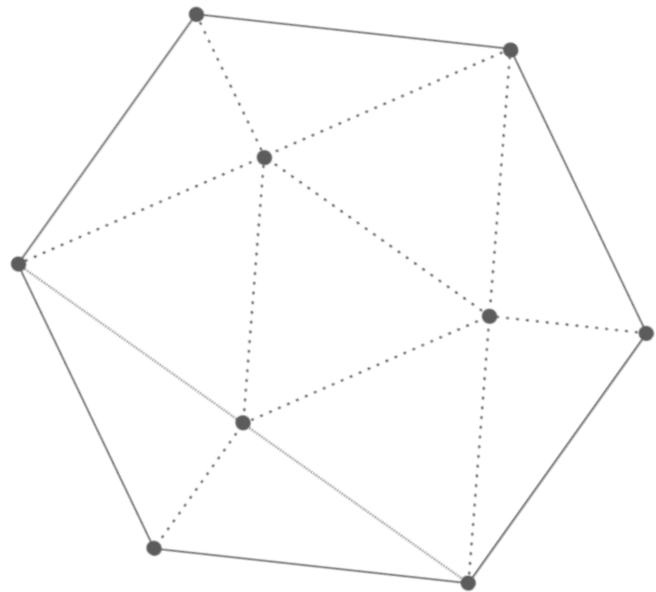
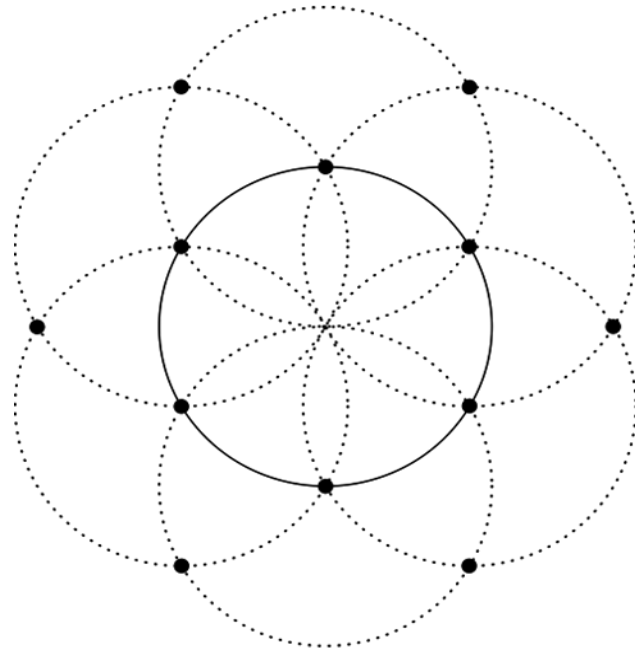
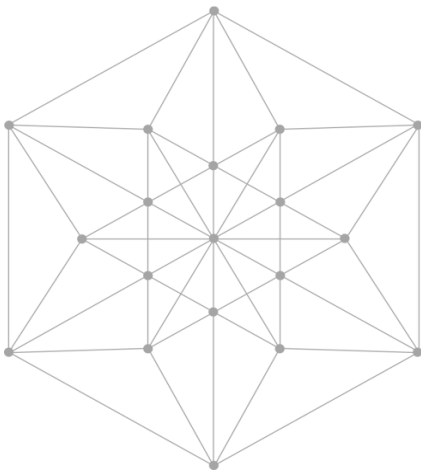


MÁSTER EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y EMPRESARIAL

Análisis de la Comunicación de Crisis en el Caso Máster: Estrategias seguidas por Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón, y sus consecuencias.

Junio 2019



MÁSTER EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y EMPRESARIAL

Análisis de la Comunicación de Crisis en el Caso Máster: Estrategias seguidas por Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón, y sus consecuencias.

Alumno: Jorge del Val Durán

Tutora: Eglée Ortega Fernández

Resumen y palabras clave

La comunicación en política es un factor clave, pero en el caso de resolver una crisis de forma eficiente, la comunicación juega un papel mucho más importante. Este Trabajo de Fin de Máster busca demostrar esta importancia de la comunicación en situaciones de crisis, en concreto, en política. Para ello, analizaremos el “caso máster” de la Expresidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, el actual presidente del Partido Popular, Pablo Casado, y el de la Exministra de Sanidad del Partido Socialista Obrero Español, Carmen Montón.

Los tres personajes implicados en el “Caso Máster” consiguieron su título de posgrado de la misma universidad, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Por ello, estudiaremos las acciones comunicativas de los tres sujetos en el momento que estalla la crisis para poder establecer los errores y los aciertos de sus estrategias comunicativas.

Palabras clave: comunicación política, crisis, caso máster, Cristina Cifuentes, Pablo Casado, Carmen Montón, Universidad Rey Juan Carlos

Communication in politics is a key factor, but in the case of solving a crisis efficiently, communication plays a much more important role. This Master's Thesis aims to demonstrate this importance of communication in crisis situations, specifically in politics. For this, we will analyze the "master case" of the President of the Community of Madrid, Cristina Cifuentes, the current president of the Partido Popular (PP), Pablo Casado, and the Exminister of Health of the Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Carmen Montón.

The three characters involved in the "Master Case" obtained their postgraduate degree from the same university, the Rey Juan Carlos University of Madrid. Therefore, we will study the communicative actions of the three subjects at the moment of the crisis to establish the errors and the successes of their communicative strategies.

Keywords: communication policy, crisis, master case, Cristina Cifuentes, Pablo Casado, Carmen Montón, Universidad Rey Juan Carlos

ÍNDICE

1.- Introducción.....	6
1.1 Justificación del tema	7
1.2 Hipótesis.....	8
1.3 Objetivos	9
1.4 Metodología.....	10
2.- Marco teórico	11
2.1 Conceptos, tipología y modelos de crisis	11
2.2 Tipos y niveles de crisis.....	14
2.3 Modelos de gestión de comunicación de crisis	17
2.4 Nivel de preparación ante las crisis	24
2.5 El portavoz durante las crisis y su formación	25
2.6 Comité de crisis y manual de crisis.....	27
2.7 Comunicación de crisis política.....	29
3.- Desarrollo cronológico del Caso Cifuentes.....	35
4.- Desarrollo cronológico del Caso Casado	41
5.- Desarrollo cronológico del Caso Montón	44
6.- Comparación de los tres casos	46
7.- Análisis y conclusiones de la comunicación de los tres casos.....	51
7.1. Cristina Cifuentes	51
7.2. Pablo Casado.....	56
7.3. Carmen Montón.....	60
8.-Conclusión.....	64
9.- Limitaciones y prospectivas	66
10. Bibliografía	67

Índice de tablas

-Tabla 1. Tipos de crisis.....	15
-Tabla 2. Estrategias comunicativas	22
-Tabla 3. Manual de crisis	29

Índice de imágenes

-Imagen 1. Fases cíclicas de una crisis	16
-Imagen 2. Principal Problema.....	33
-Imagen 3. Situación Política	34
-Imagen 4. Tweet de Cristina Cifuentes 1	54
-Imagen 5. Tweet de Cristina Cifuentes 2	54
-Imagen 6. Tweet de Pablo Casado 1	57
-Imagen 7. Tweet de Pablo Casado 2.....	58
-Imagen 8. ReTweet de Carmen Montón	62
-Imagen 9. Tweet de Carmen Montón.....	63

1.- Introducción

Este Trabajo de Fin de Máster trata de analizar los tres casos relacionados con la obtención de títulos de posgrado en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Una trama en la que están implicados tres políticos españoles, dos del Partido Popular y una del Partido Socialista Obrero Español. Se trata de Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón.

El escándalo saltó primero con la expresidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, el 21 de marzo. Según la información publicada por Eldiario.es, Cristina Cifuentes es acusada de haber obtenido su título de postgrado con notas falsificadas. Le siguió el caso de Pablo Casado, el 9 de abril, en aquel momento era vicesecretario del Partido Popular y era el candidato que barajaba el partido con más opciones para ser el recambio de Cristina Cifuentes, que, en ese momento, su imagen no gozaba de mucha reputación y cada día surgían nuevas informaciones sobre su caso. Este día, El País, publicó que Pablo Casado había obtenido el mismo título que Cristina Cifuentes y no había acudido a clase. Y, por último, el caso de Carmen Montón, el 10 de septiembre, cuando Eldiario.es lanzó a primera hora de la mañana la noticia de que adquirió una titulación de máster por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, con muchos indicios de irregularidad.

En este trabajo vamos a estudiar cronológicamente cada uno de los casos, y posteriormente analizaremos las estrategias comunicativas para determinar los errores y los aciertos, para entender las consecuencias que el “Caso Máster” ha tenido en cada uno de los implicados.

En el momento que iniciamos la investigación ya podíamos afirmar que Cristina Cifuentes y Carmen Montón no supieron actuar de forma eficiente antes todas las informaciones publicadas y la presión aplicada para su dimisión, en cambio, Pablo Casado consiguió ascender dentro de su partido.

Por último, el fin de este Trabajo de Fin de Máster vamos a desarrollar los puntos delimitados en el índice, donde empezaremos por una aproximación conceptual en la que nos ayudaremos de diversos autores para poder entender la comunicación de crisis y en concreto en la política, para poder adquirir las herramientas necesarias para realizar el análisis de los tres casos en cuestión.

1.1.- Justificación del Tema

En apenas siete meses, desde marzo hasta septiembre del año 2018, estallaron los casos Máster de Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón, y todos ellos de la misma universidad, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Una Universidad pública que cuenta con aproximadamente con unos 45.458 estudiantes siendo la segunda universidad de Madrid por número de alumnos matriculados.

Todos conocemos a alguien que ha estudiado un máster o está estudiando un máster en la actualidad, y en esta época de precariedad laboral considero que este Trabajo de Fin de Máster nos otorga la oportunidad de responder al interés que suscita las acciones comunicativas en situaciones de crisis de los tres casos en concreto y las consecuencias de las partes implicadas de forma directa y de los más de 45.458 alumnos de forma indirecta.

Estos casos han supuesto que más de 45.458 alumnos estén angustiados por el miedo que su título obtenido en la Universidad Rey Juan Carlos sea una mancha en su currículum, ya que la reputación de la universidad ha puesto en duda la exigencia de los títulos impartidos, como podemos ver en las palabras de una alumna *“Nuestros padres están nerviosos. Pagan por algo que no saben si merece la pena. Es injusto, con esto de Cifuentes parece que todos los de la URJC nos regalan los títulos”*. (Ramírez, 2018)

Siendo alumno de estudios de posgrado, estimo que este Trabajo de Fin de Máster está dotado de la suficiente relevancia debido a la envergadura e importancia que supone los tratos de favor en la consecución de títulos en una universidad pública para el prestigio de la misma y consecuentemente para el prestigio de los títulos de todos los alumnos que han estudiado en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

1.2.- Hipótesis

En una crisis se suele perder el control sobre la comunicación política. En ocasiones los líderes políticos son superados por los acontecimientos y los medios de comunicación son capaces de generar ágilmente imágenes y encuadres poderosos para el consumo de masas.

Los líderes políticos aúnan sus esfuerzos en intentar reducir la incertidumbre pública comunicando un relato persuasivo con el objetivo de configurar la opinión pública de la crisis.

En una época donde los canales de información y comunicación abundan, y muchos actores, además de los gobiernos, tienen la capacidad en cuestión de minutos de crear imágenes y relatos poderosos sobre una crisis, cabe plantear las siguientes hipótesis:

H1- Un buen manejo de la comunicación es un factor clave e imprescindible para manejar de forma eficiente una crisis en política.

H2- Existen factores determinantes que influyen en el éxito o fracaso de los líderes políticos cuando se enfrentan a una situación de crisis.

1.3 Objetivos:

El primer escándalo sobre el caso máster saltó con Cristina Cifuentes, el 21 de marzo de 2018, cuando era presidenta de la comunidad de Madrid. Le siguió Pablo Casado, el 9 de abril de 2018, que en ese momento ostentaba el cargo de vicesecretario del Partido Popular y, por último, Carmen Montón, el 10 de septiembre de 2018, cuando era ministra de Sanidad, por lo que nuestros objetivos serán los siguientes:

1.3.1 Objetivo General:

Analizar las diferentes estrategias tomadas en comunicación de crisis por Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón para comparar las diferentes consecuencias que han obtenido.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Definir qué es una crisis, sus características y tipología.
2. Identificar las teorías más relevantes sobre la gestión de comunicación de crisis en política.
3. Repasar los antecedentes en gestión de comunicación de crisis en nuestro país.
4. Definir los factores determinantes que influyen en el manejo de la comunicación de crisis en política.

1.4.- Metodología

Entendemos que la realización de un Trabajo de Fin de Máster debe involucrar tareas como la elección del tema o la transmisión de resultados, en este sentido, hemos elaborado un proceso exploratorio y selectivo de la información que resultará imprescindible para progresar en el análisis propuesto.

La metodología que vamos a utilizar para realizar este Trabajo de Fin de Máster sobre la comunicación de crisis en el “Caso Máster”, es cualitativa y procura:

“Ser una herramienta de soporte para la toma de decisiones, que aborda un problema de partida contando con un conjunto de posibilidades como solución, de las cuales se deben determinar los parámetros a seguir, ofreciendo posteriormente unos resultados que aumenten el conocimiento de las personas y faciliten este proceso de toma de decisiones en una situación o problema determinado”. (Tudela, 2007)

Este análisis cualitativo que vamos a realizar buscamos describir el fenómeno con profundidad, para poder determinar las estrategias seguidas por cada uno de los implicados.

Este Trabajo de Fin de Máster se ha compuesto de un marco conceptual que se ha conformado de la información obtenida en el proceso de búsqueda de autores expertos en la materia y que será la base en la que se apoye el trabajo para poder analizar las acciones comunicativas de Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón en cada uno de sus casos sobre la obtención de su título de posgrado.

Seguidamente hemos realizado un seguimiento cronológico de cada uno de los casos para luego analizarlos. En este sentido, el objeto material (la cronología de cada uno de los casos propuestos) y el objeto formal (las estrategias seguidas por cada uno de los implicados y sus consecuencias) prima la utilización de un método sobre otros (Calduch, 1998, pág. 24).

Por este motivo, para este trabajo exploratorio hemos empleado un método descriptivo y comparativo.

2.- Marco teórico

2.1 Conceptos, tipología y modelos de crisis

Para poder entender el concepto de comunicación de crisis primero debemos definir el concepto de comunicación y el concepto de crisis.

La idea central de la comunicación se basa en el proceso de compartir entre dos o más participantes el envío y recepción de mensajes a través de un canal y donde pueden intervenir elementos como el ruido y la retroalimentación. Aquí encontramos divergencias entre teóricos sobre si la comunicación puede considerarse la trasmisión del mensaje sin ninguna recepción o efecto de encadenamiento. No obstante, lo que a nosotros nos interesa es el diálogo, la emisión y la recepción de mensajes entre personas, pero principalmente la comunicación que se da entre una organización o entidad y sus públicos.

La comunicación es una especie de pegamento social, une a miembros y organizaciones. Según Putman (1987), la mayoría de los procesos organizacionales subyacen de la comunicación, es decir, la organización sin la comunicación no existiría.

Aquí, Costa (1999) explica la necesidad de integrar la comunicación como un factor estratégico de la organización, si quieres conseguir resultados de manera efectiva no puedes comunicar sin tener ninguna intención u objetivo al que quieres llegar.

“Las empresas son mundos de acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expresión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar”. (Costa, 1999, pág. 13)

Por tanto, podemos entender la comunicación dentro de una organización como un proceso que busca alcanzar unos objetivos a través de la emisión de mensajes internos y externos de la entidad. Esta comunicación dota a la organización de una personalidad que busca la distinción con las demás organizaciones con el objetivo de conectar con el público y alcanzar el éxito.

“Hacemos gestión de comunicación organizacional para generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de: conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen” (Aljure, 2015, pág. 44)

Por último, la comunicación se basa en unos valores informativos que se expresan de forma simbólica. Por tanto, esa información no tiene valor comunicativo si no puede ser traducida de manera simbólica. Debe existir un sistema de símbolos referentes común para que pueda haber comunicación. En la comunicación, la mayoría de los errores que se cometen son consecuencia de que los comunicadores hacen suposiciones equivocadas respecto al significado de un símbolo, debido a que los significados pueden tener distintas interpretaciones.

