

Barçagate

Estudi de cas d'una crisi de reputació a un club de futbol

UOC

Ernest Tamayo Llirinós

Màster universitari de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments

TIPOLOGIA DEL TFM: Modalitat B (dissertació amb recerca empírica)

TUTOR/A (tutor/a acadèmic/a responsable del seguiment del TFM durant el semestre): Núria Roca Trenchs

PROFESSOR/A RESPONSABLE DE L'ASSIGNATURA:
Alexandre López-Borrull

POBLACIÓ I DATA: Barcelona, 16 de gener de 2023.



Índex

1.	Introducció	3
2.	Justificació de la proposta	3
3.	Preguntes de recerca	4
4.	Objectius	4
5.	Hipòtesis	5
6.	Marc teòric	5
7.	Metodologia	11
8.	Anàlisi de resultats	15
8.1.	Anàlisi de la gestió de la comunicació de crisi del FC Barcelona	15
8.2.	Auditoria de reputació en línia	18
9.	Conclusions	20
9.1.	Limitacions, aportacions i línies de recerca futures	23
10.	Referències bibliogràfiques	24
11.	Annexos	27

Resum

Aquest treball pretén analitzar com el FC Barcelona va gestionar la comunicació de la crisi de reputació derivada del cas conegut mediàticament com a "Barçagate". Tot i ser un episodi que no està tancat, ja que es troba en procediment judicial, el dia de l'esclat i les setmanes i mesos posteriors són d'especial rellevància per conèixer quina resposta es va donar des del club per a defensar els seus interessos i protegir la seva reputació. Els objectius específics d'aquesta investigació són comprovar si les accions comunicatives emprades des del club corresponen als estàndards que proposen els manuals de resolució de crisi de referència, esbrinar si el departament de comunicació podria haver evitat la crisi i mesurar en quin nivell la reputació digital del club va quedar afectada. La metodologia dissenyada emprà dos tipus d'anàlisi de contingut. D'una banda, una anàlisi purament qualitativa, analitzant tots els comunicats públics que el club va fer des del 17 de febrer de 2020 fins a l'1 de desembre de 2022 en referència al "Barçagate", per comprovar quin nombre de passos que aconsellen seguir dos autors de referència en l'àmbit de resolució de crisi, d'un total de 22, va complir el club. D'altra banda, una anàlisi de contingut qualitatiu aplicant també elements quantitius, a partir d'una auditoria de reputació en línia, mesurant el sentiment d'una mostra de 56 piulades a Twitter que mostren l'opinió cap a la directiva i el club. Els resultats demostren que el FC Barcelona no va poder preveure l'escenari desencadenant de la crisi, que no va aplicar els suficients estàndards de resolució de crisi i que la seva reputació digital va quedar greument afectada.

Paraules clau: comunicació de crisi, comunicació corporativa, comunicació en entitats esportives, reputació en línia, relacions amb els mitjans.

Abstract

This paper aims to analyse how FC Barcelona managed the communication of the reputation crisis derived from the case known in the media as "Barçagate". Although the episode is not yet over, as it is still in legal proceedings, the day of the crash and the following weeks and months are of particular relevance in order to find out what response the club gave to defend its interests and protect its reputation. The specific objectives of this research are to check whether the communicative actions undertaken by the club correspond to the standards proposed by the reference crisis resolution manuals, to find out whether the communication department could have prevented the crisis and to measure how the club's digital reputation was affected. The methodology designed employs two types of content analysis. On the one hand, a purely qualitative analysis, analysing all the public releases that the club sent from 17 February 2020 to 1 December 2022 in reference to "Barçagate", to check what number of steps that two reference authors in the field of crisis resolution agreed to follow, out of a total of 22, the club followed. On the other hand, a qualitative content analysis also applying quantitative elements, based on an online reputation audit, measuring the sentiment of a sample of 56 Twitter messages showing the opinion about the board and the club. The results show that FC Barcelona failed to prevent the scenario that triggered the crisis, that it did not apply sufficient crisis resolution standards and that its digital reputation was severely affected.

Keywords: crisis communication, corporate communication, communication in sports organisations, online reputation, media relations.

