. Qui creus que hauria de formar part del Comitè de Crisis de l'ICAB i perquè?**

Al meu parer, n'hauria de formar part la degana, el seu cap de Gabinet o Relacions Institucionals, el vicedegà, el secretari, la gerent, el cap de Normativa, el cap de Secretaria de Junta i la directora de Comunicació. Aquests membres seria ideal que hi fossin sempre, tot i que els 3 que corresponen a la Junta si no poden ser-hi alhora presencialment, fora bo que estiguessin el màxim possible de membres d'ells.

Per altra banda, depenent de la temàtica, sobre aquest Comitè de Crisi genèric es podria sumar algun especialista més, com el cap de l'Assessoria Jurídica o la cap del Servei del Torn d'Ofici, per exemple, si les crisis estan relacionades amb aquests assumptes.

#### **10. En situació de crisis, quins són els instruments de comunicació que utilitzeu normalment per arribar amb eficàcia als diferents públics (comunicat oficial, nota de premsa, roda de premsa, xarxes socials, etc.)? Quins són els públics prioritaris?**

Depenent de les crisis, tenim uns públics prioritaris o uns altres, depèn d'on esdevinguin. Ara bé, la nostra raó de ser intrínseca és el servei als nostres col·legiats i col·legiades i, malgrat que algunes accions també tenen com a destinataris la ciutadania o els mitjans de comunicació en general, sempre el nostre últim públic destí final és l'advocacia.

També en funció del mitjà on hagi esdevingut la crisi (si arrel d'una nota de premsa o d'una piulada o post a les xarxes socials), utilitzem un canal o altre per combatre la crisi. Normalment utilitzem el mateix canal on s'ha originat. No som tant partidaris de la realització de rodes de premsa per combatre les situacions de crisi, ja que l'advocacia en general sempre prefereix allò que queda escrit, les notes de premsa o els comunicats, per exemple.

El que sí que és cert és que de totes les crisis se n'aprèn i que mai sabem prou de comunicació. També és ben veritat allò de "el que no es comunica no existeix". Per tant, val la pena comunicar el que volem i mesurar quan i on ho volem fer.

## CESSIÓ DE DRETS D'ENTREVISTES

Jo, *Clara Llensa Ramos*

Amb DNI 43686629-S

### **Faig constar:**

- Que autoritzo que les meves opinions i consideracions recollides mitjançant entrevista cedida a *Sara Ventura Panal* amb DNI 47987421-Z i que té com a objectiu l'elaboració del *Treball de Fi de Grau* siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre *l'entrevista realitzada cap a mi*, cedeixo a *Sara Ventura Panal* amb DNI 47987421-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el *Treball de Fi de Grau* és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present,

Clara Llensa

A Barcelona, el 26 de març de 2020

*Model elaborat pel Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona amb finalitat informativa. Febrer 2020*

## **Anexo 2.**

### **Entrevista a Virginia Luzón, vicerectora de Comunicación y Promoción de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)**

#### **1. Quines són les activitats principals en matèria de comunicació de les que t'encarregues com a vicerectora de Comunicació? Hi ha tot un equip de treball/unitat de Comunicació o només t'encarregues tu?**

Jo m'encarrego del que serien les polítiques de comunicació de la universitat. Hi ha cinc unitats a l'àrea de Comunicació i Promoció i amb totes les persones que les conformen el que fem són plans per tal de millorar els diferents aspectes que conformen tot el que és el espectre comunicatiu de la universitat. Fins ara que hem fet? D'una banda, en referència a la promoció, hem fet molt la marca UAB, tenim especial cura dels atributs diferenciadors com ara les columnes, que les hem treballades molt sobretot en les carpetes dels primers anys quan jo vaig entrar com a vice-rectora, i que ara aquest any hem fet una altra aposta de marca, una marca on continuen les columnes però que canvia una mica el concepte, és una mica més abstracte i potenciem més el verd, perquè som la única universitat que fa servir aquest color. Així com la Pompeu o la Universitat de Vic es barallen pel color vermell, o la UB i la Politècnica estan en el color blau, doncs nosaltres que som el verd, que és el color de campus, doncs estem intentant potenciar els nostres atributs, elements que són intangibles, el fet de què tenim un campus.

A més a més, hem estat treballant aquesta política de comunicació de què som una universitat innovadora en la recerca, però també una universitat molt transformadora, que és una paraula que nosaltres hem volgut fer servir moltíssim perquè estem molt preocupats per les persones que conformen la nostra comunitat, persones com els refugiats, el col·lectiu LGTBI o les persones transsexuals o aquelles persones afectades pel canvi climàtic. Totes les accions que s'han fet respecte a aquestes persones són polítiques de comunicació, no és promoció, és comunicar recerca, innovació i transformació.