“La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones”.
(Collado, 1991, pág. 11).

Los términos “Comunicación” y “Crisis” aparecen en multitud de libros, revistas, artículos como un binomio inseparable. Sin embargo, vamos a analizarlos primero por separado para poder entender mejor el concepto de Comunicación de crisis.

El concepto de crisis tiene su origen en la Grecia Antigua, donde se utilizaba para un lenguaje religioso, relacionado con la tragedia y la medicina.

“Para los autores de la tragedia griega, el término significaba un acontecimiento crítico que exigía la toma de una decisión. La crisis estaba relacionada con el pasado, con el futuro y con la acción cuya trayectoria se trataba de influir. En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y de espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados).” (Herrero, 1998, págs. 21-22)

Centrándonos en el concepto actual de crisis, según la Real Academia Española de la Lengua podemos definir como:

1. f. Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.
2. f. Intensificación brusca de los síntomas de una enfermedad.
3. f. Situación mala o difícil.
4. f. Situación política en que uno o más miembros del gobierno han dimitido o han sido destituidos.

5. *f. Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico.*
6. *f. Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente.*
7. *f. Examen y juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente.*

Por otro lado, Wilcox (2001) en su libro Relaciones Públicas. Estrategias tácticas define el concepto de crisis afirmando:

“una crisis como un evento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general.” (Wilcox, 2001, pág. 191).

Analizando las definiciones de crisis de la RAE y de Wilcox, podemos entender el concepto como un hecho o acontecimiento que se produce de forma brusca y repentina, que puede ser externo o interno, y que supone un conflicto para los miembros, la seguridad o la reputación de una entidad u organización. Pero aquí nos interesa más una definición de crisis con un carácter más político. Por ello no vamos a quedar con la siguiente definición.

“se produce una crisis cuando los responsables políticos experimentan una amenaza seria para las estructuras básicas o los valores y las normas fundamentales de un sistema, que bajo presión del tiempo y en circunstancias muy inciertas, hace necesario que se adopten decisiones vitales. Las crisis producen típicamente y de modo comprensible un sentido de urgencia. En una crisis, la percepción de la amenaza se acompaña por un alto grado de incertidumbre. Esta incertidumbre está relacionada con la naturaleza y con las consecuencias potenciales de la amenaza.” (Arjen Boin, 2007, págs. 19-20)

Por tanto, analizando todas estas definiciones podemos observar que todas apuntan a sucesos que se producen de forma imprevista, que aportan incertidumbre y que pueden generar graves amenazas para las personas y para las organizaciones.

Ahora bien, toda crisis tiene un impacto mediático. Los medios de comunicación se hacen eco del suceso y obligan a las organizaciones a comparecer y dar su versión sobre los hechos. Esta aceleración mediática supone que las crisis se conviertan en

fenómenos que adquieren una escala y repercusión en ocasiones planetarias, y de aquí surge la importancia de la comunicación de crisis.

Las definiciones que encontramos en los manuales científicos de comunicación de crisis son muy diversas, pero semejantes en lo relacionado con la gravedad de las crisis debido a la cobertura de los medios de comunicación y los efectos que producen.

Según la Comisión de Investigación de Dircom 2008, la comunicación de crisis se puede definir como:

“situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (DIRCOM, 2008)

La gestión de una crisis de manera efectiva implica una comunicación de crisis, que pueda aliviarla y mitigarla, pero que también que pueda revertir esta situación y dote a la entidad de una reputación mayor respecto a la que tenía antes de la crisis.

Las crisis se caracterizan por ser impredecibles, y muchas organizaciones ven inútil estar preparados para mitigar una posible crisis, sin embargo, muchos autores definen la comunicación de crisis como aquellos actos y mecanismos de comunicación que utiliza una organización para conocer mejor su identidad, su situación dentro de la sociedad, los miembros que componen la organización o el público a la que está dirigida, con el objetivo de estar preparados y poder contrarrestar los efectos que una crisis puede dejar en la organización. Aquí González Herrero (1998) nos propone una definición de comunicación de crisis:

“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.” (Herrero, 1998, pág. 38)

2.2 Tipos y niveles de crisis

En cuanto a la tipología de crisis, Castillo Esparcia (2010) en introducción a las relaciones públicas, nos muestra una tabla en la que se recoge los diferentes tipos de crisis más relevantes de diversos autores en los que se analiza los múltiples orígenes que determinarán el tipo de crisis al que nos enfrentamos.

Autor	Tipos de Crisis	Ejemplos
Meyer y Holusha (1986)	Tipos de crisis como situaciones problemáticas haya.	Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos.
Reihardt (1987)	-Inmediatas -En desarrollo -Permanentes	-accidentes, fenómenos naturales -Protestas consumidores -Sentencia judicial recurrida
Mistroff, Pauchant y Shrivastava (1988)	-Técnico/externa -Económico/externa -Personal/interna -Personal/externa	-Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos -Desastres ecológicos, accidentes grandes proporciones, fenómenos naturales -Adulteración de productos en fabrica, conflictos laborales, enfermedades laborales -Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones
Berge (1990)	-Crónicas (no emergencia) -Agudas (emergencia)	-Problemas financieros, conflictos laborales -Accidentes, fenómenos naturales
Pauchant y Mistroff (1992)	-Ataques económicos/externo -Ataques sobre la información/externo -Fallos -Megafallos -Enfermedades laborales -Crisis psicológicos	-Boicot, OPA hostil -Violación derechos propiedad industrial -Intoxicación, paralización instalaciones -Desastres aéreos -Problemas respiratorios personal de vuelo -Adulteración alimentos, terrorismo
Gottschalk (1993)	-Financieras -De imagen -Agentes externos	-Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de ventas -Investigación judicial, producto defectuoso Terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales
Institute for Crisis Management (1993)	-Operativas -De gestión	-Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales -Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales
González Herrero (1996)	-Evitables -No evitables	-Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots -Accidente, fenómenos naturales

Tabla 1: Tipos de crisis. Fuente: (Esparcia, 2010, pág. 207)

Para poder trazar un plan de crisis efectivo, tan importante es saber a qué tipo de crisis nos vamos a enfrentar como analizar el nivel o el alcance que puede adquirir una crisis. Aquí nos vamos a ayudar del estudio que realiza Rojas Orduña (2012) donde examina el nivel en el que afecta la crisis a la imagen corporativa comparándolo con un semáforo.

- 1) Semáforo Verde: con final cierto, sin demasiada notoriedad. Crisis localizadas. Tiene una intensidad baja y una geografía local. Los públicos implicados suelen ser internos (directiva, empleados) aunque también pueden estar implicados los públicos externos o intermedios de forma localizada.
- 2) Semáforo Amarillo: Detección de variables de riesgo amplio, con notoriedad pública y final cierto. Tiene trascendencia, pero se puede parar. Tiene una

intensidad media y una geografía local/autonómica. Los públicos implicados son internos (directiva, empleados), intermedios (administraciones públicas, universidades, sindicatos, familiares...) y externos (medios de comunicación, consumidores...)

- 3) Semáforo Rojo: Detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto. Tiene una intensidad alta y una geografía nacional e, incluso, comunitaria o internacional. Los públicos implicados son todos aquellos con una alta notoriedad pública.

Y por último estudiaremos de la mano de González Herrero (1998), las fases de una crisis. El autor asemeja el ciclo de vida de una crisis a la de un ser vivo, y las dota de nacimiento, desarrollo, madurez y declive. Es de vital importancia conocer en qué fase cíclica se encuentra la crisis para poder predecir que posibles efectos que nos podemos encontrar en cada una de sus fases y las acciones que debemos realizar para poder eliminarla. No todas las crisis pasan por todos los estados, incluso puede que no lleguen ni a nacer, ya que aquí entra el juego de las acciones y mecanismos que emplea la entidad para cerrar o erradicar la crisis.

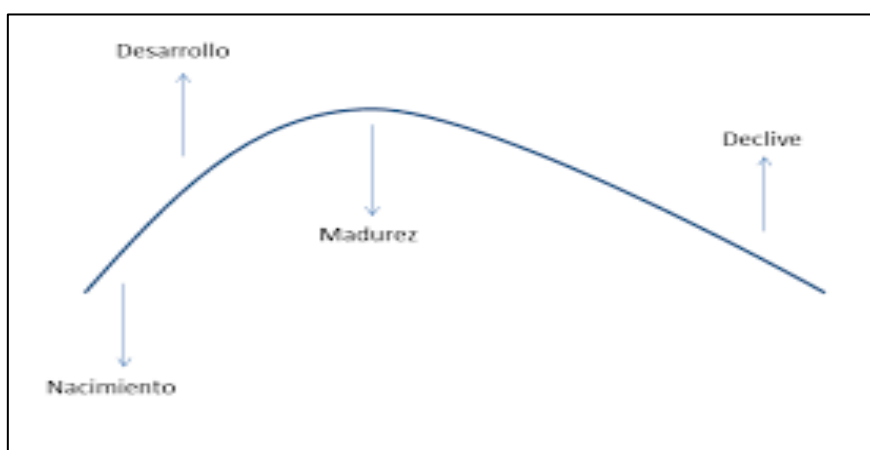


Imagen 1: Fases cíclicas de una crisis. (Herrero, 1998, pág. 52)

Aquí podemos entender que, si una entidad u organización pasa por todos los estados o fases de una crisis que describe González Herrero, significaría que no se ha actuado de forma eficiente o no se han encontrado los mecanismos para poder acortar el tiempo de esa crisis.

2.3 Modelos de gestión de comunicación de crisis

Las teorías sobre la gestión de crisis cada vez están más incorporadas en las entidades con el objetivo de mitigar cualquier situación inesperada o mejorar la reputación e imagen de la organización. Basándonos en el estudio de Saura (2005), analizaremos las siete teorías de comunicación de crisis, en el libro de Losada (2010) Comunicación en la gestión de crisis, además de la Teoría de la apología de Hearit (1996) y la Teoría de restauración de la imagen de Benoit (1997), para tener una base sólida con la que poder analizar las estrategias seguidas de los tres políticos estudiados.

1.- Modelo Onion (Cebolla) de Pauchant y Mistroff, 1992.

Se denomina modelo cebolla porque está constituido por diferentes capas concéntricas que establecen diferentes niveles convergentes. Según Pauchant y Mistroff son los individuos que pertenecen a una organización los que pueden ejercer una influencia fundamental para los esfuerzos y la gestión de la crisis.

Los cuatro niveles en los que se divide la jerarquía son los siguientes:

- Primer nivel: El carácter de los individuos, que tiene que ser estudiada a través de la psicología.
- Segundo nivel: Cultura de la organización, que tiene que ser estudiada desde la antropología y la sociología.
- Tercer nivel: Estructura de la organización, que tiene que ser estudiada desde la teoría de la organización.
- Cuarto nivel: Estrategia de la organización, que tiene que ser estudiada a través de la gestión estratégica y la gestión de negocios.

2.- Modelo de siete capas o Layared de Hurd

Este modelo de comunicación de crisis empieza a desarrollarse cuando estalla un conflicto, es la reacción inmediata a un problema imprevisto y Hurd (1992) lo divide en siete capas:

- Primera capa: Conectividad, reuniones iniciales de equipo.
- Segunda capa: Corrección de datos, investigación de los hechos para recopilar información.
- Tercera capa: filtrado, una vez recopilada la información quedarse con los datos útiles.
- Cuarta capa: elección de medios, necesitamos estudiar que medio puede hacer llegar mejor nuestro mensaje.

-Quinta capa: memoria de la organización, estudiar la historia de la organización y atender a los errores cometidos para no volver a caer en ellos.

-Sexta capa: valores, conocer cuáles son los valores de la organización para poder establecer prioridades.

-Séptima capa: proceso de grupo, aunar todas las capas anteriores para poder tomar decisiones para poder afrontar la crisis de forma eficiente.

3.- Modelo de Relaciones públicas de Marra

Este modelo se basa en que la organización establezca una relación estrecha con los públicos que tengan más relevancia con el objetivo de poder tener una medición del éxito de su gestión y poder así realizar una buena comunicación de crisis.

“las organizaciones con relaciones más sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes” (Marra, 1992, pág. 62)

Según Marra, unas relaciones fuertes entre una organización y sus públicos, supondrá que la organización sufra menos daños cuando estalle una crisis. En cuanto a los públicos, Marra establece que no solo son los medios de comunicación, sino también empleados, clientes...etc.

Cuando una organización establece planes preventivos de comunicación y realiza acciones comunicativas de riesgo antes de que estalle una crisis, establecerá relaciones más fuertes con sus públicos además de utilizar Relaciones Públicas de crisis de carácter simétrico de ida y vuelta. Y esto implicará que los daños sufridos sean menores que los que pueda tener una organización que no realice estas acciones.

4.- Modelos de las cuatro “RRRR” de Heath

Este modelo se basa en planificar situaciones de crisis a través de cuatro medidas o fases que debe tomar una organización.

-Reduction (Reducción): evaluar los posibles riesgos y el impacto que puede generar

-Readlines (Preparación): prepararse a través de entrenamiento para poder gestionar una crisis.

-Response (Respuesta): analizar el impacto que puede tener la crisis y realizar una auditoría.

-Recovery (Recuperación): realizar mecanismos de recuperación ante la crisis.

Por último, Losada (2010) habla de una quinta “R” que sería la de flexibilidad, que consiste en la capacidad que tiene la organización para poder adaptarse a los acontecimientos que surgen de imprevisto.

5.- Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski

Lukaszewski establece una serie de preceptos comunicativos que debe seguir cualquier entidad para poder gestionar una situación de crisis:

- A los afectados de mayor gravedad comunicar de forma rápida, directa y asumiendo la responsabilidad de la entidad.
- Acudir al lugar donde se han producido los hechos o en zonas cercanas para comunicar la información.
- Nombrar a un único portavoz con capacidad para comunicar antes los medios y responder preguntas.
- Comunicar lo sucedido de forma rápida.
- Ser coherente en la toma de decisiones.

6.- Modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.

Según Losada (2010), Sturges, Carrel, Newsom y Barrera exponen que lo más importante para una organización ante una crisis es conocer las distintas relaciones y opiniones que hay sobre un suceso antes y después de que estalle la crisis.

Por consiguiente, explican que es fundamental poder influir y crear una opinión pública positiva de la organización para estar mejor protegidos antes los efectos que puede generar una situación de crisis. Por ello, hay que trabajar en tener una buena reputación e imagen con el objetivo de que la opinión pública no tenga una imagen negativa de la organización en una situación de crisis.

7.- Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero

González Herrero establece dos tipos de crisis, evitables y no evitables. Las crisis no evitables surgen de una mala gestión o de una situación o hechos que se producen de forma que están fuera del control de la organización. Por otro lado, las crisis evitables, son aquellas que no llegan a estallar por una buena gestión de la organización, o si finalmente estalla la crisis, esta finaliza en el inicio del suceso.

Las crisis evitables pueden acabar en crisis y en postcrisis dependiendo de las siguientes variables:

- No hay ningún tipo de estrategia o táctica comunicativa por parte de la organización.
- La organización lleva a cabo una estrategia comunicativa de forma errónea.
- La organización lleva a cabo una estrategia comunicativa buena pero la puesta en marcha llega tarde.
- La organización lleva a cabo una estrategia comunicativa buena y la pone en marcha en el momento idóneo, pero surgen acontecimientos que están fuera del control de la organización y termina estallando una crisis.

Por consiguiente, para evitar que estalle una crisis, la organización tiene que comunicar de forma eficaz y a tiempo, y para ello debe atender cuatro fases:

- Gestionar posibles conflictos
- Planificar y prevenir
- Crisis
- Postcrisis.

8.- Teoría de la Apología o Contraataque de Keith M. Hearit (1996)

Una apología es una defensa, no una disculpa, aunque puede conllevar una, que tiene el objetivo de mostrar una descripción contraria que sea seductora sobre las actividades que realiza una organización.

Debemos resaltar las estrategias comunicativas realizadas por los apologistas. Los apologistas ejercen estrategias de negación, de apoyo y de diferencia, como es el caso de Ware y Linkugel (1973). En el caso de Benoit, que estudiaremos a continuación, establece nuevos elementos como la evasión de responsabilidad, reducción de ofensiva del acto, la acción correctiva y la mortificación.