1. Introducció

El “Barçagate” és un exemple de crisi de reputació en una organització que afecta el FC Barcelona, un dels clubs de futbol més importants del món amb reconeixement i repercussió internacional. Es tracta d'un cas de difamació, desprestigi i presumpta corrupció que va ser destapat el 17 de febrer de 2020 pels periodistes Adrià Soldevila i Sergi Escudero del programa “Què t’hi Jugues!” de la SER Catalunya (2020), que encapçala el també periodista Sique Rodríguez. Segons les informacions, el FC Barcelona hauria contractat els serveis d'una empresa externa per a crear estats d'opinió a xarxes socials mitjançant la creació de comptes falsos que protegien la reputació del president Josep Maria Bartomeu i la seva junta directiva a través de la publicació de missatges positius cap a ells, i generessin opinions negatives vers suposats opositors, entre els quals es trobaven jugadors, exjugadors, exentrenadors i possibles contrincants en unes hipotètiques eleccions a la presidència.

Aquesta crisi va afectar la imatge del club i la seva reputació, que sempre havia sigut molt bona. La reputació és un dels actius més preuats en una organització, ja que, tot i ser un actiu intangible, és el reflex del veritable valor que des de l'exterior se li atorga. Malgrat no ser quantificable, un episodi que malmeti la reputació d'una empresa pot comprometre de forma crítica el negoci i pot arribar fins i tot a destruir-lo. A més, va tenir un gran impacte en l'opinió pública i va generar una gran preocupació entre els socis, aficionats, patrocinadors, i la societat en general.

En aquest TFM es vol analitzar en profunditat el “Barçagate” com a exemple d'un cas de crisi de reputació en el món del futbol, amb l'objectiu d'identificar les causes que l'han originat, les conseqüències que ha tingut en termes reputacionals i les mesures que, des d'una vessant comunicativa, el FC Barcelona ha pres per gestionar-la i recuperar la confiança dels diferents grups d'interès. En definitiva, pretén descobrir si el Barça com a organització estava preparat i tenia un bon pla de comunicació de crisi per afrontar-la, si els seus protocols seguien els estàndards que marquen alguns autors de referència i en quin grau la seva reputació es va veure malmesa.

2. Justificació de la proposta

Motius tant personals com acadèmics m'han mogut a escollir aquest tema per a la meua recerca. D'una banda, com a soci i simpatitzant del Futbol Club Barcelona, he viscut amb preocupació aquest cas per tot el que ha implicat i s'ha derivat: el desprestigi de la institució, la imatge transmesa a l'exterior, la sensació que s'ha mentit a tots els socis i sòcies... D'altra banda, com a culminació dels meus estudis en l'àmbit de la comunicació corporativa, tinc la motivació en analitzar un cas real d'una crisi que ha esclatat en un club de futbol i conèixer les implicacions comunicatives que l'envolten.

Considero que aquesta recerca és rellevant perquè posa el focus en un tema molt recent el qual té poques aportacions acadèmiques fins el moment. Si bé és cert que la comunicació de crisi és una perspectiva àmpliament estudiada, la seva aplicació en clubs de futbol no té el mateix bagatge, i crec que és un àmbit amb força potencial. Al marge de l'àmbit acadèmic, ha tingut cobertura per part dels mitjans, quan es va destapar el cas

principalment, però també actualment mentre la causa judicial derivada d'aquest cas està en procés, i també s'ha escrit un llibre al respecte¹.

La investigació servirà per conèixer l'abast que pot arribar a tenir una crisi en un club de futbol, on històricament els resultats esportius són el que més ha importat i els quals sovint tapen les vergonyes que succeeixen als despatxos. Aquesta recerca podrà tenir rellevància social perquè altres clubs de futbol podran beneficiar-se d'ella i es podran prevenir futurs episodis de crisi, evitant les conseqüències que ha patit i continua patint el FC Barcelona.

3. Preguntes de recerca

La present investigació pretén donar resposta a un seguit de preguntes, que vehicularan la metodologia i ens portaran a provar les nostres teories. El "Barçagate" és un cas molt paradigmàtic per analitzar com es gestiona o es pot arribar a gestionar una crisi en un club de futbol, i aquest fet provoca que hi hagi un seguit de preguntes que creiem necessàries plantejar. Aquestes, aniran directament relacionades amb els objectius que detallarem més endavant.

Pregunta 1: Com va resoldre la crisi el FC Barcelona? Va aplicar els conceptes bàsics que marquen els models clàssics de resolució de crisis?

Pregunta 2: En entitats esportives com el FC Barcelona, es poden preveure aquest tipus de crisi?

Pregunta 3: Ha afectat la crisi a la reputació digital del club?