També hem volgut tenir una imatge més moderna a les xarxes socials, hem volgut que les produccions audiovisuals de caràcter institucional estiguessin totes englobades, que tinguessin una imatge de marca, no fer tot uniforme sinó que tu quan veiessis un vídeo diguis això es UAB, perquè tenim una imatge pròpia. Hem fet moltes més coses, com posicionament SEO, el disseny de la web de totes les facultats i ara treballem en el disseny web dels departaments, disseny web de planes com Alumni o Ocupabilitat, etc. Són accions que semblen petites, però que veritablement són grans perquè és el que fa que tu entris a una plana web de la UAB i diguis estic a una web de la Autònoma. Hem canviat també les fitxes de graus i màsters, per fer-ho tot més innovador, modern i transformador. Tot això són polítiques de comunicació.

La universitat s'organitza de manera orgànica, és una estructura de persones, diem 5 unitats perquè és la manera en què es puguin organitzar però després totes treballen entrelaçades. Hi ha la Unitat de Comunicació, que és la que s'encarrega de treballar amb els mitjans de comunicació, fa les notícies que surten al web, també les notícies que enviem als mitjans, la cobertura dels nostres propis actes, però treballen en el dia a dia amb la Unitat Web. La Unitat Web és aquella que fa el disseny de les nostres planes web, la maquetació de les nostres planes web, pensen una mica com serà els arbres de les webs, però treballen a la Unitat de Comunicació a la mateixa vegada perquè sinó no hi hauria qui omplís de continguts. Les webs, per posar un exemple, de graus i màsters, pertanyen a la Unitat de Promoció, que és qui fa el Saló de l'Ensenyament, les Jornades de portes obertes, el dia de les famílies, el posicionament CEO, però els formularis que s'incorporen a aquestes webs estan dissenyats per la Unitat Web. Per tant, aquestes tres unitats estan completament entrelaçades. Després tenim la Unitat d'Audiovisual, que és la que fa els vídeos, però també altres coses com el dia d'inauguració de curs, donen suport als streamings, etc.

## **2. Compta la Universitat Autònoma de Barcelona amb un Pla de Comunicació Institucional? I amb un Pla de Comunicació de Crisi?**

Des que jo vaig entrar, em vaig proposar fer un Pla de Comunicació Institucional corporatiu i vaig veure que era impossible perquè el dia a dia se'ns menjava. No som gaires persones en el Àrea de Comunicació i Promoció, cadascú té les seves tasques assignades, i aleshores, vam dir, bueno, com hem de fer un Pla Estratègic, ens esperem a tenir aquest i després fem un disseny de Pla de Comunicació Institucional alineat amb aquest Pla Estratègic.

El Pla Estratègic es va aprovar a finals del 2019 i vam dir, doncs ara ens posem amb el Pla de Comunicació, el que passa és que justament va coincidir amb que hi havia eleccions i vaig pensar que no era ètic dissenyar un Pla de Comunicació tenint en compte que hi havia eleccions. Aleshores, vaig pensar, com no hi ha recursos, no hi ha diners i a més a més, no sabem qui serà el proper equip de govern, ho deixo en *stand-by* per a que sigui el proper govern qui entomi el disseny d'aquest Pla de Comunicació que vagi en línia amb aquest Pla Estratègic de la Universitat Autònoma. De tota manera, aquesta fita ha de tenir recursos, s'ha de donar o bé diners o bé personal per a que s'encarregui del seu disseny. Fer un Pla de Comunicació implica pensar en moltes coses i en moltes variables. No només son els públics, sinó decidir que va, on va i com va, són moltes coses.

El Pla Estratègic que es va aprovar són els eixos que la Universitat Autònoma vol assolir, són 6 eixos: alguns són recerca, docència, personal, alumnat o internacional. Aquest Pla Estratègic fixa on està ara l'Autònoma i on vol estar a l'any 2030. Justament per recolzar aquest Pla Estratègic, tu necessites un pla de comunicació.