Sin embargo, Hearit identifica a las apologías por su carácter segregador, y como esto separa a la organización de las malas conductas.

Las organizaciones emplean disociaciones para negar los cargos (opinión/ conocimiento), para pasar la culpa (individuales/ grupales), y para aceptar la culpa cuando no hay otro camino (acto/ esencia).

Aquí es importante analizar cuando los implicados toman la posición de representantes de la opinión del pueblo, induciendo a posicionarse contra un enemigo previamente determinado.

Podemos identificar tres tipos de apologías en contra de cargos. La primera hace referencia a la típica respuesta de “el verdadero culpable es...”. Esta afirmación da la sensación de querer evadir los cargos y genera más dudas sobre la culpabilidad.

La segunda se basa en poner en duda la validez y redefinir los cargos, por tanto, estaríamos hablando de una disociación opinión/ conocimiento. Aquí las organizaciones declaran que los cargos son falsos e infundados, aunque pueden reconocer alguna de las acusaciones.

La tercera se basa en que la parte defensora ataca de forma directa la ética de la parte de acusadora. Esta apología tiene como finalidad dos puntos. Buscar que los cargos sean definidos como falsos y utilizar el enjuiciamiento de falsedad de los cargos para cargar contra la ética y la integridad de la parte acusadora. El fin último de esta estrategia es hacer ver que la parte acusadora carece de integridad y valores y conseguir demostrar o por lo menos sembrar la duda de que las acusaciones no están fundamentadas.

El empleo de la apología basada en contra de cargos, además de dar beneficios en el manejo de la imagen, genera importantes implicaciones en la gestión de crisis potenciales. La organización explica su propia versión de los hechos, crea su propia narrativa, y esta debe tener implícita dos temas. Uno, dar las explicaciones de por qué los cargos son falsos y en consecuencia explicar por qué los medios avalan estos cargos supuestamente falsos. Dos, brindar una defensa pase lo que pase. Si se consigue demostrar que los cargos son falsos, la organización podría ejercer medidas judiciales por difamación u otros perjuicios y la pasaría de ser el acusado a ser la víctima.

9.- Teoría de restauración de la imagen de William L. Benoit (1995-1997).

Esta teoría se basa en la elaboración de mensajes durante la crisis. Para poder entender en que consiste esta teoría tenemos que analizar que naturaleza tienen los ataques, y estos pueden tener dos vertientes:

- Se muestra al acusado como culpable de una acción.
- La acción cometida es considerada como ofensiva.

En esta teoría es importante resaltar que las percepciones o apariencias tienen mayor importancia que la realidad, es decir, no importa si el acusado es culpable o no, lo importante es si se cree que es culpable por parte de los públicos relevantes. Aquí el encargado de la comunicación debe analizar estos públicos y saber sus intereses y sus

preocupaciones para poder enviar los mensajes determinados a las diferentes audiencias. (Benoit, 1997, págs. 182-183)

Las distintas opciones del mensaje son en lo que se orienta la teoría del discurso de restauración de la imagen, es decir, en los mensajes que se lanzan por parte del acusado en los momentos de crisis. Es importante como ya hemos visto a lo largo del trabajo resaltar la importancia que tiene la imagen y reputación para una organización o para la persona acusada, por tanto, cuando estos valores se ven amenazados es de vital importancia contrarrestar estos efectos negativos a través de estrategias comunicativas. Benoit establece cinco tipos de estrategias:

Estrategias	Factores
Negación <ul style="list-style-type: none"> - Negación simple - Culpar a otro 	<ul style="list-style-type: none"> -No realizó aquello por lo que se acusa -Los actos los realizo otra persona
Evasión de cargos <ul style="list-style-type: none"> - Provocación - Derrotismo - Accidente - Buenas intenciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Provocación a la organización -Los actos de la organización fueron inevitables -Los actos cometidos fueron por accidentes -Actuó con buena voluntad, pero salió mal
Reducir la ofensiva <ul style="list-style-type: none"> - Reafirmación - Minimización - Diferenciación - Trascendencia - Compensación 	<ul style="list-style-type: none"> -Resaltar el historial y la reputación de la organización -Disminuir la importancia de los actos cometidos -Hacer diferenciación entre los actos cometidos y otros más ofensivos. -Justificación de los actos con un contexto favorable -reducir la percepción sobre la gravedad de los daños.
Acción correctiva	Solución y prevención de los problemas
Mortificación	Confesar y pedir disculpas por los actos

Tabla 2. Estrategias comunicativas. Fuente: (Benoit, 1995, pág. 74)

-Negación:

Las posibilidades que existen en esta estrategia pasan por negar que se hayan cometido los actos, culpar a otras personas de cometer los hechos en cuestión o reconocer que se cometieron las acciones pero que estas no tuvieron consecuencias para nadie.

-Evasión de responsabilidades:

La finalidad de estas cuatro estrategias es evadir las responsabilidades de los actos. En primer lugar, la entidad puede alegar que las acciones cometidas fueron consecuencia de otras acciones, es decir, que fueron una respuesta a una provocación. Otra estrategia para no salir culpable es alegar que los actos fueron inevitables o que no poseía la información necesaria. En tercer lugar, la entidad puede atribuir los actos a un accidente alegando que no fueron intencionados. Y, por último, la organización puede defenderse explicando que realizó los actos con buenas intenciones.

-Reducir la ofensiva:

La organización intenta recordad las buenas acciones y la reputación obtenida en el pasado para ganar la simpatía de la opinión pública. Otra estrategia para intentar reducir los daños es buscar casos similares, pero con actos más ofensivos para diferenciarse de ellos. También se puede buscar un contexto favorable para intentar que se vean los actos como relevantes y trascendentes. Y, por último, la compensación se puede realizar para resarcir a los afectados y reducir la gravedad y la percepción por parte de la opinión pública.

-Acción correctiva:

Aquí se busca asegurar la prevención y corregir la actuación de la organización. Se puede ofrecer también compensación a las víctimas, se pretende restablecer las condiciones y volver al estado en el que se encontraba antes de la crisis, y, por último, la organización se compromete a que los actos cometidos no se repetirán.

-Mortificación:

Esta estrategia se basa en la confesión de los actos y en pedir disculpas por los daños ocasionados por los mismos. Por disculpa Benoit entiende:

“Una división simbólica del yo en dos partes: la mala, quien comete la acción indeseable; y la buena, quien deplora dicha acción. Una disculpa completa contiene cinco elementos: expresión de arrepentimiento, reconocimiento de comportamiento esperado y simpatía por quien reprocha, repudio del

comportamiento y del yo que lo comete; promesa de comportarse correctamente en el futuro; y expiación y compensación". (Benoit, 1995, pág. 35)

Para terminar, Benoit, explica que para que esta teoría actúe de forma efectiva se debe usar alguna de las estrategias expuestas anteriormente de forma correcta. El autor recomienda que si el acusado es culpable reconozca cuanto antes la responsabilidad sobre los hechos, ya que este acto evitará más daños en su imagen y reputación. *"una organización que de manera falsa niega su responsabilidad por acciones ofensivas, se arriesga sustantivamente a dañar su credibilidad si la verdad emerge"* (Benoit, 1997, pág. 184). En el caso de que niegue su culpabilidad, Benoit explica que siempre diga la verdad, ya que esa negación en el caso de que sea mentira y sea demostrada posteriormente, puede tener consecuencias catastróficas para la imagen y reputación de acusado.

2.4 Nivel de preparación ante las crisis

Cuando llega una crisis, la imagen y reputación de una organización se ve dañada, se pierde la confianza depositada en ella y se pone en entredicho una serie de valores adscritos a la organización.

Un rasgo principal de una crisis es su carácter desestabilizador. Supone un miedo o inquietud hacia lo desconocido, y en numerosas ocasiones las organizaciones no están preparadas y esto supone un nivel de estrés que puede ser crónica o puntual.

Para poder enfrentarse de forma eficiente a una crisis, primero hay que conocer a que nos enfrenta la entidad. Para ello es fundamental conocer, como ya se ha mencionado anteriormente, la cultura, los valores de nuestra organización para tener la capacidad de poder predecir dónde sufriremos los daños, que causará esos daños, cómo serán y cómo se pondrán de manifiesto, pero lo más importante, que acciones tenemos que llevar a cabo para poder paliar una crisis de forma exitosa.

Según Fita (1999), un análisis de posibles riesgos conocidos, un estudio del medio y los públicos, como ya hemos visto en el apartado anterior, son mecanismos fundamentales para hacer frente a una crisis. Aunque aquí, toda organización debe tener presente que tiene un problema o puede ser propensa a tenerlo.

Y aquí vamos a estudiar hasta qué punto o nivel una entidad puede estar preparado ante una crisis, sabiendo que todas las organizaciones están expuestas a sufrir crisis y que será su nivel de preparación la que determine el alcance o los daños que sufrirá.

Para ello nos vamos a ayudar del estudio de Pearson (1995) que se basa en un punto de vista organizacional que está comprendido por cinco etapas o niveles:

-Primera etapa: La entidad no se prepara para las crisis, niega tener debilidades y sus estrategias comunicativas son muy planas. Su plan es reactivo, carecen de cualquier sistema preventivo o de advertencia, no tienen información sobre los públicos o grupos de interés y consideran que la gestión de crisis carece de importancia.

-Segunda etapa: está un nivel por encima que la etapa anterior. Aquí la entidad está preparada para ciertas crisis como desastres naturales y humanos, pero tiene un plan muy limitado en seguridad y emergencia. Solo se limitan en los factores técnicos y siguen sin tener información sobre los públicos o grupos de interés.

-Tercera etapa: En este nivel ya se empieza a dar importancia a los públicos y grupos de interés, aquí las entidades ya han realizado programas y planes más complejos para ciertos casos de crisis humanas. Esta preparación abarca quién debe ser el portavoz y los procedimientos que se deben seguir en determinadas circunstancias. No hay un plan estratégico de gestión de crisis de toda la organización, sino que cada departamento se encarga de la gestión de su propia crisis.

-Cuarta etapa: En este nivel cada departamento une su plan estratégico con el plan estratégico de gestión de crisis de la organización, aunque todavía va dirigido a crisis específicas del sector. Los públicos y los grupos de intereses ya están identificados.

-Quinta etapa: En este nivel ya se está preparado para una crisis, las entidades son conscientes de sus debilidades. Tienen identificado los públicos y grupos de interés, poseen mecanismos de detección de señales, y realizan estrategias para contener daños. Aquí ya entra en juego el aprendizaje y la experiencia. Tienen sensibilidad hacia los factores emocionales, humanos y de la organización. Sus planes están especificados de forma clara y detallada.

2.5 El portavoz durante las crisis y su formación

Elegir quién es el portavoz es una decisión importantísima y delicada, la persona elegida tiene que salir de dentro del comité de crisis, debe tener experiencia o haber realizado algún tipo de preparación previa para poder responder de forma ágil a cualquier tipo de pregunta. Lo ideal sería que también tenga un alto cargo, para que pueda tomar decisiones sin consultar primero en situaciones que requieren una contestación o una acción inmediata.

El Portavoz no tiene por qué ser el que más conocimiento tenga de la organización, pero sí la persona que mejor transmita la información que se quiere dar. Una de sus premisas fundamentales es no revelar nunca toda la información que sabe, pero toda información que releve debe ser verídica.

Nuestro portavoz en la crisis debe entender el trabajo que realizan los periodistas y debe tener empatía con ellos, aceptar y adaptarse a la dinámica que quiera encaminar la entrevista o las preguntas la prensa.

En el momento que el portavoz se pone enfrente de la prensa, los periodistas tienen el objetivo de obtener toda la información posible y emplean diferentes estrategias a las que nuestro portavoz debe estar prevenido y preparado.

En el libro de Banks (1996) podemos encontrar una clasificación de preguntas que pueden realizar los periodistas y que puede poner en dificultades a cualquier portavoz si no sale preparado a una entrevista o una rueda de prensa.

- Preguntas especulativas: Este tipo de preguntas buscan comprometer a la organización de forma innecesaria planteando situaciones o hechos hipotéticos.
- Preguntas guiadas: En este tipo de preguntas el reportero ya tiene una información y su objetivo es verificar esta información.
- Preguntas falsas: Este tipo de preguntas van lanzadas con información errónea o falsa.
- Preguntas ingenuas: En este tipo de preguntas el reportero no se ha preparado muy bien o no está lo suficiente informado sobre la organización y no sabe que pregunta realizar.
- Preguntas acusatorias: Este tipo de preguntas buscan que el portavoz se vea forzado y acuse a alguien de los hechos producidos.
- Preguntas con muchas partes: Este tipo de preguntas aglutina varias cuestiones con el objetivo de crear confusión en el portavoz y conseguir que el portavoz se equivoque y revele información que no tenía previsto revelar.
- Preguntas de “amigos”: El periodista realiza preguntas inofensivas con el fin de parecer amigo para posteriormente conseguir información “off the record”
- Preguntas etiquetadas: este tipo de preguntas buscan etiquetar el tema o el hecho producido de forma negativa.
- Preguntas técnicas: En este tipo de preguntas el reportero utiliza un lenguaje técnico con el que busca confundir o poner en evidencia al portavoz, y en el caso de que el portavoz maneje también un lenguaje técnico el objetivo es distanciar a la organización con el público.

- Últimas preguntas: Este tipo de preguntas se realizan al final de la comparecencia o una vez a terminado buscando una respuesta del portavoz cuando ya ha bajado la guardia.
- Mantener el silencio: Aquí la estrategia que sigue el reportero es no realizar ninguna pregunta y mantenerse en silencio, con el objetivo de crear un silencio incómodo en el portavoz y empiece a soltar información.
- Reportero Sabelotodo: este tipo de reportero solo tiene el objetivo de completar una historia con datos o información escandalosa, exagerada o llamativa.

El portavoz de una crisis tiene un papel fundamental para poder salir de ella de forma satisfactoria. Deberá estar preparado a cualquier tipo de pregunta que acabamos de analizar y transmitir únicamente la información que quiere la organización, de forma comprensible y tranquilizadora, porque lo más importante es la percepción o la imagen que tenga el público sobre la organización.

Según María Luisa Sánchez Calero en el artículo “Comité de crisis. Actores, roles y trabajo” publicado en la revista Zer afirma:

“la figura más importante del comité de crisis es la del Portavoz o director de comunicación. Se trata de la persona que representa a la organización de cara a los medios de comunicación. Su papel es decisivo, ya que será su imagen. Debe estar preparado para responder a las cuestiones que planteen los periodistas en las ruedas de prensa”. (Calero, 2004, págs. 85-100)

2.6 Comité de crisis y manual de crisis

Una crisis no puede resolverla una persona sola, necesita de un equipo de personas que tienen la función de realizar un seguimiento de la crisis y aprobar las medidas y acciones necesaria para solventar la crisis. El comité de crisis dota de distintas opiniones y perspectivas sobre la crisis, lo que supone que se aporten diferentes soluciones basados en la experiencia profesional y técnica de cada uno de los miembros.

Durante el tiempo que dure la crisis los miembros que compongan el comité no deberán hacer otras actividades, y deben tener la capacidad para tomar decisiones.

Una crisis puede afectar a diferentes partes de la organización o a diferentes departamentos, por ello es importante que el comité este formado por los directivos de cada departamento que son las personas con más conocimientos en sus respectivas áreas. Todos ellos deberán contar con una persona reserva. Aunque aquí se puede incurrir en el error de componer el comité de crisis con demasiadas personas como explica Lagadec (1993) donde surgen problemas para realizar un trabajo de forma

eficaz. Estar compuesto por demasiadas personas puede originar que algunos de los componentes no puedan realizar propuestas que creen necesarias, o al no poder llevar ninguna otra actividad mientras que dure la crisis supondría que muchas personas dejarían su puesto de trabajo y perjudicaría al funcionamiento normal de la organización.

El número de personas que conforman el comité de crisis varía según la organización, dependiendo de su organigrama y de las crisis a las que sean propensas, pero según Barton (1992) una gran mayoría coincide en incluir dentro del comité de crisis a un financiero, un abogado, expertos técnicos, un director de comunicación y un portavoz.

Una vez formado el comité de crisis es importante delimitar las funciones y cometidos que deben realizar cada miembro. Y estas acciones no las realizarán únicamente en momentos de crisis, sino que las deberán realizar también en periodos previos a la crisis, como la formación del personal de la organización o elaboración de simulacros.