4. Objectius

L'objectiu general d'aquest treball és analitzar el comportament comunicatiu del Futbol Club Barcelona en la crisi desencadenada arran del cas "Barçagate".

Per tal d'aconseguir aquest objectiu, es presenten els següents objectius específics, que tracen un camí a explorar per arribar als aspectes més profunds d'anàlisi d'una crisi de comunicació a un club de futbol.

- Esbrinar si les accions comunicatives del FC Barcelona en aquesta crisi coincidien amb el que marquen els estàndards per resoldre crisis.
- Conèixer com va actuar el club en els primers instants quan va esclatar la crisi.
- Analitzar si la reputació digital del FC Barcelona ha quedat afectada.

¹ Marta Ramon, periodista de RAC1, és l'autora del llibre "El llegat enverinat de Bartomeu: com ensorrar el millor club del món".

5. Hipòtesis

Coneguts els objectius de la investigació i les preguntes de recerca vinculades a ells, és imprescindible anunciar les hipòtesis, que al final de la recerca es comprovarà si queden corroborades o refutades.

Hipòtesi 1: El FC Barcelona no va resoldre correctament la crisi perquè la magnitud que va adoptar el cas va ser imprevisible.

Hipòtesi 2: El FC Barcelona no va poder evitar la situació que va desencadenar la crisi.

Hipòtesi 3: La reputació digital del FC Barcelona ha quedat afectada per la crisi.

6. Marc teòric

6.1. La comunicació corporativa: el principi del tot

En parlar de comunicació de crisi a les organitzacions, inevitablement hem de fer primer referència a la comunicació corporativa. Quan volem emmarcar una definició per aquest concepte, sorgeix la dicotomia entre comunicació corporativa i relacions públiques. De fet, quan ens referim a la pràctica de la gestió de les relacions entre una organització i els seus públics, ens estem apropant al mateix punt de partida. La diferència rau, segons Aced (2018), en que la comunicació corporativa és el nom que prefereixen els professionals que provenen del món del periodisme, mentre que relacions públiques és més estimat per aquelles persones provinents de l'àmbit de la publicitat. Segons Dircom, l'Asociación de Directivos de Comunicación (2016), "la comunicació corporativa és l'àmbit funcional a través del qual empreses i institucions es fan sentir en el seu entorn i intenten, en funció dels seus objectius, mobilitzar en sentit favorable les percepcions dels seus públics clau i clients".

Segons Grunig i Hunt (1984), la comunicació corporativa és un procés bidireccional que pot ser utilitzat per les organitzacions per ajudar-les a assolir els seus objectius estratègics. Cal fer èmfasi en el seu caràcter bidireccional perquè és un procés que es basa en dues dimensions: la dels públics i la dels objectius. D'una banda, els objectius de la comunicació corporativa són els objectius que l'organització vol assolir a través de la seva comunicació. En segon lloc, els públics externs i interns són els destinataris de la comunicació. Per tant, ens trobem davant un fenomen que engloba objectius empresarials, públics destinataris, i quelcom intangible, la reputació.

6.2. Reputació: un pilar per a l'organització

La reputació és un actiu que no té un suport físic ni pot ser quantificables, però que té un valor molt important per l'empresa. La reputació corporativa és clau en la generació de confiança, diferenciació i avantatge competitiu de l'organització (Climent, 2015). No hi ha una definició estàndard d'aquest concepte, sinó que diversos professionals han fet la seva pròpia aproximació prenent com a base que la reputació corporativa es construeix a partir de la percepció que tenen els demés d'una organització. En aquest sentit, Gaine-Ross

(2003), citat per Climent (2015), expressa que és “com de positiva o negativa és percebuda una empresa o institució pels seus grups d'interès clau”.

Segons Fombrun (1997), la reputació corporativa està definida com la percepció que els públics tenen d'una organització, la qual es basa en la seva identitat, en les seves accions i en els seus resultats. Això s'expressa en els seus valors, en les seves creences, en les seves expectatives i en les seves experiències. És, per tant, un element clau per a la supervivència i el creixement d'una organització, ja que afecta la seva imatge, el seu prestigi, els seus resultats econòmics i la seva capacitat de mantenir i guanyar la fidelitat dels seus públics.