Quan jo vaig entrar com a vice-rectora una de les primeres coses que sí vaig fer va ser un Pla de Comunicació de Crisi, tot i que aquest era bastant bàsic. Ho vam penjar al Nebula, que és la eina que fem servir com a repositori. En aquest document explicàvem de manera bàsica com s'havia d'actuar davant una crisi. Bàsicament, en aquest document el que s'explicava era el següent: quan una persona detecta aquesta crisi, que pot ser qualsevol persona de l'equip de Comunicació o fins i tot una persona aliena, perquè no totes les crisis són de comunicació (com el cas de la pandèmia del coronavirus), es comunica als àmbits afectats, que poden ser tots els àmbits. Aleshores, diguem que dissenyem el diagrama estàndard i es comunica en primer lloc a les persones afectades. Posem per exemple que es una persona d'ordenació acadèmica, que afecta a un professor, doncs primer es comunicaria al vicerector d'Ordenació Acadèmica, es comunica sempre a la vice-rectora de Comunicació que sóc jo, i jo ho comunico al cap de Comunicació i sempre a una altra persona de l'equip. Aleshores, fem un petit Comitè de Crisi per veure com abordarem aquesta crisi a nivell comunicatiu.

En funció de la mida de la crisi, si la crisi és controlable en aquest petit Comitè perquè no va a més, diguem-ne que és petita, doncs es queda en aquest petit Comitè i s'aborda en aquest. Si la crisi va a més, perquè és una crisi més gran i afecta a més persones, escalem a més actors. Si és una crisi molt gran, en el àrea de Comunicació escalem a les 7 persones que formen l'equip per a què tothom estigui assabentat, per si per exemple truca un mitjà de comunicació, tothom pugui no donar resposta, però si rebre les preguntes dels mitjans, és a dir, despenjar un telèfon i saber de què li estan preguntant. Per tant, elaborem una resposta tipus per no sortir del discurs estàndard. A vegades, moltes vegades és doncs “recullo la teva pregunta, quan tinguem alguna resposta, et farem arribar el que sigui”, que pot ser un comunicat, una resposta o inclús moltes vegades he estat jo la que ha anat trucant als diferents mitjans que havien fet una pregunta determinada, fent de portaveu en aquest cas.

Si la crisi és molt molt gran i s'escala, llavors el que fem és anar comunicant d'una manera fluida, és a dir, seguint una estructura jerarquitzada. Per exemple, fent referència al cas del Covid, tenim la nostra comissió de Crisi on es prenen les diferents decisions a partir d'un seguit d'informacions de les que disposem i que ens permeten saber a quin ritme està evolucionant la pandèmia. En aquest Comitè i a partir d'aquestes informacions, es prenen un seguit de decisions responsables de cara als nostres usuaris, que són els estudiants, i sempre són decisions garantistes. Una vegada pren la decisió el Comitè, que en aquest cas està format per la rectora de la Universitat, el gerent, la vice-rectora de Comunicació, el vice-rector de Recerca, el vice-gerent de Recerca, la vice-gerenta d'Ordenació Acadèmica i la vice-rectora d'Alumat, es trasllada a degans i deganes que ens donen suport, sempre consensuat i amb garanties, i després es pensa com comunicar-ho a la comunitat acadèmica.

Tornant a fer referència al cas del coronavirus, vam creure que era prou important la decisió presa com per comunicar-ho al públic intern com extern. Primer, el públic prioritari era l'intern, és a dir, la comunitat universitària, que inclou el personal com PDI, PAS, o investigadors, i d'altra banda, l'alumnat. Aleshores, es fa el comunicat que signa la rectora. Intentem sempre que sigui el mateix discurs per a tota la comunitat universitària. No som gens partidaris de fer un discurs per l'alumnat i un altre per personal. Pensem que és molt important que sigui el mateix per a tothom, perquè sinó es poden crear disfuncions.

Intentem que siguin missatges molt reduïts, no ficar cap mena de rotllo, que siguin missatges senzills, directes i entenedors. Seguint amb l'estructura jeràrquica, el deganat es posa en contacte amb el professorat, i els professors es posen en contacte amb els alumnes. D'aquesta manera, els alumnes no reben tants missatges des de rectorat, sinó que són els professors els que els hi diuen les decisions sobre la seva assignatura.

### **3. Quins són considerats públics interns i externs de la UAB? Quins d'aquests públics son normalment més susceptibles de provocar una situació de crisi?**

Com ja he dit anteriorment, el públic intern són els treballadors i l'alumnat, que es troben dintre de l'Autònoma. Per a nosaltres, un públic intern són tots els membres de la comunitat universitària, perquè són *inside* de l'Autònoma. Fins i tot els treballadors de les cafeteries, o el personal de manteniment són públic intern de la UAB. Públic extern és tota persona interessada en estudiar a la universitat, de fet, ara sí que és veritat que el *home* està ple de notícies del Covid però en altres circumstàncies estaria ple de notícies adreçades a futurs estudiants. Per tant a part dels futurs estudiants, també trobaríem com a públics externs a les empreses, institucions o qualsevol altre agent que tingui una vinculació amb l'Autònoma. Aquests serien els públics externs que en un moment donat, podrien estar molt interessats en la Universitat. Un altre públic extern serien els mitjans de comunicació. Podem diferenciar els actors proactius i que coneixen la institució, els actors oberts però que tenen voluntat de conèixer la institució i finalment els indiferents, que són aquells que no tenen cap voluntat de conèixer la institució i als que has d'arribar d'alguna manera tenint en compte que costa més. Tenint en compte aquests actors, diferenciem entre el missatge *push*, quan tu necessites arribar als altres i el missatge *pull*, quan et venen a buscar perquè ets l'Autònoma.