Por último, podemos encontrar en la Comisión de Investigación de Dircom 2008 datos sobre los comités de crisis en las organizaciones. Estos datos revelan que el 59,5% de las organizaciones tienen un comité de crisis. Cabe destacar en este estudio que a la pregunta “¿Se reúne de forma periódica el comité de crisis?” la mayoría de las respuestas son negativas, el 69% se reúne en reuniones postcrisis, y el 56,8% no guardan documentos sobre la crisis de los que pueden aprender para situaciones posteriores.

Sin embargo, el 83,3% de las organizaciones encuestadas, afirman que dentro del comité de crisis las funciones de cada miembro están determinadas, que el 93% posee un listín telefónico con los números más relevantes y el 84,6% actualiza esta guía telefónica de forma periódica.

Por otro lado, hablar de la importancia de la elaboración de un Manual de crisis. Como ya hemos visto las crisis pueden aparecer por sorpresa o se pueden prever. Sea cual fuere, es de vital importancia para una organización tener preparado con antelación un manual de crisis para dotar a la organización de tener la capacidad de una actuación rápida.

La definición de manual de crisis que da Losada (2010), es un formulario de comunicación donde se recoge una serie de indicaciones, actuaciones y procedimientos que la organización debe seguir en caso de que estalle una crisis, para eliminarla o suavizar sus efectos. Debe formar parte del protocolo de actuación de la organización para poder generar una respuesta rápida y eficaz basándose siempre en la veracidad y la transparencia de los hechos. Esta guía tiene como objetivo salvaguardar la imagen y

reputación de la entidad transmitiendo mensajes responsables para evitar que surjan con la crisis mensajes negativos. El manual de crisis tiene que ser secreto y solo podrán conocer su contenido las personas que formen parte del comité de crisis.

La información que contiene el manual de crisis lo podemos estructurar en una tabla que obtenemos de Losada (2010):

A) Crisis potenciales a las que está expuesta la organización
B) Protocolo de actuación ante la crisis
1. Investigación
2. Públicos afectados
3. Portavoces
4. Acciones recomendadas
5. Información que hay que transmitir
6. Medios que hay que utilizar
C) Comité de crisis
D) Públicos
1. Los afectados
2. El público interno
3. Los medios de comunicación
E) Instrucciones para enviar los mensajes escritos
F) Listados de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación de crisis
G) Argumentarios
H) Lista de contactos

Tabla 3. Manual de crisis. Fuente: (Losada, 2010)

2.7 Comunicación de Crisis Política

Numerosos autores no hacen distinción alguna entre comunicación corporativa y comunicación política, ya que defienden que en numerosas ocasiones persiguen los mismos objetivos desde la perspectiva comunicativa. Sin embargo, según Drucker (1975) hay una diferencia fundamental que consiste en la forma en la que es pagada. El fin último de la comunicación corporativa es obtener beneficio económico y aumentar el número de clientes, y, por otro lado, la comunicación política no tiene como fin último el máximo beneficio económico ya que las instituciones se financian de los impuestos.

Podemos definir el concepto de comunicación política como:

“La comunicación política puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquiriendo notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”. (Porte, 2005, pág. 1)

Por tanto, la comunicación política surge como aquella comunicación que no está destinada a la obtención máxima de beneficios económicos, vender productos o captar clientes, sino que va destinada a influir en el comportamiento, en la actitud o en la afección a una idea.

Sin embargo, aquí nos preguntamos ¿Son tan diferentes la comunicación corporativa y la comunicación política? La respuesta es no. Muchos autores defienden, comunicación corporativa, como única definición. Según Castro, el apellido corporativo busca *“eliminar lo máximo posible esa confusión propia y ajena”* (Castro, 2007, pág. 15). El autor también explica las razones por las que se debe utilizar el nombre Comunicación Corporativa:

1. Lleva el nombre de comunicación que es fundamental, pero esta palabra por sí sola es inútil porque se utiliza en numerosos campos (comunicación televisiva, comunicación no verbal, comunicación audiovisual...etc.) por ello la importancia de ponerle un apellido.
2. El apellido que elige el autor es Corporativa, puesto que considera que podemos vincular la palabra corporación con una empresa, instituciones públicas o privadas, Organizaciones no gubernamentales, sindicatos, ejército...etc.
3. La palabra Corporativa tiene su origen en el latín y significa corpus, que se relaciona con el todo.
4. Las ideas y sentimientos que genera la palabra Corporativa son de homogeneidad, trabajo en equipo, contundencia, de algo compacto...

No obstante, se haga o no la distinción entre comunicación corporativa y comunicación política, lo que está claro que es una herramienta y un elemento fundamental para conseguir mostrar una imagen que ayude a lograr los objetivos de cualquier organización, siendo estos económicos, sociales o políticos y electorales.

Pero aquí cabe preguntarnos, ¿Las instituciones públicas o políticas tienen más riesgo a sufrir una crisis por sus características propias? Y la respuesta es sí.

Los actores políticos tienen mayor desconfianza y escepticismo por parte de la sociedad cuando transmiten sus mensajes y mayor aun cuando estos mensajes se transmiten en una crisis. Por lo que la comunicación política tiene un esfuerzo incrementado a la hora de solventar una crisis y mejorar la imagen.

“Los públicos de las sociedades industriales avanzadas democráticamente, estables y prosperas, no muestran niveles más altos de satisfacción con sus sistemas políticos que los públicos de los países autoritarios y pobres; muy al contrario, por asombro que parezca, muestran significativamente menos confianza en sus líderes e instituciones políticas que sus iguales en los países en vías de desarrollo”. (Inglehart, 1998, pág. 392)

También la repercusión mediática es mayor, ya que los medios de comunicación, generalmente, cubren con mayor frecuencia la política. En consecuencia, la comunicación política deberá tener mayor sensibilidad a la hora de emitir sus mensajes que la comunicación empresarial. Pero además de la repercusión mediática que tiene la política, lo que más influye a la imagen es el rol de los medios.

“los medios de comunicación se otorgan a sí mismos el papel de vigilantes de las acciones de los políticos, vigilantes del poder y de sus abusos, y, sobre todo, defensores de los intereses de los ciudadanos”. (Uriarte, 2001, pág. 50)

Por tanto, los medios han asumido el papel de vigilantes de los políticos por ellos mismos, el mismo autor expone:

“los periodistas españoles se sienten como representantes preferentes, privilegiados, de los ciudadanos españoles. Una de sus motivaciones principales es la de influir en las decisiones políticas y, además, se sienten fuera de y por encima de los partidos políticos y de las ideologías. En suma, se erigen en representantes objetivos, desinteresados y cargados de verdad y razón, que superan todas las limitaciones de esa clase política egoísta, ambiciosa y corrupta que desoye las reivindicaciones de los ciudadanos [...] Por tanto, los medios no se limitan a ser un mero canal aséptico de transmisión de informaciones, sino que tienen una enorme influencia en ese proceso”. (Uriarte, 2001, pág. 52)

Los principios que defienden los medios actuales determinan la imagen que se ha construido de los políticos y de la política. Un análisis de Humanes (2000) sobre este asunto, explica que además de informar, los medios también tienen el objetivo de influir. Esta conclusión viene dada por los autores a través de un estudio en el que se realizaba la pregunta a futuros periodistas, ¿Por qué quiere ser periodista?, y la mayoría de las

respuestas indicaban que por la capacidad que tenían los medios de influir en la sociedad. Los autores antes estos datos realización la siguiente reflexión:

“un dato sin duda claro y demoledor. Para nuestros periodistas ellos representan a, y al mismo tiempo son, la opinión pública. Porque esta identificación de la opinión son sus opiniones se hace inevitable en la misma medida en que descartan dos de las principales vías para conocer la opinión pública: la de las elecciones y sobre todo la de los sondeos. Ni el resultado de aquellas ni los datos de estas son necesarios a un grupo profesional tan firmemente persuadido de ser el oráculo más preclaro de su sociedad. Deslegitimación, en suma, por partida doble: de las ciencias sociales como metodología para conocer la opinión, de la democracia formal como mecanismo capaz de construir una clase política adecuadamente representativa”. (Humanes, 2000, pág. 214)

Numerosos estudios en España exponen que la confianza que tiene la sociedad hacia los medios supera con creces a la confianza que tiene la sociedad hacia la política.

Otro aspecto diferenciador es la influencia del entorno. Aquí vamos a analizar distintos elementos:

- Los ciudadanos según Uriarte (2001), cada vez más están informados de la política. El autor Inglehart, muestra que los ciudadanos tienen mayor capacidad de intervención en procesos políticos y también ha aumentado su disposición a esta intervención cuando ellos ven la necesidad de actuar. *“los ciudadanos son, en este momento, mucho más exigentes con las instituciones públicas y someten a un minucioso análisis todas sus actuaciones”* (Inglehart, 1998, pág. 386). Por último, Uriarte (2001) analiza el hecho de que las elecciones suponen una supervivencia para los partidos políticos, en las que dependen de los votos de los ciudadanos, y esto ha generado una situación un poco paradójica, que consiste en un ciudadano formado y con una exigencia mayor hacia la clase política, y que está acostumbrado al papel que tiene el cliente, *“el cliente siempre tiene razón”*.

- Las demás administraciones públicas también influyen en la buena o mala imagen de una institución local o de la política. Cuando estalla un escándalo público en cualquier ámbito, esto influye en la toma de decisión de los políticos para que su imagen no se vea alterada. Esto sucede en consecuencia de que la percepción que tienen los ciudadanos sobre los políticos es que son *“todos iguales”*, y tiene que estar demostrando continuamente que son personas honorables.

- La corrupción supone otro factor importante, ya que genera detrimento significativo de la imagen y confianza. La percepción que tienen los ciudadanos respecto a la corrupción es generalizada en toda la clase política, y por tanto todo político está bajo la sospecha de corrupción, y esto hace que sea muy difícil el poder crear una buena imagen.

¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en España? ¿Y el segundo? ¿Y el tercero?
(RESPUESTA ESPONTÁNEA). (MULTIRRESPUESTA).

	Primer problema	Segundo problema	Tercer problema	TOTAL
La corrupción y el fraude	9,3	9,2	4,6	23,1
El Gobierno y partidos o políticos/as concretos/as	2,0	0,8	0,6	3,4
La falta de acuerdos. Situación política. Inestabilidad política	1,9	1,3	0,7	4,0

Imagen 2. Principal problema. Fuente: (CIS, 2019) Febrero, Nº 3240.

- Los grupos de presión, los intereses de las grandes empresas e intereses particulares también suponen un factor de influencia. En este caso, estos grupos de presión son más influyentes en política que en el ámbito empresarial. Ya que las empresas tienen menos capacidad de influir en los ciudadanos que la clase política.

- El ámbito de la política se mueve más en el campo de lo simbólico, el discurso tiene un mayor idealismo simbólico. Esta simbología que está intrínseca en la política dota de mayor dificultad a la hora de elaborar argumentos que sean legítimos para la ciudadanía, ya que cada ciudadano tiene una ideología determinada y esto hace perder la imagen que se tenga de cualquier personaje político según la misma.

- La política tiene también una mayor implicación por parte de los ciudadanos por el hecho de ser una herramienta que produce y construye la sociedad. Su capacidad coercitiva y su poder de influir genera un aumento de rechazo respecto a el mundo empresarial. Por consiguiente, cualquier decisión tomada supone una mayor repercusión social y un elemento de riesgo para la imagen y reputación.

- La percepción negativa es un factor que viene condicionado por todos los elementos analizados anteriormente. Como ya hemos explicado la clase política goza de una percepción negativa que está muy condicionada por la desconfianza que los ciudadanos tienen en las instituciones en España.

Refiriéndonos ahora a la situación política general de España, ¿cómo la calificaría Ud.: muy buena, buena, regular, mala o muy mala?

Muy buena	0,2
Buena	2,9
Regular	23,7
Mala	37,4
Muy mala	32,7
N.S.	2,6
N.C.	0,5
(N)	(2.964)

¿Cree Ud. que la situación política actual del país es mejor, igual o peor que hace un año?

Mejor	10,6
Igual	47,6
Peor	37,1
N.S.	4,4
N.C.	0,3
(N)	(2.964)

¿Cree Ud. que dentro de un año la situación política del país será mejor, igual o peor que ahora?

Mejor	13,5
Igual	39,1
Peor	25,0
N.S.	21,6
N.C.	0,8
(N)	(2.964)

Imagen 3. Situación política. Fuente: (CIS, 2019) Febrero, Nº 3240.

-En la actualidad, la sociedad española, en consecuencia, del mayor riesgo que tienen la política a sufrir crisis y los constantes sucesos conflictivos que se producen, está en una situación de normalización ante las crisis. Esto supone el riesgo de caer en la equivocación de subestimar las crisis.

3.-Desarrollo cronológico del Caso Cifuentes

Basándonos en Naranjo (2018) podemos establecer de forma cronológica el caso de Cristina Cifuentes:

21 de marzo de 2018

- Según la información publicada por Eldiario.es, Cristina Cifuentes es acusada de haber obtenido su título de postgrado con notas falsificadas en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (URJC). El periódico digital publica que Cristina Cifuentes no se presentó a dos asignaturas y las tendría pendientes, y al cabo de dos años, una funcionaria cambió el “no presentado” por “notable”.

- Javier Ramos, rector de la Universidad Rey Juan Carlos, expresa que el “no presentado” se debe a un error de transcripción y que Cristina Cifuentes sí aprobó esas asignaturas.

- Cristina Cifuentes, por la noche, transmite su intención de no dimitir y tilda a las acusaciones de falsas e infundadas. Envía a diferentes medios de comunicación diferentes documentos como, la matrícula del máster, el pago de las tasas, y el certificado de notas, con el objetivo de acreditar que cumplió con todos los requisitos necesarios para obtener el título de máster.

22 de marzo de 2018

-Cristina Cifuentes utiliza Twitter para subir un video declarando “no me voy, me quedo”, y enseñó el acta del Trabajo de Fin de Máster, TFM, y aclaró “firmada por los tres miembros del tribunal y la calificación del mismo en el que saqué un notable”.

-La Universidad Rey Juan Carlos con el fin de aclarar los hechos y otorgar responsabilidades abre un proceso administrativo.

26 de marzo de 2018

-Cristina Cifuentes niega cualquier tipo de favor ante el comité ejecutivo del Partido Popular y define como un acoso y derribo las informaciones que ha sacado Eldiario.es. También anunció que iba a presentar querrelas judiciales contra el director de Eldiario.es, Ignacio Escolar, y contra la periodista Raquel Ejerique.

-Se celebra un pleno extraordinario y los grupos de la oposición exigen a Cristina Cifuentes que acuda para aclarar todo este asunto. El día que se fija esta comparecencia es el día 4 de abril.

28 de marzo de 2018

-Javier Ramos, rector de la Universidad Rey Juan Carlos, contrata un observador independiente con el objetivo de poder aclarar los hechos y dotar de transparencia el proceso.

2 de abril de 2018

-Sale a luz una información que afirma que Cristina Cifuentes realizó la matrícula del Máster tres meses más tarde del inicio de las clases del curso.

-El líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Pedro Sánchez, anunció duras medidas en el caso de Cristina Cifuentes no aclarase las dudas sobre su titulación. El líder de Ciudadanos, Albert Rivera, declaró que el caso “olía mal” y el diputado de Podemos, Pablo Echenique, responsabilizó a Ciudadanos de mantener a Cristina Cifuentes en la presidencia de Madrid.

-La CRUE, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, nombra a dos observadores independientes.

3 de abril de 2018

-Mariano Rajoy, presidente del gobierno y del Partido Popular, en una rueda de prensa desde Argelia, calificó de “bastante estéril” la controversia sobre el caso e instó a Cristina Cifuentes que ponga fin al escándalo dando las explicaciones necesarias.

4 de abril de 2018

-Sale a la luz una información que afirma que el acta del Trabajo de Fin de Máster de la presidenta de Madrid se fabricó unas horas después de la primera información sobre el caso que sacó Eldiario.es y que tenía dos falsificaciones de firmas.

-En la Asamblea de Madrid, Cristina Cifuentes, defiende que su máster está dentro de la legalidad y aporta distintos documentos sellados por la Universidad Rey Juan Carlos con el de acreditarlos. También explica pudo realizar su defensa del Trabajo de Fin de Máster el mismo día que la selección española ganó la Eurocopa de 2012, y miles de personas salieron a la calle a festejar, porque el operativo estaba dirigido por la policía. Y explicó que no podía presentar el Trabajo de Fin de Máster porque no lo encontraba.