La construcció d'aquesta reputació és un procés ininterromput, ja que l'organització ha d'anar teixint relacions amb els seus grups d'interès i fent que la seva imatge corporativa sigui coherent amb els seus actes. És a dir, que el que l'empresa diu que és i que fa, es correspongui amb la percepció que tenen els públics clau. En la societat globalitzada i digitalitzada en la qual vivim, el concepte de reputació ha adoptat també una forma pròpia per a ser mesurada en l'ecosistema digital, és en aquest punt quan parlem de reputació digital o reputació en línia. Es tracta d'un concepte relativament nou, fruit d'un entorn digital cada vegada més connectat, que descriu la percepció que la gent té d'una persona, entitat o marca a Internet. Es pot definir com el conjunt de percepcions formades a través de les interaccions entre les persones i les organitzacions en línia i s'ha convertit en un factor clau en la presa de decisions de les organitzacions.

La naturalesa de les organitzacions, siguin de l'àmbit que siguin, fa que hagin de teixir relacions amb públics molt diversos. Això, sumat al sector dins el qual desenvolupa la seva activitat una empresa i a la seva estructura, conformen una sèrie de variables que tota empresa ha de cuidar i tenir valorades, ja que la seva reputació depèn en gran part d'aquestes.

6.2.1. La particularitat dels clubs esportius

Si anteriorment es feia menció a Fombrun (1997) per a definir què era la reputació, entesa com aquella percepció que els demés tenen de nosaltres, seguint una sèrie de creences i valors al voltant d'una imatge i identitat, en el cas de l'esport hi ha una particularitat. Entenent que l'esport es tradueix en passió i que certs esports desperten més sentiments que uns altres, s'entén també que els simpatitzants d'una entitat esportiva, són un tipus de públic molt particular. Existeix una clara diferència entre la fidelitat que pot tenir un soci aficionat del FC Barcelona i la que té, per exemple, un soci del Reial Automòbil Club de Catalunya (RACC). En els dos casos són dues organitzacions, però davant una crisi institucional, respondran diferent els públics vinculats. Wang i Lewis (2021) asseguren que “l'esport té un component moral i que els aficionats poden arribar a moralitzar una crisi” (pàg. 880), per tant, ja ens estant dient que la forma com el públic d'un club de futbol actua davant la crisi d'aquest, és única.

Wang i Lewis, en el seu estudi investiguen la capacitat de les estratègies de resposta a les crisi per a protegir els equips d'un escàndol mentre tenen en compte factors psicològics del públic. En les seves conclusions, manifesten que l'estratègia de comunicació de crisi que s'adopti no té cap efecte final en la reputació ni en la intenció de suport dels aficionats, ja que són aspectes fortament influenciats pels aspectes morals.

Com bé s'ha dit, els clubs de futbol funcionen molt diferent a qualsevol altra organització que depèn únicament del seu negoci. Als clubs, el que més importa són els resultats,

perquè d'aquesta manera els socis i aficionats es mantindran orgullosos d'animar el seu equip, però quan un club en concret té una massa social molt arrelada, les circumstàncies extraesportives tenen un pes molt important en la reputació. Per aquest motiu, al marge d'esperar els bons resultats esportius, s'han de trobar estratègies de comunicació que reconstrueixin una reputació malmesa. En aquesta mateixa línia, Roca (2020) dibuixa l'escenari que acabem de mencionar en el seu article sobre la crisi de reputació del FC Barcelona derivada del cas "Barçagate", objecte d'estudi del nostre treball: "es fa necessari que el Barça s'impulsi un procés de canvi que projecti una imatge modernitzada, dissenyant una campanya comunicativa que prioritzi la transparència, però que a la vegada parli amb els socis, que expliqui una història que connecti emocionalment amb l'audiència".

6.2.2. Reputació en l'era de la immediatesa

Fa dues dècades, el control que tenien les empreses sobre el seu discurs era gairebé total, la comunicació era unidireccional amb els seus públics, de manera que, si les organitzacions tenien una bona estratègia de relació amb els mitjans, gairebé es podia considerar que controlaven al 100% la situació, ja que tenien controlat el principal i més poderós dels actors mediàtics. Actualment, amb les possibilitats que ofereixen els mitjans socials i la tecnologia, com diu Losada (2018) "qualsevol persona pot amb dades rellevants i un domini suficient de la tecnologia, pot irrompre en el discurs públic d'una companyia amb possibilitats de generar danys" (pàg. 36).