Mai se sap quin d'aquests públics és el susceptible de provocar una crisi, mai se sap quin pot ser el detonant. Jo porto 4 anys i hem viscut crisis de tota mena, tant provocades per públics interns com externs.

### **4. En quines situacions de crisi s'ha trobat la UAB? (Enumerar-les i explicar-les). Com van reaccionar o procedir davant d'aquests casos (per quina estratègia s'aposta:**



**silenci, confessió, negació o transferència de responsabilitat)? Van actuar amb immediatesa?**

Hem patit moltes, no totes són iguals, ni tenen el mateix detonant, ni tenen de lluny la mateixa resolució. Jo tinc al cap, una que vam tenir molt grossa amb un professor de Medicina que va ser acusat d'assetjament sexual, justament va ser una denuncia en un mitja de comunicació per part d'una alumna. Vam actuar molt ràpidament, vam fer una investigació, es va obrir un expedient i quan es va obrir l'expedient, l'alumna es va negar a dir el nom de la persona ni a fer res de res i l'expedient es va tancar.

A vegades ens segueixen trucant dels mitjans de comunicació per preguntar com s'ha resolt, i clar hem de dir que la resolució és que l'alumna es va donar per contenta pel fet de què s'obris l'expedient, però mai es va poder fer cap resolució. Vam sortir a tots els mitjans de comunicació d'Espanya, fa 2 anys d'això. Jo vaig fer de portaveu en aquell cas, i bé vam dir la veritat, que l'alumna havia fet una denuncia arran d'un mitjà de comunicació i que des de la universitat es va obrir un expedient al professor. La resposta de l'alumna va ser "Estic tan contenta de què s'hagi obert l'expedient, que ja no vull fer cap denuncia", va ser una mica surrealista però va quedar així la cosa.

Després, no fa gaire vam tenir una altra crisi arran d'una denuncia per Twitter d'una professora, també vam actuar molt ràpidament, i la resolució va ser satisfactòria per ambdues parts, la professora es va disculpar públicament. O sigui que moltes vegades són les mateixes xarxes socials les qui originen aquestes crisis ja que és una manera molt ràpida.

Justament, pel tema actual de la docència digital, tothom es queixava i la nostra *community manager* ha contestat una a una cada queixa. Ha contestat aproximadament unes 300 queixes. Aquesta persona s'ha dedicat a contestar molt satisfactòriament totes les queixes. El decidir fer la docència virtual és una decisió marcada per un Reial Decret, no pas per la Universitat Autònoma, però clar no tothom ho va veure així.

Després també es va donar una altra crisi, que vam recollir en un Power Point per explicar-la com un cas pràctic, en què un professor, Jaume Fàbrega, va començar a dir que "Ciutadans era el càncer de Catalunya". Arran d'aquesta piulada, nosaltres vam començar a tenir aquestes

interpel·lacions directes perquè tot i que les opinions que tingui aquest professor pertanyen a ell personalment, en el moment en què ell s'identifica com a professor de l'Autònoma, les opinions tot i que siguin personals, s'extrapolen a tota la universitat. Tenim gairebé un 1.800 professors a l'Autònoma, segurament si entrem al perfil de Twitter de cadascun d'ells, cadascú manifesti les seves opinions personals, per tant, és un tema complicat.

Nosaltres, vam procedir a fer la següent publicació: “la UAB no comparteix i rebutja el comentari del professor, aliè als valors universitaris. Es demana al professor que esborri la piulada i demani disculpes”. Jo, personalment, vaig parlar amb el professor i li vaig demanar que esborrés la piulada. Clar, aquí estàs trepitjant línies molt fines, perquè justament per fer això que jo li estava demanant al professor a un alumne, aquest estudiant ens va acabar denunciant.