-El PSOE de la comunidad de Madrid junto a Podemos y Ciudadanos aprueban la presentación de una moción de censura, mientras que se propone una comisión de investigación.

5 de abril de 2018

-El tribunal que examinó el Trabajo de Fin de Máster de Cifuentes, según información publicada, no estuvo reunido nunca y las tres profesoras que supuestamente componían el tribunal no han participado en un organismo de esta tipología nunca.

-Alicia López de los Mozos, supuesta profesora que pertenecía al tribunal examinador, envía una carta dirigida a la Universidad afirmando que ella no formaba parte del tribunal y que su firma en el acta estaba falsificada.

-La Universidad Rey Juan Carlos envía los resultados obtenidos en la investigación a la Fiscalía por si podían ser estos constitutivos de delito, a su vez hace frente a las denuncias presentadas contra la universidad por parte de colectivos de estudiantes por posibles irregularidades.

- Al ver “fraude más evidente” el PSOE de la comunidad de Madrid inicia el registro de la moción de censura contra Cristina Cifuentes.

-Ignacio Aguado, actual candidato a la presidencia de Madrid con Ciudadanos y por entonces portavoz en la Asamblea, no descartó pedir la dimisión de Cristina Cifuentes.

6 de abril de 2018

-Enrique Álvarez Conde, Catedrático y director del máster, afirma que el mismo día que saltó el escándalo, recibió una llamada de Javier Ramos, rector de la Universidad, para que reelaborará un acta hipotética del tribunal examinador.

-Javier Ramos niega todo lo que dijo Enrique Álvarez Conde, aunque explica que no puede demostrar que Cristina Cifuentes presentara su Trabajo de Fin de Máster.

-Cristina Cifuentes concede una rueda de prensa cuando se estaba celebrando la Convección Nacional del Partido Popular en Sevilla para repetir que realizó el máster y entregó el Trabajo de Fin de Máster, y que no iba a dimitir porque no había cometido ninguna irregularidad.

7 de abril de 2018

-Ciudadanos le da a Cristina Cifuentes un plazo de 48 horas para ponerse a favor de la comisión sobre el caso máster. El Partido Popular muestra su acuerdo con esta propuesta.

8 de abril de 2018

-Sale a la luz que detrás de las filtraciones de la noticia de Cristina Cifuentes está un profesor de universidad que es militante del PSOE.

9 de abril de 2018

-Ciudadanos exige la dimisión de la presidenta Cristina Cifuentes y pide al Partido Popular que nombre a un candidato para suplir su cargo. La respuesta del Partido Popular es de apoyo a Cifuentes, diciendo que no va a dimitir e instando a Ciudadanos a que haga lo que consideren oportuno.

10 de abril de 2018

-Se produce la primera dimisión debido al caso, Laura Nuño, subdirectora del Instituto de Derecho Público (IDP) de la Universidad Rey Juan Carlos, cuya firma estaba falsificada se encontraba en varias actas.

-Albert Rivera, exige a Mariano Rajoy que exija a Cristina Cifuentes que aclare si va a dimitir.

11 de abril de 2018

- La CRUE, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, declara que “existen graves irregularidades” en el caso.

-Miembros del Partido Popular afirman que Cristina Cifuentes ha dejado su cargo a disposición de la decisión de Mariano Rajoy.

13 de abril de 2018

-Javier Ramos, rector de la universidad, suspende a Enrique Álvarez Conde, director del Instituto de Derecho Público, de todas sus funciones.

-En una entrevista en Telemadrid, Enrique Ossorio, portavoz del Grupo Parlamentario del Partido Popular en la Asamblea de Madrid, declara que existe la posibilidad de la dimisión de Cristina Cifuentes con el objetivo de mantener el gobierno de la comunidad ante el riesgo de amenaza de que Ciudadanos se postule a favor de la moción de censura presentada por el PSOE y apoyada por Podemos. No obstante, al poco tiempo matiza sus declaraciones y explica que la postura del partido es que “Cifuentes acabe esta legislatura, ella tiene todo nuestro apoyo” aseguró.

-Mariano Rajoy declaró que por el momento descartaba la dimisión de Cristina Cifuentes y expreso que la presidenta había dado las explicaciones necesarias sobre el caso de su máster.

14 de abril de 2018

-Ciudadanos sigue presionando a Mariano Rajoy con el fin de que deje de apoyar a Cristina Cifuentes. José Manuel Villegas, secretario general de Ciudadanos, expresa que Cristina Cifuentes tiene que ser expulsada de la presidencia de Madrid y que el Partido Popular debe elegir un candidato “limpio” que le sustituya.

-El Partido Popular sabe que debe tomar una decisión sobre Cristina Cifuentes, pero evade hablar sobre el caso. Miembro del Partido Popular aseguran que están ganando tiempo para intentar llegar a mayo, mes límite para presentar la moción de censura.

17 de abril de 2018

-Cristina Cifuentes remite una carta al rector de la universidad donde presenta su decisión de renunciar al título de máster. Cristina Cifuentes tras pedir disculpas sigue insistiendo en su inocencia declarando que no ha incurrido en “ninguna ilegalidad” y afirma que ella efectuó todos los requisitos que la exigió la universidad y la ley.

25 de abril de 2018

-Tras unos días con una supuesta calma, salta a la luz una información de OkDiario, donde publica un vídeo donde se aprecia a Cristina Cifuentes en el año 2011, robando en un centro de grandes supermercados en Madrid. Por aquel momento ostentaba el puesto de vicepresidenta de la Asamblea de Madrid y el video no deja lugar a dudas. Se muestra claramente a Cristina Cifuentes en el almacén de un supermercado abriendo su bolso y mostrando al personal de seguridad dos botes de cremas valoradas en cuarenta euros que acababa de robar. Esto supuso un gran mazazo a la carrera política de la presidenta que ya estaba tocada. Declaró que fue un “error involuntario” y poco después presento su dimisión.

27 de abril de 2018

-Enrique Álvarez Conde, fue citado por el juez a declarar como investigado por ser el director del máster de Derecho Público.

-Al final de la tarde, Cristina Cifuentes presenta su dimisión como presidenta del Partido Popular de Madrid y remite una carta a María Dolores de Cospedal, secretaria general del Partido Popular. La carta fue difundida por el Partido Popular y en ella Cifuentes

explicaba que la decisión que ha tomado ha sido “muy dolorosa” y exponía su total disposición hacia el partido.

28 de abril de 2018

-Mediante el Real Decreto 234/2018 de 27 de abril, y a petición de Cristina Cifuentes, el Boletín Oficial del Estado (BOE), publicó el cese como presidenta de Cristina Cifuentes: “Vengo en declarar el cese, a petición propia, de doña Cristina Cifuentes Cuencas como Presidenta de la Comunidad de Madrid, agradeciéndole los servicios prestados”, señalaba el Decreto.

4.-Desarrollo cronológico del Caso Casado

Según Rejón (2018) podemos analizar de forma cronológica el caso de Pablo Casado:

9 de abril de 2018

- Pablo Casado era vicesecretario del Partido Popular y era el candidato que barajaba el partido con más opciones para ser el recambio de Cristina Cifuentes, que, en ese momento, su imagen no gozaba de mucha reputación y cada día surgían nuevas informaciones sobre su caso. Este día, El País, publicó que Pablo Casado había obtenido el mismo título que Cristina Cifuentes y no había acudido a clase.

10 de abril de 2018

- Pablo Casado convocó una rueda de prensa en la calle Génova en la sede del Partido Popular. El actual presidente del Partido Popular presentó ante los periodistas un abanico de trabajos realizados en el máster, con el objetivo de acreditar que fueron los requisitos que tuvo que cumplir para la obtención del título. Los medios no pudieron ver el contenido de los trabajos y solo se limitaron a observar la portada de cada uno de ellos.

- Pablo Casado también confesó que no tenía la obligación de asistir a las clases y que solo tuvo que cursar cuatro asignaturas de dieciocho que componían el máster debido a las convalidaciones. Enrique Álvarez Conde era también el director del máster e hizo de tutor de Pablo Casado

15 de mayo de 2018

- Carmen Rodríguez-Medel, jueza que lleva la instrucción del caso máster de Cristina Cifuentes, decide iniciar una investigación con el objetivo de clarificar como consiguió obtener el mismo máster de Derecho Público Pablo Casado, Vicesecretario del Partido Popular.

- La jueza decidió abrir, en el marco de la misma investigación, una pieza separada para poder clarificar una hipotética comisión de delito continuado de falsificación de documentos públicos o prevaricación por parte del director del máster de Cristina Cifuentes y Pablo Casado, Enrique Álvarez Conde, y además pidió información a la propia Universidad Rey Juan Carlos, sobre el curso 2008-2009 al que pertenecía Pablo Casado.

- Pablo Casado realizó unas declaraciones en la que mostraba su total disposición para colaborar con la jueza, Carmen Rodríguez-Medel, con la “máxima transparencia”, sin embargo, continuó dando la negativa a enseñar los cuatro trabajos con los que consiguió obtener la titulación.

23 de julio de 2018

-El caso sufre una aceleración a finales de julio, cuando la jueza de instrucción del caso máster, Carmen Rodríguez-Medel, llama como investigados a declarar a tres compañeros de promoción de Pablo Casado, dos de ellos tuvieron puestos de responsabilidad en gobiernos del Partido Popular.

-Las compañeras citadas a declarar son Alida Consuelo Mas Taberner, María Dolores Cancio Álvarez y María Mateo Feito, cuya madre era Maite Feito, exasesora de la Consejería de Educación e Investigación que ya se encontraba imputada en el caso. La citación se fijó para las tres investigadas el día 2 de agosto.

6 de agosto de 2018

-Después de las comparecencias del día 2 de agosto de las tres compañeras de promoción de Pablo Casado, y de las declaraciones de dos profesores del máster, la jueza Carmen Rodríguez-Medel, tomó la decisión de solicitar a través del Tribunal Supremo la imputación de Pablo Casado.

21 de septiembre de 2018

-Tras la petición de la jueza Carmen Rodríguez-Medel, de abrir una causa penal al actual presidente del Partido Popular, Pablo Casado, la fiscalía del Tribunal Supremo expresa su decisión de estar en contra de imputar a Pablo Casado por cohecho impropio y prevaricación en relación con el título de postgrado que realizó en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid durante el curso 2008-2009. La fiscalía interpretó que el cohecho en el caso de que hubiera existido ya habría prescrito, y que la supuesta prevaricación “no es lo suficientemente consistente ni aporta un nivel suficiente de solidez”.

28 de septiembre de 2018

-Bajo la interpretación de la fiscalía, el Tribunal Supremo, decidió rechazar la propuesta de la jueza Carmen Rodríguez-Medel, de investigar al presidente del Partido Popular, Pablo Casado, por los supuestos indicios de irregularidad cometidos en la realización del curso de máster de Derecho Público en la Universidad Rey Juan Carlos, aunque el Tribunal Supremo no descarta aquí que Pablo Casado hubiera podido gozar de un supuesto “trato de favor”

-El Tribunal Supremo expresa que “Aunque pueda considerarse que de las actuaciones resultan indicios de que se ha dispensado un trato de favor al aforado” concluye señalando que esto merece “otro tipo de consideraciones ajenas al derecho penal”.

5.-Desarrollo cronológico del Caso Montón

A través de Alvarado (2018) analizamos el caso de Carmen Montón de forma cronológica:

10 de septiembre de 2018

-Eldiario.es lanzó a primera hora de la mañana la noticia de que, Carmen Montón, ministra de sanidad del gobierno del PSOE, adquirió una titulación de máster por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, con muchos indicios de irregularidad. Según narra Eldiario.es en su artículo, la exministra Carmen Montón, aprobó con una buena nota la mitad de las asignaturas que componían el máster sin aparecer en ninguna de las clases.

-Carmen Montón convoca una rueda de prensa a media mañana para dar explicaciones sobre su titulación, en ella declara “Sí hice este máster y tengo materiales que acreditan mi honestidad”. También asegura poseer “el título, el certificado académico de notas, el trabajo final de máster y más de treinta correos electrónicos en esas fechas que demuestran que cursé el máster”.

-El resto de los partidos políticos empiezan a reclamar explicaciones sobre la polémica. En el caso de Pablo Casado, en una entrevista que concedió en una televisión declaró que “yo no haré lo mismo que ellos hicieron conmigo” y expresó su conformidad con las explicaciones que se dieran por parte de la ministra o el PSOE. En el caso de Podemos, líderes de la formación empezaron a pedir a la ministra la dimisión.

11 de septiembre de 2018

-Un nuevo artículo con más información sale a la luz por parte de Eldiario.es, en él se expone que cuatro meses más tarde de que el curso finalizara, las calificaciones de la ministra Carmen Montón fueron modificadas. Durante el transcurso de esos cuatro meses paso de tener un “no presentado” a tener un “aprobado” en al menos una asignatura, detallaba el periódico digital.

-Carmen Montón, tras conocer la publicación de la nueva noticia, vuelve a convocar una rueda de prensa para dar explicación. En ella mantiene la misma postura, y afirma que realizó el máster y que tiene las pruebas para demostrarlo. Declaró “No he cometido ninguna irregularidad y por tanto dimitir sería injusto”.

-Horas más tarde, la Universidad Rey Juan Carlos realiza una declaración afirmando que hubo una modificación en el registro de las calificaciones y confirmó que procederían a actuar en consecuencia de los hechos.

-El Partido Socialista, brinda su apoyo a la ministra de Sanidad Carmen Montón a pesar de los indicios de irregularidad que se habían publicado. José Luis Ábalos, secretario de organización y actual ministro de fomento, junto a Adriana Lastra, portavoz del PSOE en el congreso de los diputados, realizaron una declaración mostrando su apoyo a Carmen Montón: “Tenemos plena confianza en la ministra”.

-Esa misma tarde, el presidente del gobierno, Pedro Sánchez, después de terminar la sesión de control en el Senado realizó una declaración donde también ratificó la figura de Carmen Montón como ministra: “Está haciendo un extraordinario trabajo y lo va a seguir haciendo”.

-Por la tarde, la cadena de televisión, La Sexta, revela una nueva información sobre el caso, y apunta que el Trabajo de Fin de Máster de Carmen Montón contenía partes plagiadas de otros autores y también de Wikipedia.

-Pasadas las nueve de la noche, Carmen Montón vuelve a convocar una rueda de prensa para anunciar su dimisión como ministra de Sanidad.

6.-Comparación de los tres casos

Citando a Carmen Montón “No todos somos iguales, no todos somos iguales”, vamos a hacer una comparación entre los tres casos. En el caso de Carmen Montón tenía los casos de Cristina Cifuentes y de Pablo Casado de precedente e intentó distanciarse de ellos. aunque en la estrategia y discurso de la exministra, como ya hemos visto, encontramos semejanzas y divergencias, también en las pruebas aportadas primero por Cristina Cifuentes y segundo por Pablo Casado.

Los tres casos tienen elementos muy similares, como es el caso de que los tres son políticos, los tres cursaron un máster en la misma universidad, Universidad Rey Juan Carlos, y los tres tuvieron un trato de favor en tema de convalidadas, de asistencia a clase, o en la entrega de trabajos. pero también hay elementos más controvertidos como son las falsificaciones de calificaciones o asignaturas aprobadas sin asistencia ni entrega de trabajos.

Todo esto ha supuesto que, Cristina Cifuentes tuviera que dimitir y esté fuera de la política, al igual que, Carmen Montón. Sin embargo, Pablo Casado, consiguió la victoria en las elecciones primarias del Partido Popular y en la actualidad es el presidente nacional del partido.

Ambos defendieron su inocencia y explicaban que contaban con el apoyo del presidente del gobierno de su partido. En declaraciones de Cristina Cifuentes “Todas las asignaturas fueron calificadas y aprobadas, es un hecho demostrado” de Pablo Casado “Lo que estoy diciendo es verdad, tengo toda la documentación guardada, y tengo la conciencia plena de que he hecho lo correcto”, Carmen Montón “Quiero dejar bien claro que no he cometido ninguna irregularidad. En todo momento seguí todas las indicaciones que se me dieron, el presidente quiere que dé explicaciones, yo quiero darlas, la ciudadanía quiere que se den, y es lo que estamos haciendo, rebatir punto por punto”.