Aquest factor afecta directament a la forma de gestionar episodis de crisi en les organitzacions. D'acord amb Losada (2018), que exposa la seva visió crítica, "la societat demanarà que les empreses es posicionin davant els fets, no contempla el silenci emparat pels mitjans de comunicació i reclama una visibilitat responsable inclús quan les empreses no tinguin implicació directa amb l'ocorregut" (pàg. 39).

6.3. Les crisi de comunicació: una amenaça real

A vegades, però, hi ha circumstàncies sobrevingudes (o no) que fan trontollar aquesta reputació i amenacen amb enfonsar-la. Es tracta de les crisi institucionals o en les organitzacions. Aquest terme ha tingut al llarg de la història diferents aplicacions i significats, adoptant diverses aproximacions. González-Herrero (1998, p.30) és un dels autors que s'aproxima a aquest concepte des de la perspectiva dels directius de les organitzacions:

"Una situació que amenaça els objectius de l'organització, altera la relació existent entre aquesta i els seus públics i precisa d'una intervenció extraordinària dels responsables de l'empresa per a minimitzar o evitar possibles conseqüències negatives. D'igual manera, aquesta situació restringeix el temps que els executius tenen per a respondre i sovint produeix nivells d'estrès no presents en circumstàncies normals". (González-Herrero, 1998, pàg.30)

Coombs (2014), per la seva banda, defineix les crisi organitzacionals tenint en compte els públics objectius: "una crisi és la violació percebuda de les expectatives destacades dels stakeholders que poden arribar a crear resultats negatius per als públics i per a l'organització".

Altres autors s'aproximen al concepte des d'una perspectiva més superficial, quedant-se en una dimensió més pura del concepte de crisi. Sellnow i Seeger (2020) el defineixen com: "un esdeveniment o sèrie d'esdeveniments inesperats, no rutinaris, que creen alts nivells

d'incertesa i suposen una amenaça significativa o percebuda per als objectius prioritaris" (pàg. 9).

Qualsevol organització és susceptible de patir una crisi. González Herrero (1998) determina que tota crisi travessa un cicle de vida format per quatre etapes: naixement, desenvolupament, maduresa i davallada. És a dir, trasllada la teoria biològica dels éssers humans (naixen, creixen, es fan madurs i finalment moren) a l'àmbit de la comunicació. La clau és que una organització hagi planificat i apliqui els mecanismes adients perquè una crisi no assoleixi els punts de desenvolupament i maduresa, o fins i tot ni arribi a néixer. Segons l'autor, una crisi travessa per totes les seves etapes quan la intervenció d'una empresa ha fracassat o fins i tot no ha arribat a existir.

Un aspecte en comú entre els diversos autors és que tota crisi requereix una resposta immediata. És a dir, destaquen el paper que té la comunicació en aquest escenari. En aquest punt és quan comencem a parlar de comunicació de crisi. Lalueza (2009) defineix aquesta pràctica com "el que fa una organització per evitar la destrucció d'una reputació" (pàg. 3), i estableix quatre fases: prevenció, previsió, gestió i recuperació. L'autor indica que si les nostres accions "s'encaminen a evitar que la crisi esclati", parlem de prevenció, si "ens preparem per enfrontar-la quan arriba", és previsió, i "si després de patir-la ens esforcem per a tornar a la normalitat", parlem de recuperació. De fet, la naturalesa de les crisis de comunicació rau en que són situacions no corrents que desestabilitzen el ritme diari d'una organització i que són, alhora, un risc i una oportunitat, ja que requereixen estar preparats i gestionar de forma immediata la comunicació de la forma més adequada possible.

6.3.1 Tipus de crisi

La conceptualització de crisi i les seves tipologies és un debat molt ampli que acadèmicament ha acollit visions molt diferents. González Herrero (1998) fa un recull de les visions més destacades de diversos autors i autores. Nosaltres volem destacar tres en concret, que s'aproximen amb el cas que estem analitzant.

Berge (1990), citat per González Herrero (1998), les divideix en "cròniques" i "agudes". Les primeres sorgeixen com a conseqüència de diverses actuacions errònies per part de l'empresa, que acaben desencadenant en una situació descontrolada que pot arribar a durar mesos o fins i tot anys. En les segones el dany és immediat, per una situació sobrevinguda, i es requereix una intervenció urgent de l'alta direcció per tal de minimitzar els danys. N'és un exemple un accident aeri.