En el cas del professor, aquest senyor havia insultat un partit polític, havia insultat persones, i jo no vaig actuar com a universitat, vaig actuar com a vicerectora de Comunicació i li vaig demanar que com a mínim treies del seu perfil del Twitter que ho feia com a professor. Ell ens va fer cas, va treure l'expressió i va demanar disculpes en una piulada la qual vam retuitejar. La gent que va interpel·lar directament la Universitat ens va agrair la gestió feta. Posteriorment, el professor va renunciar a seguir impartint classes a la UAB perquè va pensar que no compartia els nostres valors. Això seria un exemple.

## **5. Quins són els objectius de la comunicació de crisi i com mesureu els resultats obtinguts?**

L'objectiu de qualsevol Pla de Comunicació de Crisi és controlar el discurs. Per controlar el discurs has de donar resposta al públic per tal de què vegin que la institució s'implica. Nosaltres sempre mirem de donar resposta tret que en el cas de Twitter siguin trols. Quan la *community manager* detecta que es tracta de trols, llavors si es procedeix al silenci. Si es tracta d'una persona que el que busca és el conflicte pel conflicte, el que no fem és utilitzar el nostre canal per donar més importància a un trol, però perquè en aquest cas no es tracta d'una crisi, sinó d'algú que busca l'enfrontament directe. En el cas de què sigui una crisi real, com els casos dels quals parlàvem abans de la denúncia a diferents professors, llavors investiguem l'origen i

sempre donem resposta. Sempre ho fem el més ràpid que podem. La meva percepció és que des que estic jo en el vicerectorat de Comunicació, les respostes han estat prou ràpides.

Hi ha situacions com la que t'he ensenyat del professor que tot va passar el mateix dia, pel matí vam detectar la piulada i per la tarda ell presentava la seva renúncia i teníem un allau de piulades donant-nos les gràcies per la nostra rapidesa. Va ser un dia molt intens però vam aconseguir una interacció molt positiva a Twitter.

La nostra *community manager* és la que s'encarrega de mesurar els resultats obtinguts i ho fa a través d'informes elaborats per ella mateixa. Ella fa informes de com acaba la crisi, tan en positiu com en negatiu. Fa un recull tot i les interaccions. Estem pendents de poder finançar un software que fa aquest tipus de seguiment, (etiquetes, tot el que ha entrat, etc.), però ara mateix no és una prioritat. De moment ho fem amb Google Analytics de una forma molt casera. Per tant, la *community manager* s'encarrega de fer l'informe de xarxes, després hi ha una persona de la Unitat de Comunicació que ens fa un dossier de tot el que surt a la premsa i ho marca quan és negatiu o positiu, i després fem un petit breu d'impacte qualitatiu.

En el cas de crisi, sempre obrim un One Drive al qual tenen accés tots els membres del Comitè de Crisi i allà anem recopilant totes les accions que estem fent. Al final, d'aquesta manera ens queda un mega document amb totes les accions de cada departament. Si jo volgués recopilar tot el que s'ha fet des de Comunicació, ho puc fer a través d'unes etiquetes amb les que treballem. Aquest procediment sempre l'utilitzem quan ens trobem davant la gestió d'una crisi gran.

## **6. En referència a la comunicació de crisi, quines creus que són les vulnerabilitats o els errors més comuns de la UAB a l'hora d'enfrontar una crisi?**

Crec que es tracta d'un error que no només li passa a l'Autònoma, sinó que es tracta d'un error genèric. Pensa que l'Autònoma és com una ciutat de gairebé 40.000 habitants, com arribes a tothom sense distorsió del que envies i que tothom entengui el missatge? Per exemple, hi ha alumnes que no volen que els hi arribin correus del vicerectorat, alumnes que directament esborren aquests missatges sense llegir-los. Aquesta és la vulnerabilitat més greu que tenim, però no només en quant a alumnes, sinó també amb altres companys de treball. Mai tens garantit que tots els fluxos informatius funcionin, facis el que facis.

**7. Com a Vicerectora de Comunicació, tens identificats els conflictes potencials als quals està exposada la institució? Quins són aquests?**

Com som una petita ciutat, sempre fem un calendari en el que intentem preveure què pot passar que podria afectar-nos. Recordo que va haver una concentració molt gran a la Plaça Cívica una vegada, i el Cap de Seguretat em va trucar i em va comentar que no sabia si la Cívica aguantaria tantes persones. En aquell moment, el cor se'm va posar a la gola. Sempre hi ha possibilitat de què qualsevol cosa esdevingui en una crisi, l'alumnat és un col·lectiu totalment imprevisible. Igual, els dies de Festa Major també pateixes molt, diria que és la segona festa que concentra més gent a Catalunya després de les Campanades. També pateixo molt el dia que canvien el nitrogen d'un laboratori a un altre, sempre et poses en la situació de què pot passar alguna cosa greu. Igual va passar en el cas del professor que va criticar Ciutadans al Twitter, es tracta d'una cosa que no pots planejar i que no t'esperes.