Ahora vamos a analizar punto por punto las diferencias y similitudes:

-Notas:

-Cristina Cifuentes: Aportó un acta de notas que al poco tiempo fue demostrado que era una falsificación, ya que la calificación de dos materias fue modificada de un “no presentando” a una calificación de “Notable”. Ante este hecho demostrado, Cristina Cifuentes alegó que “Fue una manipulación irregular por parte de la Universidad”. (EIPaís, 2018)

-Pablo Casado: El actual presidente nacional del Partido Popular, consiguió el máster con la realización de cuatro trabajos que tenían el valor de ocho créditos, excepto uno que valía doce créditos.

-Carmen Montón: A pesar de no haber asistido a clase, Carmen Montón, aportó un acta de calificaciones que contenía hasta nueve asignaturas calificadas con sobresaliente, algo que no es común según relatan varios docentes de la Universidad Rey Juan Carlos a Eldiario.es.

Carmen Montón alegó ante esta situación que ella no tenía en cuenta la calificación de las asignaturas, ella sólo le importaba que estuvieran aprobadas más allá de la nota que le pusieran, “No le di importancia porque no sirve para una nota de corte” (Redacción Barcelona, 2018) aclaró Carmen Montón.

-Asistencia al Máster:

-Cristina Cifuentes: Los compañeros de máster de Cristina Cifuentes dicen no acordarse de que la expresidenta de la Comunidad de Madrid fuese a clase. Cifuentes finalmente reconoció que no había asistido a ninguna clase del máster. Cristina Cifuentes tampoco ha podido demostrar que realizara la defensa de su Trabajo de Fin de Máster el día que se celebraba la Eurocopa de 2008 como ella misma alegó.

-Pablo Casado: No asistió a ninguna clase, porque según su versión no tenía la obligación de ir, aunque se tratara de un máster de carácter presencial, ya que le concedieron convalidaciones de asignaturas y su único requisito era la entrega de cuatro trabajos que aportó en una rueda de prensa a los medios.

-Carmen Montón: Realizó su matrícula en septiembre, pero como ella misma reconoció no empezó a ir a las clases hasta enero. En unas declaraciones explica no recordar a cuantas clases asistió, “fui a las clases a las que pude asistir” (Redacción Barcelona, 2018), ni donde se encontraba o a que campus tenía que ir. en la comparecencia ante los medios aportó un escrito de Laura Nuño, profesora de la Universidad Rey Juan Carlos, donde le quita la obligación de asistir a las clases, “Está previsto que el máster se pueda cursar a distancia también” (Redacción Barcelona, 2018).

-Convalidación de asignaturas:

-Pablo Casado: El presidente del Partido Popular explicó que le convalidaron cuarenta créditos de los sesenta que componían el curso de posgrado, debido a que es licenciado en Derecho. Esto se traduce en que de veintidós asignaturas solo tuvo que cursar cuatro.

-Carmen Montón: La exministra de Sanidad niega que se la haya convalidado alguna asignatura, a diferencia del testimonio de una de las profesoras de la Universidad Rey Juan Carlos. Carmen Montón defiende que para que se conceda la convalidación de una o más asignaturas, tiene que ir a pedirlo el alumno, y según explica ella, nunca fue a solicitar ninguna convalidación.

-Material de trabajo:

-Pablo Casado: La fiscalía requirió a Pablo Casado el ordenador donde había realizado todos los trabajos que entregó en el máster. En primer lugar, el Partido Popular, explicó que era muy difícil que ese ordenador siguiese en poder de Pablo Casado, sin embargo, él admitió que seguía teniéndolo, pero mostró su negación a entregarlo porque consideraba que él no tenía que demostrar su inocencia.

-Carmen Montón: En la comparecencia antes los medios, siempre mantuvo la versión de que seguía teniendo el ordenador con los que realizó los trabajos del máster, y también seguía teniendo Pendrives y borradores de la época en la que cursó el curso de posgrado.

-Equivocaciones:

-Cristina Cifuentes: Aportó un documento escrito por Pablo Chico, Catedrático de la universidad, al rector de la misma, Javier Ramos, explicando que se había cometido un error en la transcripción de las calificaciones en la plataforma online, este error se produjo en dos asignaturas de la expresidenta de la Comunidad de Madrid, y también podría haber perjudicado a otros dos compañeros.

-Carmen Montón: En el título de posgrado de Carmen Montón se había producido un error en la fecha de finalización del máster, la fecha que marcaba era en junio de 2012, mientras que la fecha correcta era junio de 2011. Carmen Montón aportó un correo electrónico en el que reclamaba la corrección de este error a la universidad. En rueda de prensa aclaró que no se dio cuenta de este error hasta que sacaron el tema de su máster en Eldiario.es

-Recopilación de información:

-Cristina Cifuentes: En el proceso de búsqueda de información para intentar dar las explicaciones sobre su titulación de máster Cristina Cifuentes declaró en una de las ruedas de prensa “He podido hacer un máster sobre mi máster”.

-Pablo Casado: El presidente del Partido Popular respecto a la recopilación de documentos declaró “Soy bastante de guardar cosas” (TodoRadio, 2018) y aportó

también las llamadas “sábanas rosas”, son las copias de los justificantes que se le dan al alumno, del pago de matrícula, y el recibo de devolución de las asignaturas convalidadas.

-Carmen Montón: La exministra sobre esta cuestión declaró en rueda de prensa: “Hace ocho años y a estas alturas me supone un gran esfuerzo recordar y recuperar toda la información de entonces” (Redacción Barcelona, 2018).

-Trabajo de Fin de Máster:

-Cristina Cifuentes: Alega que no encuentra su Trabajo de Fin de Máster porque perdería en una de las mudanzas que realizó, sin embargo, explica, que pidió a la universidad que lo publicara y reprochó que no lo hiciese.

-Pablo Casado: Tal y como explica Pablo Casado, no tenía la obligación de realizar un Trabajo de Fin de Máster porque su título no era habilitante, es decir, no era un requisito para ejercer su profesión.

-Carmen Montón: En el caso de la exministra de Sanidad, su Trabajo de Fin de Máster que tenía como título “La reproducción asistida, una liberación o un retroceso en la igualdad” fue aportado por ella en la rueda de prensa y afirmó contar con borradores del trabajo previos a la entrega definitiva.

-Consecuencias del caso:

-Cristina Cifuentes: Tras más de un mes negando las informaciones, resistiendo a las presiones y llegando incluso a desafiar a su presidente, Mariano Rajoy, un video de una cámara de seguridad de un centro comercial en el que se apreciaba a Cristina Cifuentes robando hace siete años unos botes de cremas, fue el detonante clave para que presentara su dimisión como presidenta de la Comunidad de Madrid y acto seguido también tuvo que renunciar a su cargo dentro del Partido Popular, que en aquel momento era presidenta del Partido Popular de Madrid.

-Pablo Casado: Consiguió resistir a las informaciones y a las presiones y se alzó con la victoria en las elecciones primarias del Partido Popular para ser el presidente frente a dos personas con un alto peso dentro del partido, María Dolores de Cospedal y Soraya Sáenz de Santamaría. En primer lugar, Pablo Casado acusó que estas informaciones las sacaban para perjudicar su carrera hacia la presidencia del partido y después, el Partido Popular defendió que Pablo Casado había dado ya todas las explicaciones necesarias y que no volverían a debatir sobre la cuestión de su máster.

-Carmen Montón: En la comparecencia antes los medios, Carmen Montón, afirmó que contaba con el apoyo del presidente del gobierno, Pedro Sánchez, y que tras las explicaciones dadas no se planteaba su dimisión. Sin embargo, ante las presiones y las informaciones publicadas, Carmen Montón, dimitió como ministra de Sanidad tras los primeros 100 días al frente de la cartera.

-Situación actual del proceso:

-Cristina Cifuentes: El Tribunal de Justicia de Madrid ha imputado a Cristina Cifuentes y a otras diez personas implicadas en el caso de las presuntas ilegalidades cometidas en el Instituto de Derecho Público, del que dependía su título de máster. La fiscalía de Madrid, el pasado mes de febrero, envió un comunicado donde pedía tres años y tres meses de prisión para la expresidenta de la Comunidad de Madrid.

-Pablo Casado: En el caso de Pablo Casado, por su condición de aforado, la pieza correspondiente a la instrucción de los posibles actos irregulares en la Universidad Rey Juan Carlos fue llevada al Tribunal Supremo, por parte del Tribunal Superior de Justicia de Madrid. El Tribunal Supremo decidió no abrir una investigación penal contra Pablo Casado por no apreciar indicios de prevaricación o cohecho, aunque sí admitió posibles tratos de favor.

-Carmen Montón: Debido a la decisión del Tribunal Supremo en el caso de Pablo Casado, la jueza Carmen Rodríguez Medel, emitió un veredicto que dio por cerrado el caso máster de Carmen Montón. Si Pablo Casado no fue investigado por su caso máster, no lo podían ser otros alumnos en similares circunstancias. Carmen Montón había dimitido de su cargo antes de que se admitiera la denuncia a trámite, por lo que, debemos resaltar que su dimisión se debe a motivos políticos, y no a motivos judiciales. No aguantó las presiones y las informaciones sobre su caso y dimitió antes de que la justicia le quitara la responsabilidad penal.

7.-Análisis de la comunicación de los tres casos

Como ya hemos visto durante el trabajo, cualquier acción comunicativa puede ser determinante para que el implicado salga victorioso o derrotado. Aquí entra en juego la empatía del orador, la estructura del discurso o las ideas clave que se quiere transmitir, todo ello suma para que el mensaje llegue de la forma más eficiente para que la imagen se vea dañada lo menos posible.

Pero el factor más importante en comunicación, en este caso, política, es que el discurso sea claro y coherente. La incoherencia en la historia, argumentos contradictorios, la aportación de pruebas falsas o mentiras, conlleva que nuestro discurso y nuestra imagen se vea dañada y sea muy difícil repararla de cara a la opinión pública.

Esta serie de elementos es a los que se enfrentan cada vez que surge una situación de crisis un representante político, y es lo que vamos a analizar de Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón, en sus respectivas crisis del caso máster.

7.1 Cristina Cifuentes

Dentro del caso de Cristina Cifuentes, una vez estudiada la cronología de su caso, es importante analizar los elementos clave que a mi juicio han determinado el desenlace de su caso máster.

Los cuatro errores comunicativos cometidos por Cristina Cifuentes generaron que su mensaje perdiera credibilidad, y su imagen y reputación quedase dañada de cara a la opinión pública.

Uno de los errores más comunes a la hora de comunicar en una crisis es la improvisación, y este es un factor que marcó la comunicación de Cristina Cifuentes.

Cuando saltó el escándalo, con la noticia de Eldiario.es, se lanzaron diferentes versiones de los hechos para responder a la información, que carecían de coherencia y se contradecían entre sí. El entorno de Cristina Cifuentes contestó al artículo lanzado por el periódico digital afirmando que la expresidenta de la Comunidad de Madrid consiguió aprobar las dos asignaturas que el periódico ponía en duda después de dos años desde su matriculación.

Los autores expertos en comunicación de crisis siempre recomiendan comunicar lo antes posible, como hemos estudiado con Lukaszewski, que explicaba que hay que comunicar de forma rápida, directa y asumiendo responsabilidades. Pero en ocasiones, esto puede llevarte a la equivocación. Comunicar de forma precipitada y sin tener toda la información recopilada puede provocar que se den versiones erróneas y que no se asemejan a la realidad, que supone un grave error muy complicado de subsanar, y crea

una imagen de desconfianza. Aquí, Layared de Hurd, muestra la importancia de la recopilación y corrección de datos, para luego realizar un filtrado y quedarte sólo con los datos útiles y veraces para tu comunicación.

Los medios de comunicación no deben llevar la agenda de la crisis, pero responder con premura no significa responder precipitadamente.

Por este motivo, es preferible analizar bien toda la información que se ha lanzado por parte de los medios, y la información que posee el interesado para desmentirla. Es más eficiente responder a las acusaciones más tarde, pero con información verificada y que goce de credibilidad, que responder de forma apresurada con información errónea o imprecisa.

Otro error comunicativo que cometió Cristina Cifuentes fue delegar las explicaciones y los argumentos para solucionar la crisis a un tercero, en este caso, a la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (URJC).

En el momento en el que estalla el escándalo, Cristina Cifuentes debió tomar la iniciativa comunicativa del caso, marcar su propia estrategia y determinar los mensajes claves que quiere transmitir para solventar la crisis. El riesgo de delegar estas acciones a un tercero es un error que le costó bastante caro para su imagen, ya que en una crisis cada parte implicada debe tomar sus propias decisiones para obtener su propio beneficio y aunque el objetivo sea el mismo, cada parte busca salvaguardar su imagen y reputación. El único camino para salir de la forma más eficiente de una crisis es tomar el control de esta en cuanto al campo de la comunicación.

Cristina Cifuentes se equivocó al dejar en manos de representantes de la Universidad Rey Juan Carlos la única comparecencia antes los medios sobre sus notas en el máster. Cristina Cifuentes considero que esta acción supondría cambiar la atención de la información del campo de la política a argumentaciones técnicas, pero esta acción desencadeno en algo muy diferente. Las explicaciones que aportó la Universidad Rey Juan Carlos fueron muy diferentes y también contradictorias a las explicaciones dadas desde el departamento de comunicación de la Comunidad de Madrid y esto supuso otro golpe más a la imagen y reputación de Cristina Cifuentes.

Esta delegación de Cristina Cifuentes a la Universidad Rey Juan Carlos supuso para ella otro gran error comunicativo el 22 de marzo, cuando los representantes de la universidad declararon ante los medios que se había producido un error sin importancia a la hora de transcribir las calificaciones a la base de datos de la universidad, a lo que los responsables indicaron que iban a realizar “una investigación exhaustiva para esclarecer los hechos”. Este cambio de rumbo en el discurso por parte de la universidad no hizo más que contradecir los mensajes lanzados anteriormente por parte de la propia universidad y por parte de la Comunidad de Madrid y supuso que aumentara la exigencia

de enseñar pruebas verídicas e indudables para poder disipar cualquier duda de ilegalidad.

Cristina Cifuentes durante su carrera política ha querido transmitir los valores de cercanía y transparencia. Ha mostrado una imagen de una persona cercana, moderna, progresista, que le gusta montar en moto y la cultura oriental. Sin embargo, la imagen que se ha construido durante años puede desaparecer en 24 horas con una mala gestión de la comunicación.

Cuando Cristina Cifuentes comenzó a comunicar lo hizo tarde, con un tono chulesco y sin dar unas explicaciones claras y concisas, algo que debido a la imagen de la expresidenta sorprendió de forma negativa a los medios y a la opinión pública. Aquí es importante según nos señala Pauchant y Mistroff, estudiar el carácter de los individuos para poder establecer una comunicación empática y una buena gestión de la crisis.

Estos actos además de confrontar con la imagen de cercanía que trasmitía también se contradicen con sus actos, pues el acuerdo que firmó con Ciudadanos para su investidura contenía un artículo que citaba “el cese de su responsabilidad de cualquier cargo público a aquella persona que haya falsificado o engañado en relación con su currículum o su cualificación profesional o académica”.

Además de este acuerdo con Ciudadanos, también tenía una imagen de transparencia y honestidad por su lucha contra la corrupción, dejando fuera del Partido Popular de Madrid a todas las personas implicadas en algún caso de corrupción dando una imagen de regeneración y limpieza que tiró por tierra por la mala gestión comunicativa.

A nadie sorprendería si este mismo caso le sucedería a Mariano Rajoy, y el expresidente del gobierno hubiera optado por la estrategia del silencio y transcurridas doce horas enviar un comunicado escueto sin ningún tipo de explicación para contestar a la información publicada, porque la imagen de Mariano Rajoy era de un político frío, distante y al que no le gustaba comparecer ante los medios, habría tenido críticas, pero a nadie hubiese sorprendido su reacción. Sin embargo, Cristina Cifuentes tenía otra imagen instaurada en los medios y en la opinión pública, ya que era una política que acudía a los medios con bastante frecuencia y que frente a las crisis que se originaban dentro de su gobierno emitía una contestación rápida y clara, por lo que su actuación ante la crisis de su caso máster ha creado en la opinión pública una carencia de expectativas que ha generado desconfianza en su discurso, que es muy difícil de recuperar

Por último, uno de los errores comunicativos más devastadores como hemos estudiado con Benoit, para solucionar una crisis, es la mentira. Cristina Cifuentes, con el fin de justificar sus estudios de posgrado de Derecho Público aportó como prueba fehaciente una serie de documentos, como la matricula del máster, el pago de tasas, y el certificado

de notas, pero no consiguió el efecto deseado ya que algunos de estos documentos ya estaban cuestionados por el propio periódico digital Eldiario.es. y terminaron demostrándose que algunos eran falsos.