Per la seva part, Reinhardt (1987), citat per González Herrero (1998), distingeix tres tipus de crisi en funció del temps que té l'organització per actuar: les immediates, en les quals l'empresa no té temps per a obtenir informació del problema ni per a desplegar un pla d'acció; en desenvolupament, l'organització encara té un marge de temps per a investigar i planificar, però la crisi és imprevisible i pot esclatar en qualsevol moment; les permanents, que coincideixen amb les crisis cròniques de Berge i poden durar anys, ja que les contínues aparicions en premsa mantenen viva la crisi.

González-Herrero (1998) comenta que les teories dels autors que recull són útils si es mira únicament des d'una perspectiva teòrica, però defensa que "no serveixen de guia d'actuació per al professional de la comunicació ni ofereixen una visió pràctica" (pàg. 36). Aquest opta per una classificació basada en les possibilitats d'intervenció que té l'organització:

- Crisi evitables: Aquelles situacions que podrien evitar-se mitjançant una intervenció oportuna i eficaç per part de l'organització i l'origen de la qual es troba, normalment, en accions humanes sobre les que l'empresa pot influir o controlar. L'objectiu ideal seria evitar-les, però sinó, com a mínim s'hauria de preveure la situació i adoptar mesures preventives per a reduir les conseqüències negatives.
- Crisi no evitables: també anomenades "accidentals", tenen a veure amb agents de la naturalesa. L'objectiu de la gestió de crisi es limita a minimitzar els danys que es poden produir.

González Herrero (1998) és un dels molts autors que han dissenyat un model de gestió de comunicació de crisi. Aquest autor desgrana les quatre fases per les quals tota organització passa durant una crisi de reputació i indica els protocols d'actuació en cadascuna, així com els agents implicats.

Fase 1: Gestió de conflictes potencials

És una etapa realment prèvia a l'esclat de la crisi o conflicte. L'organització vigila el seu entorn en busca de tendències que puguin arribar a afectar a curt o mitjà termini. En paraules de González-Herrero (1998), "es pretén anticipar, identificar i corregir els conflictes als quals l'organització hagi d'arribar a fer front abans que arribin a un punt de crisi que amenaci els interessos" (pàg. 60). De tots, pels que la direcció determini que són els més urgents s'elabora una estratègia, es determina la postura inicial cap a ells i es concreten els objectius i recursos, a més de les tàctiques.

Fase 2: Planificació-prevenició

La principal diferència entre aquesta etapa i l'anterior és que en la primera els esforços es destinen a identificar i influir, mentre que en aquesta l'esforç principal rau en la planificació, per si el conflicte efectivament avança.

Algunes de les activitats que l'autor assigna a aquesta fase són les següents:

- Anàlisi de la relació amb els públics: segmentar els públics en funció de les seves actituds i comportaments respecte al conflicte.
- Anàlisi de possibles escenaris: valorar de quina manera poden afectar negativament les operacions o la reputació de l'organització.
- Determinació d'objectius, tàctiques, missatge, canals i públic objectiu.
- Designació dels membres (potencials) del comitè de crisi.
- Nomenament del possible portaveu.

Fase 3: Crisi

El conflicte potencial ja s'ha convertit en una crisi real. L'organització comença a patir les primeres conseqüències i es veu obligada a intervenir. És quan s'activa el pla de gestió de crisi que tingui l'empresa.

Quan el conflicte en qüestió surt a la llum, el posicionament que prengui l'organització és clau i determinarà el seu grau de control respecte la crisi. Lalueza (2017) es refereix a aquest fenomen com Golden Hour: "la primera hora que transcorre des que es dispara l'alarma inicial d'una situació de crisi i el lapse de temps en el qual l'organització s'ho juga tot en funció de la seva primera reacció" (pàg. 299).

Les tasques que formen part d'aquesta fase són les més determinants de tot el pla de comunicació de crisi, ja que ja no es tracta de tempteigs ni suposicions, sinó que el problema ja està afectant a l'organització i les accions que s'han de dur a terme han de portar a reconduir la situació que està mamentent la reputació i el negoci de l'empresa. Segons González Herrero (1998), són les següents:

- Designació/reunió dels membres del Comitè de Crisi.
- Execució del pla de crisi.
- Nomenament i preparació del portaveu definitiu.
- Elaboració i distribució dels materials de comunicació.
- Obtenció de suport de terceres parts.
- Relació amb els mitjans de comunicació.
- Comunicació amb els públics afectats.
- Desenvolupament del treball normal.
- Control de rumors.