**8. De quina forma han afectat les xarxes socials a la comunicació de crisi? Quina és la estratègia per lidiar amb elles quan us arriben comentaris negatius?**

Com deia abans, tret que siguin comentaris trols que volen tenir ressò a partir de les nostres interaccions, sempre intentem donar resposta.

**9. Com creus que podria ajudar la realització d'un Pla de Comunicació de Crisi a la resolució d'aquestes situacions de crisi? Creus que la situació es gestionaria d'una manera diferent a com s'estava gestionant fins ara?**

Com comentava abans, nosaltres sí que comptem amb un petit Pla de Comunicació de Crisi. Pensem que un document de gestió de crisi és fonamental perquè decidiràs qui serà l'interlocutor amb les persones dins de la institució. Davant d'una crisi s'hauran de plantejar tot un seguit de qüestions, que varien depenent del caràcter de la crisi: com distribuir la informació, com es cataloga la informació, qui seran els fluxos informatius i com aniran aquests (seran reduïts o ampliat), qui seran les persones que formin part del Comitè de Crisis, com es gestiona tota la informació i quins protocols activarem segons la tipologia de la crisi a la que s'enfronta

la institució. Cada crisi es gestiona de manera completament diferent perquè les necessitats comunicatives són completament diferents.

**10. Una vegada succeïdes aquestes crisis, les recopileu d'alguna manera per posteriorment al cap del temps, analitzar com es va fer la gestió i que serveixin per fer un procés d'aprenentatge de cara a la gestió de futures crisis?**

Com ja t'he explicat anteriorment, ho fem a partir de Google Analytics i després a través de carpetes a One Drive. En el cas de les xarxes socials, per tal de gestionar una nova crisi, la *community manager* consulta a vegades els dossiers que fa. De fet, fa poc la nostra *community manager* va participar a una xerrada de comunicació de crisi juntament amb altres professionals de comunicació d'altres universitat catalanes, i va poder parlar de diferents casos pràctics gràcies a totes les carpetes que va guardant. En quant a la tècnica de One Drive, la nostra experta en comunicació interna en fa un anàlisi qualitatiu posterior d'aquestes carpetes.

**11. En el cas d'haver de formar un Comitè de Crisis, quines persones creus que haurien de formar part d'aquest i perquè?**

Com deia abans, les persones que formen aquest Comitè de Crisi dependran segons l'àmbit que es vegi afectat per la crisi. Tot i així, fins ara, sempre hi hem participat el cap de Comunicació o un tècnic de Comunicació, habitualment la rectora de la Universitat, tot i que ella delega moltes vegades en el vicerector o vicerectora de l'àmbit afectat. La rectora està en tot moment informada de tot allò que passa. Si la crisi afecta a personal, llavors també intervé al Comitè el gerent, sinó afecta a personal, llavors no. També trobem sempre al Secretari General i a la cap de Gabinet de la Rectora, que també funciona una mica com a enllaç.

**12. Aquelles persones que parlen en representació de la UAB quan es dona una situació de crisi tenen alguna formació en comunicació o com a portaveus?**

Com que parlem de comunicació de crisi, això és una decisió que vam prendre al començament del mandat i vam dir: si una notícia és bona, sortirà la rectora, perquè volem potenciar la seva imatge positiva, i si una notícia és dolenta, sortiré jo com a vicerectora de Comunicació. Jo penso que això ha funcionat prou bé perquè jo tinc un perfil molt baix, a mi no em coneix ningú

i cap intenció de què em conegui ningú. Virginia Luzón no és ningú, ni ho serà. Aleshores, quan hi ha una crisi com pot ser una ocupació del Rectorat o una vaga, sempre surto com a portaveu. L'ideal sempre es cremar a una persona que no té interessos polítics ni d'una futura carrera a la institució. Aleshores, has de buscar alguna persona de comunicació, que parli bé davant els mitjans, que entengui com funcionin els mitjans de comunicació, que no s'emprenyi (moltes vegades els vicerectors són entrevistats durant 2 hores i després s'emprenyen perquè només surten 3 segons en pantalla). És millor una persona que s'apregui el missatge institucional que ha de donar la Universitat Autònoma de Barcelona i que no se surti d'aquest discurs. Una persona que tingui un perfil molt baix, i que sigui coherent.