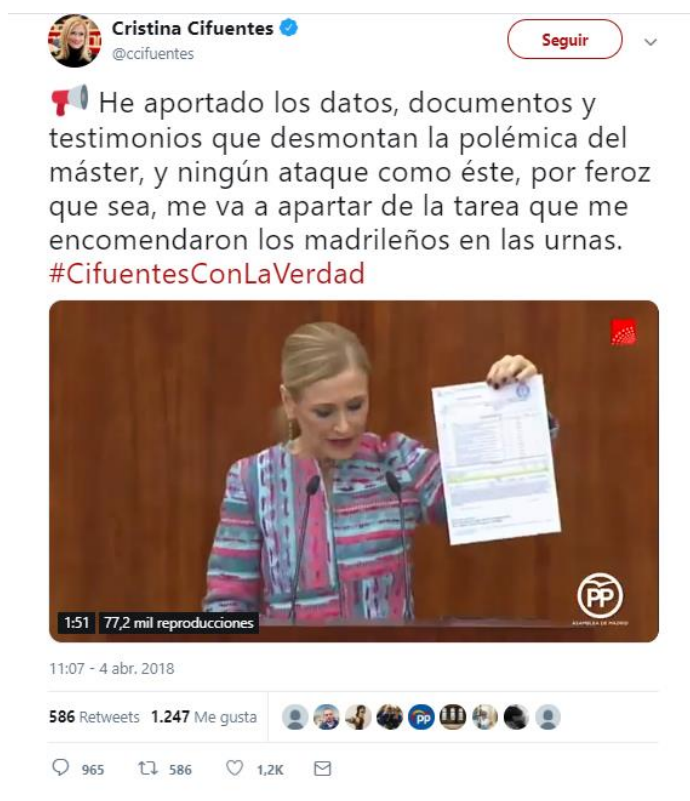


Imagen 4. Tweet Cristina Cifuentes. (@ccifuentes, Twitter, 2018)

Además, como ya hemos explicado anteriormente, el tardar doce horas en realizar la primera comunicación sobre la polémica provocó que se creara una marea de información y que se sumaran diferentes altavoces al caso, poniendo en la diana el Trabajo de Fin de Máster, la prueba más fiable para demostrar la realización del curso de postgrado.



Imagen 5. Tweet Cristina Cifuentes. (@ccifuentes, 2018)

Debido a que Cristina Cifuentes no ponía su Trabajo de Fin de Máster a disposición de los medios, las dudas sobre su discurso aumentaban por momentos y su imagen cada vez perdía más credibilidad.

Para terminar, podemos ver que improvisar, delegar la estrategia y las explicaciones de tu caso a terceros, la carencia de un discurso y explicaciones claras, coherentes y convincentes, y la aportación de documentos falsificados y basando tu estrategia en la mentira han desencadenado en una crisis que no ha podido solventar.

Quizá una buena estrategia de comunicación hubiese podido permitir a Cristina Cifuentes salir de forma eficiente de una crisis de imagen y reputación y poder así haber terminado su legislatura.

7.2 Pablo Casado

En el caso de Pablo Casado, estaba sobre aviso debido a que, tras estallar el caso de Cristina Cifuentes, era cuestión de tiempo que saliese a la luz las dudas sobre la obtención de su título de posgrado.

Pablo Casado había realizado en el año 2008, el mismo máster que Cristina Cifuentes, y así lo mostraba en su perfil online del Congreso. El primer acierto que tuvo Pablo Casado fue la decisión de no ocultarlo y borrarlo de su perfil, pues la noticia ya era conocida por periodistas y medios de comunicación y periódicos como Eldiario.es ya se había puesto en contacto con Pablo Casado, que por aquel momento ocupaba el cargo de vicesecretario de comunicación del Partido Popular, para que concediese una entrevista con el fin de aclarar las posibles irregularidades en la obtención de su título de posgrado.

Las dudas sobre el máster de Pablo Casado saltaron porque coincidía con el de Cristina Cifuentes, y porque Enrique Álvarez Conde también fue el director de su máster.

El día 9 de abril, el periódico El País, sacó a luz la información sobre las supuestas irregularidades del máster de Pablo Casado y apuntaba que se había sacado el título sin ir a clase. Pablo Casado, citó al día siguiente a los medios para realizar una comparecencia y dar las explicaciones sobre su máster. Confirmó que no asistió a clase y que no tuvo que realizar ningún examen. Era consciente de cómo los medios habían acorralado a Cristina Cifuentes debido a las mentiras expuestas por la expresidenta de la Comunidad de Madrid, y que le estaba costando toda la reputación y credibilidad.

Por tanto, Pablo Casado en un principio, tomó la decisión de seguir una estrategia totalmente contraria a la de Cristina Cifuentes, una decisión acertada si hacemos caso a Layared de Hurd, que explica la importancia de estudiar la historia de la organización o sucesos similares, para atender los errores cometidos y no repetirlos. Su estrategia se basó en acudir a los medios en hasta trece ocasiones en las primeras veinticuatro horas con el objetivo de transmitir total transparencia y credibilidad, y a pesar de que su discurso generaba ciertas dudas y aportó algunos documentos que no tenían importancia para poder demostrar su inocencia, acertó en admitir desde el primer momento que no había asistido a ninguna clase y que para la obtención del máster no tuvo que realizar exámenes sino entregar cuatro trabajos.

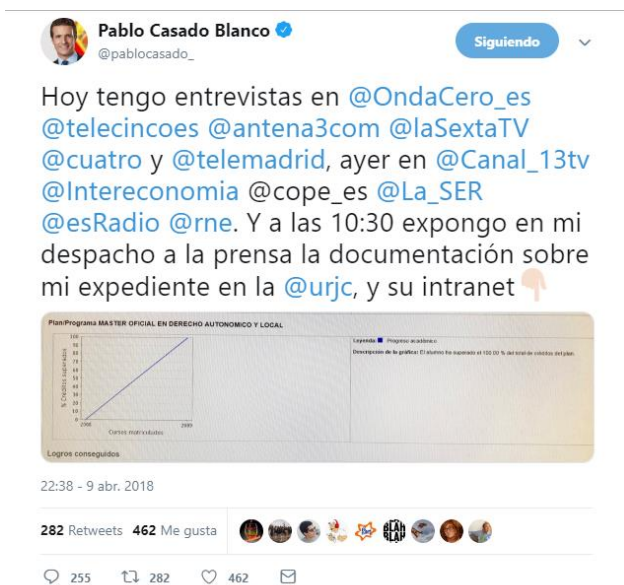


Imagen 6. Tweet Pablo Casado 1. (@pablocasado_, Twitter, 2018)

Pablo Casado desde el primer día reconoció estas dudas sobre su caso y consiguió una situación más favorable que la que tuvo Cristina Cifuentes, que tardó dos semanas en admitir entre otras cuestiones que no había ido a clase. Otro punto de controversia que Pablo Casado admitió fue el de las convalidaciones de asignaturas, donde explicó que le convalidaron dieciocho asignaturas de veintidós y que todas estas ventajas las acordó con el director del máster, Enrique Álvarez Conde.

El actual presidente del Partido Popular convocó a los medios en la sede del partido en la calle Génova, allí se presentó con una actitud cordial y con ganas de dar las explicaciones necesarias. A diferencia de Cristina Cifuentes que tuvo una actitud más soberbia y sin mostrar ningún tipo de empatía, se vio a Pablo Casado con un tono más calmado y humilde, atendiendo al primer nivel de Pauchant y Mistroff, donde hay que examinar el carácter que debe mostrar el individuo.

Llevó consigo un folleto publicitario del máster, los cuatro trabajos que tuvo que realizar para superar el curso y la “hoja rosa” que acreditaba sus convalidaciones. En cuanto a los trabajos, Casado no dejó a los periodistas presentes que lo leyeran y sólo pudieron ver la portada de cada uno y confiar en su palabra. La “Hoja rosa” sí que pudieron examinarla en directo y además la publicó en Twitter, en ella se puede leer *“Se considere la concesión de convalidaciones de créditos que permita la normativa vigente para licenciados en la misma disciplina del posgrado a cursar, en este caso el máster de Derecho Administrativo Autonómico y Local”*.

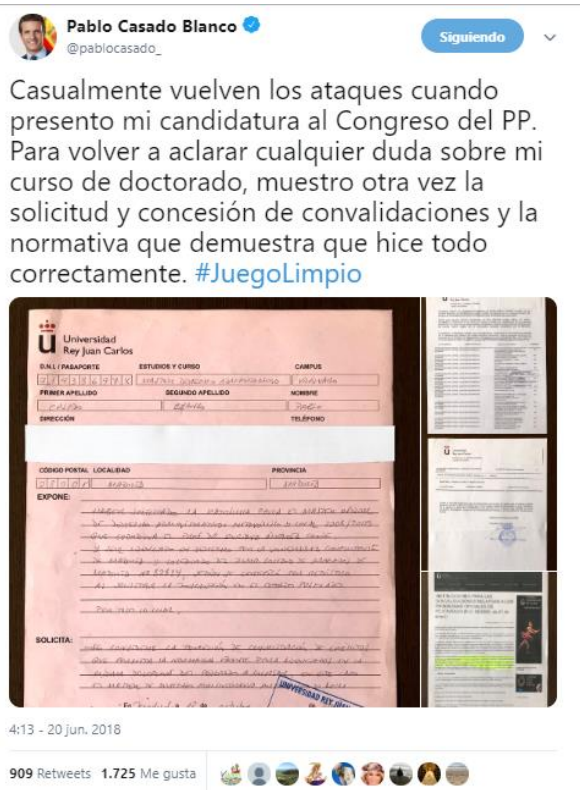


Imagen 7. Tweet Pablo Casado 2. (@pablocasado_, 2018)

Aunque sólo mostró esta “hoja rosa” y no las asignaturas desglosadas candidatas a la convalidación, el relato de Pablo Casado tenía mayor veracidad o por lo menos mayor intención de transparencia.

En esta estrategia de transmitir transparencia y estar dispuesto en todo momento a dar explicaciones, concedió una entrevista en Eldiario.es. En esta entrevista Pablo Casado no estuvo acertado y dejó una versión con muchas dudas y contradicciones. Relató que nunca conoció a los profesores de las cuatro asignaturas que tenía que cursar, que las convalidaciones no las solicitó él, y que realizó los cuatro trabajos bajo su criterio. También explicó que estos cuatro trabajos los entregó en el despacho de Enrique Álvarez Conde, pero aquí no explicó que el tutor de tres de las cuatro asignaturas era el propio Enrique Álvarez Conde, y que la otra profesora era Alicia López de los Mozos, ambos imputados. También omitió que los demás alumnos de su máster si tuvieron que realizar el Trabajo de Fin de Máster.

La entrevista salió tan mal, que Carmen Rodríguez-Medel, jueza del caso de Cristina Cifuentes, abrió una pieza separada para la investigación de los hechos ocurridos en el máster de Pablo Casado.

Ante este cambio de situación, la estrategia de Pablo Casado varió de rumbo. Y su equipo de comunicación y miembros de su partido empezaron a explicar a los medios

que Pablo Casado ya no iba a dar más comparecencias porque ya había dado las explicaciones necesarias y pertinentes. Aquí Pablo Casado ante un hecho imprevisto cambió la estrategia, como recomienda Heath cuando explica la quinta “R”, que significa flexibilidad y adaptación antes sucesos imprevistos.

El partido brindó su apoyo a Pablo Casado, y en palabras del secretario general del Partido Popular, Teodoro García Egea, calificó la investigación *como “una cuestión menor y anecdótica y confiando en que al final quedará en nada”* (Jiménez, 2018).

Tras el estallido del caso de Carmen Montón y la dimisión cien días más tarde de la ministra de Sanidad, el Partido Popular siguió apoyando a Pablo Casado afirmando que los casos eran muy diferentes, ya que a su caso no se le acusa de falsificación ni de plagio y que seguiría con su estrategia del silencio alegando que el caso estaba en manos de la justicia y que confiarían la resolución de su inocencia.

Pablo Casado, a diferencia de Cristina Cifuentes y de Carmen Montón, aguantó las presiones que pedían su dimisión y no presentó ninguna querrela judicial como es el caso de la expresidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes.

Esta estrategia primero, de estar dispuesto en todo momento a dar explicaciones y aportar documentación, con omisión de cierta información, pero sin mentiras, y segundo seguir la estrategia de guardar silencio a la espera de la decisión del Tribunal Supremo, terminó siendo un éxito respecto a las consecuencias que han tenido Carmen Montón y Cristina Cifuentes, que terminaron con sus carreras políticas.

Finalmente, el caso máster de Pablo Casado llegó a su fin cuando el Tribunal Supremo emitió su decisión de no abrir una causa penal contra Pablo Casado, al no considerar que existan indicios sólidos de delito de prevaricación y cohecho impropio que recogía la solicitud de investigación enviada por Carmen Rodríguez-Medel (Judicial, 2018).

7.3 Carmen Montón

Cómo ya hemos visto en la teoría del discurso de restauración de la imagen de Benoit, uno de los errores más devastadores para intentar salir de una crisis de forma eficientes es la mentira. Y en el caso de Carmen Montón, su estrategia comunicativa estuvo plagada de ellas.

Carmen Montón, exministra de sanidad, realizó una rueda de prensa cuando estalló su escándalo sobre la consecución de su título de postgrado en la Universidad Rey Juan Carlos, ella defendió que realizó el máster con normalidad, aunque compañeros de clase que asistían y docentes explican que el máster no tenía el mismo funcionamiento para la exministra, Carmen Montón.

El título de postgrado de Carmen Montón está lleno de irregularidades según las informaciones publicadas por Eldiario.es. La estrategia que siguió la exministra fue la de negar todas las acusaciones que se vertían sobre ella. Ella defendió que empezó a asistir a las clases del máster en enero y que lo hizo de forma presencial en el campus de la universidad, sin embargo, en la comparecencia ante los medios argumento que realizó la modalidad online del máster por lo que no tenía que ir a las clases y que empezó el 30 de septiembre. Esta es una contradicción que se aprecia en su discurso “Salía corriendo del congreso los jueves para poder llegar a clase” (Redacción Barcelona, 2018) y aquí cabe preguntarse ¿Por qué si estaba cursando el máster de forma online sin obligación de ir a clase, dio tantas justificaciones de su asistencia?

Carmen Montón declaró que “Hice un máster para estar mejor preparada, no lo necesitaba para trabajar y no lo necesito para trabajar” (Redacción Barcelona, 2018). Sin embargo, en una entrevista para Eldiario.es en el ministerio de Sanidad, argumentó que cuando acabase su carrera política le gustaría ejercer la docencia y para ello necesitaba tener una máster oficial para poder optar al doctorado. En la entrevista fue más precisa puesto que dio detalles de donde quería estudiar el máster, explicó que quería estudiar el curso de postgrado en Valencia porque allí conoce a más docentes, pero terminó decantándose por la Universidad Rey Juan Carlos porque el horario se ajustaba más a sus limitaciones horarias. A pesar, de estas declaraciones, Carmen Montón, siguió defendiendo que su matrícula es de la modalidad online y que como hemos mencionado anteriormente no necesitaba el máster para trabajar, cuando en realidad si lo necesitaba para ejercer la docencia.