En aquesta fase es podria dir que les figures més importants són el manual de crisi i el comitè de crisi. El primer és l'eina de treball que dicta els passos a seguir de forma estricta i dona orientacions genèriques per fer front a diversos tipus de crisi. Un exemple d'actuació podria ser la següent, que Lalueza (2017) representa en la seva obra: "quan la crisi comporta un incident o accident amb víctimes, es contactarà sempre amb els afectats o familiars abans que amb els mitjans de comunicació" (pàg. 69). Pel que fa al comitè de crisi, es tracta del grup de persones que assumeixen la màxima responsabilitat en la gestió de la crisi. De normal, està sempre format per una persona que actua com la presidenta, que és qui adopta les decisions finals després d'haver escoltat l'opinió de la resta dels membres, i una altra com la secretària, una figura clau, ja que és qui convoca les reunions i amplia o redueix el nombre de membres en funció de les necessitats.

Fase 4: Post crisi

Un cop han passat els pitjors moments de la crisi, és hora de tornar a una situació de més calma i avaluar i reparar els danys patits. La duració d'aquesta etapa, però, la marcarà la forma que hagi adoptat la crisi. González Herrero (1998) considera tres tipus:

- Esglaonada: el conflicte incrementa el seu nivell de gravetat de manera gradual, arribant a punts intermedis en els quals la crisi s'estabilitza, però de sobte tornen a ascendir.

- Cíclica: semblant a l'anterior, però en aquest cas després d'estar en punts intermedis, la crisi realment descendeix i sembla que desaparegui, però de sobte torna a pujar i s'arriba a un escenari de gravetat equiparable a l'inicial.
- Passatgera: té un pic molt marcat i de la mateixa manera que s'assoleix, baixa en picat fins a la desaparició del conflicte.

Segons Lalueza (2017) aquesta fase consta de tres processos:

- Escenificació del final de la crisi: quan la situació és sota control i es té resposta per a gairebé tots els interrogants generats per la crisi i quan els afectats han estat rescabats, és el moment de fer saber a tots els públics que la crisi ja és història. Normalment l'organització utilitza tècniques de relacions amb els mitjans, com una roda de premsa.
- Restabliment de la confiança: requereix demanar disculpes (si s'han admès responsabilitats), donar les gràcies (sempre) i anunciar la tornada a la normalitat.
- Restauració de la reputació: balanç de danys que permeti determinar els efectes de la crisi en els resultats econòmics, en la sensibilitat social i en la capacitat d'oferir resultats valuosos per als públics estratègics.

7. Metodologia

La metodologia que s'utilitzarà en aquesta recerca seguirà el mètode quantitatiu. Tal com exposen Hernández, Fernández i Baptista (2014), "l'enfocament quantitatiu utilitza la recollida de dades per a provar hipòtesis en base a la medició numèrica i l'anàlisi estadístic, amb la finalitat d'establir pautes de comportament i provar teories" (pàg. 4). Segons aquests autors, el mètode quantitatiu el que persegueix és confirmar i predir els fenòmens investigats, buscant regularitats i relacions causals entre elements. Aquests elements, però, s'han de tractar des de dues perspectives diferents. Hernández, Fernández i Baptista (2014) asseguren que els investigadors en un enfocament quantitatiu parteixen de dues realitats: una subjectiva i interna, i una altra objectiva i externa. Què significa aquesta dicotomia? "La primera consisteix en les creences, pressuposicions i experiències de les persones" (pàg. 6), és a dir, el que l'investigador creu sobre un objecte d'estudi concret. Mentre que la segona és una realitat "objectiva, externa i independent" (pàg. 6), en el sentit que ja no està basada en sentiments, sinó que els seus elements són el que són, ni més ni menys. En aquesta realitat objectiva és on pren partit la recerca, l'objectiu final ha de ser que les creences, és a dir, les hipòtesis que hem plantejat, coincideixin amb la realitat externa.