**13. En situació de crisi, quins són els instruments de comunicació que utilitzeu normalment per arribar amb eficàcia als diferents públics (comunicat oficial, nota de premsa, roda de premsa, xarxes socials, etc)?**

Si la situació de crisi és interna, intentem fer servir sempre el correu electrònic, que fins ara és l'eina amb la qual tenim garantia que els fluxos informatius arriben a la gent, no que siguin llegits però. Aquest correu electrònic aniria acompanyat de la notícia al portal que sigui adient, que pot ser el Portar d'Estudiants o la Home. Després si la comunicació es prou important com per fer una notícia externa, com per a què arribi als mitjans de comunicació, el que fem és enviar nota de premsa, que és el que hem fet ara amb la paralització de la docència presencial. També informem mitjançant les xarxes socials.

## CESSIÓ DE DRETS D'ENTREVISTES

Jo, *Virginia Luzón Fernández*

Amb DNI 28915989-K

### **Faig constar:**

- Que autoritzo que les meves opinions i consideracions recollides mitjançant entrevista cedida a *Sara Ventura Panal* amb DNI 47987421-Z i que té com a objectiu l'elaboració del *Treball de Fi de Grau* siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre *l'entrevista realitzada cap a mi*, cedeixo a *Sara Ventura Panal* amb DNI 47987421-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el *Treball de Fi de Grau* és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present,

*Virginia Luzón Fernández*

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 9 de Abril de 2020

*Model elaborat pel Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona amb finalitat informativa. Febrer 2020*

## **Anexo 3**

### **Entrevista a Clara Bassols, responsable de Prensa y Comunicación del Colegio de Economistas de Cataluña (CEC)**

#### **1. Quines són les activitats principals del Col·legi d'Economistes en matèria de comunicació? Hi ha un departament de Comunicació o només t'encarregues tu?**

Al Col·legi d'Economistes de Catalunya som dues persones gestionant la comunicació i el màrqueting. Jo em responsabilitzo de la relació amb els mitjans de comunicació i de tota la comunicació externa, també de les xarxes socials. I la meua companya gestiona tota la comunicació col·legial i els temes de màrqueting.

En la relació amb els mitjans de comunicació, d'una banda gestionem les sol·licituds d'informació o posicionament per part d'aquests. Algunes van adreçades directament al degà o pel seu caire més institucional i d'anàlisi de grans temes macroeconòmiques les dirigim a ell. D'altra banda, també rebem moltes peticions per diversos temes. Per això disposem d'una matriu amb els àmbits següents: (Macroeconomia, Economia catalana, IPC, Habitatge, Infraestructures, Urbanisme, Finances, Atur/Mercat Laboral, Economia Mundial/UE/Brexit, Sector Agroalimentari, Fiscalitat, Retail/Comerç, Turisme, Desenvolupament Sostenible/Medi Ambient, Igualtat/Dona, Emprenedoria / Startups, Pimes / Autònoms, Salut, Concursal, Auditoria, Innovació/Tecnologia, Esport, Indústria, Pensions, Economia col·laborativa/Social, Comptabilitat) i els noms de col·legiats experts acadèmics a qui el CEC dirigeix les preguntes rebudes dels mitjans perquè responguin en nom del CEC. Sempre s'insisteix en que qui emet la resposta és una persona experta vinculada al CEC i així es demana que surti reflectit al mitjà.

Paral·lelament fem diverses accions. De forma constant proposem als mitjans comptar amb economistes del Col·legi quan hi ha qüestions d'interès econòmic. Per exemple ara amb la crisi sanitària del coronavirus s'ha proposat als mitjans comptar amb l'opinió d'economistes per valorar les mesures preses, l'impacte sobre l'economia i les empreses... és una relació bilateral amb els periodistes.



A més, amb caire recurrent comuniquem l'enquesta de situació econòmica que es realitza entre tots els col·legiats en tres onades (primavera, tardor, hivern) i ho fem organitzant rodes de premsa amb el degà i el responsable tècnic de l'enquesta.

També la Comissió d'Economia Catalana fa una roda de premsa trimestral sobre conjuntura de l'economia catalana.

A més es publica i es comunica als mitjans un Índex d'Expectatives Borsàries sobre l'evolució prevista per a l'IBEX35 amb caràcter trimestral.

El Col·legi s'organitza en comissions i grups de treball que organitzen de forma habitual actes i conferències obertes a tothom. En alguns casos, quan periodísticament ho considerem rellevant, convoquem els periodistes i en fem una nota de premsa amb les principals conclusions.

Pel que fa a la comunicació i el màrqueting col·legial, la meua companya Camila fa mailings als col·legiats informant dels cursos que s'organitzen, així com de les conferències i activitats de les comissions, una comunicació d'actes i serveis que també fem de forma habitual via xarxes socials.