Otra contradicción que restó credibilidad al discurso de Carmen Montón fue la explicación sobre la asistencia. La exministra de Sanidad se mantuvo en la versión de que realizó el curso de máster de forma presencial y así lo declaró ante los medios de comunicación, además detalló antes los periodistas que compañeras de su máster que lo cursaban en la modalidad a distancia tenían que realizar trabajos de una extensión

mayor que los que tenía que realizar ella, en la modalidad presencial. Estos trabajos consistían en una extensión de treinta o cuarenta caras, sin embargo, Eldiario.es preguntó a cinco compañeras del máster y negaron la versión dada por Carmen Montón. Más tarde, cambió la versión de forma abrupta en la comparecencia ante los medios y declaró “lo cursé a distancia y asistí a todas las clases a las que pude asistir” (Redacción Barcelona, 2018). Los alumnos que cursaban la modalidad a distancia realizaban las entregas de los trabajos de forma online a través de la plataforma de la universidad, por lo que quedarían todos los trabajos registrados en la plataforma online. Sin embargo, Carmen Montón, alega que no puede acceder y recuperar todos los trabajos que realizó porque han pasado muchos años.

Por otro lado, Carmen Montón también defendió en la rueda de prensa “puedo acreditar todos los pasos, incluyendo matrícula, trabajos y Trabajo de Fin de Máster” (Redacción Barcelona, 2018) y lo quiso demostrar aportando correos electrónicos que tenía con una compañera del máster, con la secretaría del máster y con Bibiana Aído, ex directora del máster, pero tampoco puede acreditar la entrega de los trabajos porque no guarda los correos enviados a los profesores del máster. Declaró “Tengo treinta correos electrónicos que demuestran que he cursado el máster” (Redacción Barcelona, 2018). En este tema, Eldiario.es confirmó que Carmen Montón sí tenía en su poder el número de correos que ella alegaba, pero que no eran prueba suficiente para demostrar que realizó los trabajos pertinentes para la consecución del máster, aquí es importante recordad la segunda y tercera capa de Layered de Hurd, donde explica la importancia de la corrección de datos e investigación de los hechos para recopilar información, para posteriormente poder realizar un filtrado, y una vez recopilada la información quedarse con los datos útiles. También pudieron comprobar que había realizado un Trabajo de Fin de Máster que constaba de cincuenta páginas, pero tampoco podía demostrar que se lo había enviado a la directora del máster, Laura Nuño.

Otro tema más que restó credibilidad a la versión de Carmen Montón fue el de las convalidaciones. Una de las profesoras del máster, Sonia Núñez, que impartía “Feminismo y construcción de la identidad de género”, realizó unas declaraciones a Eldiario.es que decía “A Carmen Montón no la recuerdo en clase porque convalidó y yo tampoco sabía que estaba entre las alumnas. Cuando salió publicado en los medios lo del máster revisé mis actas y comprobé que aparece convalidada”. Esta versión de la profesora que estaba basada en actas oficiales fue desmentida por Carmen Montón. Esto es un hecho que se repite en otros casos del instituto universitario de la Universidad Rey Juan Carlos que dirigía Enrique Álvarez Conde, con la modificación de actas irregulares en las convalidaciones.

Otra de las mentiras que Carmen Montón intentó defender en la reunión con Eldiario.es, fue el del Trabajo de Fin de Máster, aunque ya avanzada la entrevista y viendo que nadie se acordaba de su existencia, terminó reconociendo que hasta enero no realizó ningún trabajo ni asistió a clase. Además, repasando su expediente académico, se puede apreciar que en todas las asignaturas del primer cuatrimestre aparece como no presentada. También declaró al periódico digital que no recordaba al profesor Enrique Álvarez Conde, y eso que con él sacó un sobresaliente, pero era profesor del primer cuatrimestre y no había ido a ninguna clase.

Por último, Carmen Montón, declaró que “El Trabajo de Fin de Máster era el objeto del máster” (Redacción Barcelona, 2018) sin embargo, el título de posgrado consistía en doce asignaturas con sus doce trabajos correspondientes y que valían tres créditos cada una, y un TFM que valía veinticuatro créditos, en total sesenta créditos, y no ha podido acreditar ningún trabajo.

Lo único cierto en el discurso de la exministra es lo que alegó sobre “hay un error en mi título, al figurar el 2012 y he pedido una rectificación para que lo sustituyan” (Redacción Barcelona, 2018). Es título de Carmen Montón es el único que contenía un error de estas características. La fecha de los demás compañeros del máster tenía la fecha correcta, es decir, en el título de Carmen Montón ponía que había superado el máster en junio de 2012 mientras que a los demás compañeros le ponía que habían superado el máster en junio de 2011. Eldiario.es pidió explicaciones a la exministra sobre este asunto y Carmen Montón transmitió esta consulta a la Universidad Rey Juan Carlos y se la mostró al medio.

Carmen Montón no realizó ningún tipo de comunicación a través de las redes sociales como si hicieron Cristina Cifuentes y Pablo Casado. La única actividad que podemos encontrar en Twitter de la exministra relacionada con su caso máster es un “retweet” que hizo a Pedro Sánchez, donde el presidente le mostraba su apoyo



Imagen 8. ReTweet Carmen Montón. (@CarmenMonton, Twitter, 2018)

y un “tweet” que publico el 28 de noviembre cuando el juzgado de instrucción nº 51 archiva su caso.

8.- Conclusiones

Una crisis es un suceso o una serie de acontecimientos que se producen de forma brusca y repentina, y producen una gran incertidumbre y graves consecuencias para la imagen y reputación, en este caso, de los representantes políticos.

Todas las crisis, y especialmente las crisis políticas, tienen un impacto mediático. Los medios de comunicación se hacen eco de la noticia y obligan a los responsables políticos implicados a comparecer y dar las explicaciones necesarias sobre los hechos.

Esta aceleración mediática debido a los medios de comunicación y las redes sociales, hacen que las crisis adquieran una escala y una repercusión en ocasiones mundial, y de aquí nace la importancia de la comunicación de crisis.

Por tanto, como hemos visto a lo largo de toda la investigación, la gestión de una crisis de forma efectiva implica de manera imprescindible una buena comunicación de crisis, que pueda aliviar y mitigar el conflicto, pero que también pueda, en ocasiones, revertir la situación y dotar de una mayor reputación en nuestro caso a los responsables políticos.

Por consiguiente, hemos podido verificar nuestra primera hipótesis:

H1- Un buen manejo de la comunicación es un factor clave e imprescindible para manejar de forma eficiente una crisis en política.

Posteriormente, tras analizar en este Trabajo de Fin de Máster la cronología, el discurso, y las estrategias comunicativas de los tres políticos implicados en el caso máster vemos que los guiones de Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón presentan diversas similitudes en cuanto a la forma en la que obtuvieron sus títulos de posgrado y una diferencia significativa: la no dimisión del presidente del Partido Popular, Pablo Casado. De los tres, es el único que mantiene su cargo político y en una situación de liderazgo, que obtuvo cuando ya había saltado la polémica sobre su caso máster.

Por lo que podemos verificar nuestra segunda hipótesis y afirmar que:

H2- Existen factores determinantes que influyen en el éxito o fracaso de los líderes políticos cuando se enfrentan a una situación de crisis.

Después de analizar las estrategias comunicativas de los tres casos de los políticos estudiados, vemos que hay factores comunicativos que han sido determinantes para que las crisis de Cristina Cifuentes y Carmen Montón hayan fracasado, y en cambio, Pablo Casado haya podido mitigar y solventar de forma efectiva su situación de crisis.

Tras estudiar las teorías sobre la gestión de crisis, hemos podido observar que cada vez más, están incorporadas por parte de los representantes políticos para solventar cualquier situación inesperada o mejorar su imagen y reputación.

Vemos que algunos de los autores de las teorías de gestión de crisis que hemos investigado explican la importancia de tener una estrategia comunicativa planificada, otros exponen que hay que comunicar lo sucedido de forma rápida, o que hay que estudiar tus públicos relevantes para poder lanzar mensaje determinados. Pero todos coinciden en que un factor clave para poder salir de una crisis de forma óptima es decir siempre la verdad. Y aquí, es donde encontramos la diferencia más significativa en las estrategias comunicativas de Cristina Cifuentes, de Pablo Casado y de Carmen Montón.

El actual presidente del Partido Popular, Pablo Casado, estuvo dispuesto en todo momento a dar explicaciones y a aportar documentación, y aunque no contó toda la información, siempre dijo la verdad. Admitió que nunca había ido a las clases, que no hizo el Trabajo de Fin de Máster, que le convalidaron dieciocho de veintidós asignaturas y que solo tuvo que realizar cuatro trabajos para la consecución de su título de posgrado.

En cambio, en los relatos de Cristina Cifuentes y de Carmen Montón se demostró y lo hemos visto a lo largo del trabajo, que estaban plagados de mentiras y contradicciones.

Por ello, concluimos afirmando que, de todos los factores comunicativos, el más determinante y el que puede explicar las diferentes consecuencias que ha tenido el caso máster, es la transmisión de un discurso veraz y coherente, aunque no guste o no sea considerado ético para todo el mundo. Asumir la responsabilidad de los hechos evitará más daños en la imagen y reputación.

Limitaciones y prospectivas

En el momento de empezar la investigación se han producido durante el desarrollo de esta una serie de limitaciones.

Aquí queremos hacer referencia al marco teórico el cual es nuestra base para poder analizar los tres casos pertenecientes al caso máster. Aunque hemos encontrado multitud de trabajos, artículos e investigaciones relacionadas con la comunicación de crisis y la comunicación política, ha sido complicado encontrar trabajos e investigaciones recientes en las que basarnos. Todas las teorías sobre comunicación de crisis estudiadas y analizadas en el trabajo se datan de finales del siglo pasado, no obstante, creemos que son adaptables a las crisis y a su comunicación en la actualidad.

En cuanto al marco empírico, es importante resaltar que, al tratarse de un estudio de investigación para la elaboración de un Trabajo de Fin de Máster, este cuenta con un periodo de tiempo muy limitado para su realización. Esta limitación de tiempo nos ha impedido realizar un cuestionario donde la muestra fuese lo suficientemente representativa para poder dotar al Trabajo de Fin de Máster de una mayor fiabilidad.

Y es aquí donde queremos expresar la prospectiva de la investigación. Creemos que es conveniente, con más tiempo, un estudio más profundo sobre las teorías de comunicación de crisis, y especialmente en política, para que el posterior análisis de los casos este dotado de mayor valor.

También es necesario un cuestionario para poder otorgar mayor fidelidad y veracidad a los datos, ya que se trata de un trabajo en el que hay un componente subjetivo importante. Y este cuestionario debería tener un tamaño de muestra lo suficientemente considerable para tener la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos.

Por último, nos hubiese gustado realizar alguna entrevista a un experto en comunicación de crisis o a algún miembro del equipo de comunicación de uno de los tres personajes políticos implicados, para poder conocer de primera mano como se gestionó la crisis del caso máster.

Consideramos que, a pesar de las limitaciones y las futuras líneas de investigación, hemos conseguido llegar a unas conclusiones que pueden servir de ayuda para poder entender la comunicación de crisis llevada a cabo por Cristina Cifuentes, Pablo Casado y Carmen Montón y sus respectivas consecuencias.

Bibliografía

- @CarmenMonton. (11 de Septiembre de 2018). *Twitter*. Recuperado el 9 de Mayo de 2019, de <https://twitter.com/sanchezcastejon/status/1039599919609331712>
- @CarmenMonton. (28 de Noviembre de 2018). *Twitter*. Recuperado el 9 de Mayo de 2019, de <https://twitter.com/CarmenMonton/status/1067812259450245120>
- @ccifuentes. (4 de Abril de 2018). *Twitter*. Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de <https://twitter.com/ccifuentes/status/981594121256108032>
- @ccifuentes. (21 de Marzo de 2018). *Twitter*. Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de <https://twitter.com/ccifuentes/status/976564305767395328>
- @pablocasado_. (9 de Abril de 2018). *Twitter*. Recuperado el 8 de Mayo de 2019, de https://twitter.com/pablocasado_/status/983580037197783040
- @pablocasado_. (20 de Junio de 2018). *Twitter*. Recuperado el 8 de Mayo de 2019, de https://twitter.com/pablocasado_/status/1009393704594034688
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: UOC.
- Alvarado, F. (11 de Septiembre de 2018). Cronología del caso máster que ha fulminado a Montón en 48 horas. *20 minutos*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <https://www.20minutos.es/noticia/3436636/0/carmen-monton-ministra-sanidad-renuncia-dimision-cronologia-master-universidad-rey-juan-carlos/>
- Arjen Boin, P. H. (2007). *La política de gestión de crisis. El liderazgo público bajo presión*. Madrid: INAP.
- Banks, K. F. (1996). *Crisis Communications: A casebook approach*. New Jersey: LEA`S Publishers.
- Barton, L. (1992). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heath of chaos*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *PR Review*, 23, 2.
- Calduch, R. (1998). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid: UCM.
- Calero, M. L. (2004). Comité de crisis. Actores, roles y trabajo. *Zer*, 85-100.

- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
- CIS. (2019). *Barómetro de Febrero*. España.
- Collado, C. F. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- DIRCOM. (2008). La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas. *Asociación de Directivos de Comunicación Dircom*. Madrid.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, reponsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- EIPaís. (25 de Abril de 2018). *YouTube*. Recuperado el 4 de Mayo de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=WB83ifu0XMY>
- Esparcia, A. C. (2010). *Introducción a las relaciones públicas. Teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Herrero, A. G. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Comunicación Bosch.
- Humanes, F. O. (2000). *Algo más que periodistas: sociología de una profesión*. Barcelona: Ariel.
- Hurd, J. E. (1992). *Crisis response tools: a layared model of communication support*. Texas: Texas Teach University.
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: CIS.
- Jiménez, R. (3 de Agosto de 2018). El PP quita importancia a la investigación del máster de Casado. *El Periódico*. Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de <https://www.elperiodico.com/es/politica/20180803/pp-quita-importancia-investigacion-master-casado-6974361>
- Judicial, C. P. (28 de Septiembre de 2018). *Poder Judicial España*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Tribunal-Supremo/Noticias-Judiciales/El-Tribunal-Supremo-rechaza-abrir-causa-penal-a-Pablo-Casado-por-el--caso-master->

- Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Estrategies for prevention, control, and damage limitation*. Berkshire: McGraw Hill.
- Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- Lunar, E. (28 de Septiembre de 2018). Cronología de un máster: del abanico de trabajos al "no hay delito". *La Razón*.
- Marra, F. J. (1992). *Crisis public relations: a theoretical model*. Maryland: University of Maryland Collage Park.
- Naranjo, E. (28 de Abril de 2018). Las dimisiones de Cristina Cifuentes: cronología de un derrumbe. *20 minutos*. Recuperado el 14 de Enero de 2019, de <https://www.20minutos.es/noticia/3323533/0/dimision-cristina-cifuentes-historia-derrumbe/>
- Orduñas, O. I. (2012). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pearson, I. M. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porte, J. M. (2005). Introducción a la comunicación institucional. *Revista de la Ponticia Universidad de la Santa Cruz*, 1.
- Putman, J. R. (1987). *Handbook of Organizational Communication an interdisciplinary perspective*. USA: SAGE.
- Ramírez, D. (8 de Abril de 2018). El hundimiento de la Rey Juan Carlos: 40.000 alumnos angustiados por su currículum tras el escándalo de Cifuentes. *El Español*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de https://www.elespanol.com/reportajes/20180408/hundimiento-rey-juan-carlos-angustiados-curriculum-cifuentes/297970757_0.html
- Redacción Barcelona. (10 de Septiembre de 2018). La ministra de Sanidad Carmen Montón aclara las dudas de su máster en la URJC. *La Vanguardia*. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de <https://www.lavanguardia.com/politica/20180910/451732793249/ministra-sanidad-carmen-monton-master-urjc-rueda-de-prensa-directo-video-seo-lv.html>
- Rejón, R. (6 de Agosto de 2018). Cronología del caso máster de Pablo Casado: del "no recuerdo" al Supremo en solo cuatro meses. *Eldiario.es*. Recuperado el 5 de

Febrero de 2019, de https://www.eldiario.es/sociedad/Cronologia-master-casado_0_800720146.html

Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

TodoRadio. (10 de Abril de 2018). *YouTube*. Recuperado el 6 de Mayo de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=AUTqUJVKOk8>

Tudela, J. B. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Esic.

Uriarte, E. (2001). La crisis de la imagen de la política y de los políticos y la responsabilidad de los medios de comunicación. *Revista de Estudios Políticos*(111).

Uriarte, E. (2001). La crisis de la imagen política y de los políticos y la responsabilidad de los medios de comunicación. *Revista de estudios políticos*(111).

Wilcox, D. L. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.