## **2. Compta el Col·legi d'Economistes amb un Pla de Comunicació Empresarial? I amb un Pla de Comunicació de Crisi?**

Al Col·legi seguim una estratègia de comunicació estructurada amb el que t'acabo de comentar. També tenim una estratègia per si es dona alguna situació de crisi, que no és habitual en el cas del Col·legi d'Economistes.

## **3. Quins són considerats públics interns i externs del Col·legi? Quins d'aquests públics son normalment més susceptibles de provocar una situació de crisi?**

El públic intern és el col·legiat/da, així com el personal del Col·legi i els economistes que formen part de la Junta de Govern i de les diverses juntes de les comissions i grups de treball. I l'extern és tot aquell que sigui susceptible de poder-se col·legiar i/o apuntar-se als nostres cursos.

## **4. En quines situacions de crisi s'ha trobat el Col·legi d'Economistes? (Enumerar-les i explicar-les). Com van reaccionar o procedir davant aquests casos (per quina**

**estratègia s'aposta: silenci, confessió, negació o transferència de responsabilitat)? Van actuar amb immediatesa?**

No puc detallar-te'n cap perquè, com et deia, no som una institució en què ens trobem habitualment aquests casos.

**5. En referència a la comunicació de crisi, quines creus que són les vulnerabilitats o els errors més comuns del Col·legi a l'hora d'enfrontar una crisi?**

El que dèiem, no és una situació habitual.

**6. Tot i no tenir un Pla de Comunicació de crisi actualment, com a responsable de Premsa i Comunicació, tens identificats els conflictes potencials als quals està exposada la institució? Quins són aquests?**

Podrien donar-se en el sentit que els economistes configuren un col·lectiu molt ampli i amb visions molt diverses a nivell econòmic i polític. El fet que un economista col·legiat opini en nom del Col·legi sortint d'un anàlisi estrictament tècnic i afegint criteris polítics pot ser una possible situació de crisi per a nosaltres. Des del Col·legi volem aportar sempre un criteri tècnic als debats socials i econòmics.

**7. De quina forma han afectat les xarxes socials a la comunicació de crisis? Quina és la estratègia per lidiar amb elles quan us arriben comentaris negatius?**

L'estratègia sempre és respondre en positiu, agraint a qui sigui que es dirigeixi a nosaltres per fer-nos arribar un suggeriment o comentari, encara que sigui negatiu. En cas que considerem que no tenen raó contestem donant arguments, i si no dient que prenem nota del que ens diuen.

**8. Com creus que podria ajudar la realització d'un Pla de Comunicació de Crisi a la resolució d'aquestes situacions de crisi? Creus que la situació es gestionaria d'una manera diferent a com s'estava gestionant fins ara?**

Encara que no siguem una institució especialment vulnerable a les situacions de crisi, tenir un pla sempre és positiu perquè si es dona el cas la resposta sigui més eficient.

**9. Una vegada succeïdes aquestes crisis, les recopileu d'alguna manera per posteriorment al cap del temps, analitzar com es va fer la gestió i que serveixin per fer un procés d'aprenentatge de cara a la gestió de futures crisis?**

Sempre prenem nota del que va passant en el si de la institució per reflexionar-hi i tenir-ho en compte de cara al futur.

**10. En el cas d'haver de formar un Comitè de Crisis en un futur, quines persones creus que haurien de formar part d'aquest i perquè?**

Penso que hauria de ser-hi representat l'equip directiu, el de comunicació i també un advocat.

**11. Aquells col·legiats que parlen en representació del Col·legi quan es dona una situació de crisi tenen alguna formació en comunicació o com a portaveus?**

En una comunicació de crisi, i en general en qualsevol estratègia de comunicació, és clau seleccionar bé els portaveus. En el cas d'una comunicació de crisi sabríem a qui designar entre els professionals de l'economia i l'empresa que conformen la nostra Junta de Govern i l'equip directiu, els quals en la seva majoria són professionals avesats al contacte amb els mitjans de comunicació.

**12. En situació de crisi, quins són els instruments de comunicació que utilitzeu normalment per arribar amb eficàcia als diferents públics (comunicat oficial, nota de premsa, roda de premsa, xarxes socials, etc)?**

Depèn de cada cas i circumstància, però un comunicat oficial validat per la Junta de Govern seria l'estratègia més habitual. Un comunicat que es faria arribar a tots els nostres públics mitjançant les vies habituals: mitjans de comunicació, web, mailing i xarxes socials.