La tècnica de recerca escollida per a estudiar la nostra realitat objectiva és l'anàlisi de contingut. Sobre aquesta, Abela (2002) assegura que són "el conjunt de tècniques tendents a explicar i sistematitzar el contingut dels missatges comunicatius de textos, sons i imatges i l'expressió d'aquest contingut amb l'ajuda d'indicis quantificables o no" (pàg. 3). A través de l'argument d'aquest autor entenem que l'anàlisi de contingut és polivalent i, al marge de la seva naturalesa conceptual, es pot prendre també com a sistema qualitatiu. En el cas de la nostra recerca, l'estarem aplicant des d'una òptica qualitativa, atenent que tant els resultats com el contingut seran interpretatius. Així i tot, i per tal que la investigació sigui el màxim empírica possible, hi introduïrem elements numèrics que permetran aconseguir una metodologia fiable i completa. Aquest darrer punt serà palpable en la segona via de

recerca, ja que aplicarem una tècnica numèrica per a obtenir els nostres resultats, mentre que el contingut continuarà sent qualitatiu. Entre els usos de l'anàlisi de contingut que destaquen Hernández, Fernández i Baptista (2014), n'hi ha un que encaixa amb el nostre objecte d'estudi: auditar el contingut de la comunicació i comparar-lo amb estàndards.

D'aquesta manera, la primera línia de recerca serà l'anàlisi del comportament comunicatiu del FC Barcelona abans, durant i després de la crisi, fixant-nos en els missatges i accions comunicatives que com a organització ha emès a través dels seus canals corporatius per donar resposta a tots els episodis derivats de la crisi institucional del "Barçagate". Concretament, ens centrarem en comunicats de premsa publicats al web oficial, en les rodes de premsa organitzades i en els missatges a la xarxa social Twitter, exclusivament al perfil en català del club (@FCBarcelona_cat). Aquesta delimitació està motivada en acotar al màxim la recerca per evitar que sigui inassolible i perquè considerem que per la idiosincràsia del club, la societat catalana i la població catalanoparlant és la que més s'identifica amb el FC Barcelona i els seus valors i lligams històrics i, per tant, creiem que la reputació en aquest estrat social és molt important.

Per a aquesta recerca, dissenyarem una metodologia pròpia bastant-nos en els estàndards que manen els models de resolució de crisi que proposen dos autors en concret: Ferran Lalueza (2017), doctor en periodisme i expert en comunicació de crisi i comunicació corporativa, en el seu manual escrit en forma de novelette "The show must go on", i Alfonso González-Herrero (1998), doctor en marketing i comunicació, en el seu llibre "Marketing preventivo: la comunicació de crisis en la empresa". D'ells dos, seleccionarem les principals pautes d'actuació per a resoldre situacions de crisi en les organitzacions i identificarem si el FC Barcelona les va complir o no. Els ítems seran els següents:

- El FC Barcelona comptava amb tècniques de gestió de conflictes potencials, com la vigilància de l'entorn. (GH)
- El FC Barcelona tenia previstos diversos escenaris i una estratègia d'actuació per a cadascun. (GH)
- El FC Barcelona tenia nomenat i preparat un portaveu. (GH)
- El FC Barcelona va buscar aliances. (L)
- El FC Barcelona va actuar en els 60 minuts immediats a l'esclat de la crisi. (L)
- El FC Barcelona va adoptar una política comunicativa ad hoc: comunicació activa, low profile o no comment. (L)
- El FC Barcelona va formar un Comitè de Crisi. (GH)
- El Comitè de Crisi estava format pels principals responsables directius del FC Barcelona. (GH)
- El FC Barcelona va fixar un centre de control del Comitè de Crisi. (L)
- El FC Barcelona comptava amb un Manual de Crisi. (L)
- El FC Barcelona va elaborar una estratègia de comunicació i dissenyar missatges adaptats a cada públic estratègic. (L)
- El FC Barcelona tenia preparats materials de comunicació per respondre a la crisi (comunicat de premsa, posicionament davant la crisi, Q&A, etc.). (GH)
- El FC Barcelona va informar als públics interns sobre la crisi. (GH)
- El FC Barcelona va posar-se en contacte amb els públics afectats (GH)
- El FC Barcelona va fer ús del *social media management* per a respondre a la crisi. (L)
- El FC Barcelona va utilitzar tècniques de relació amb els mitjans de comunicació per respondre a la crisi. (GH)

- El FC Barcelona va recórrer a consultors externs per a afrontar la crisi. (L)
- En els comunicats davant càmera o en les rodes de premsa, el FC Barcelona va cuidar la comunicació no verbal i els elements espacials. (L)
- El FC Barcelona va voler escenificar el final de la crisi. (L)
- En els seus comunicats, el FC Barcelona utilitza el mètode *ASAP* (*Apologize, Simpathize, Accept responsibility, Prepare to take action*). (L)
- El FC Barcelona va fer un balanç de danys econòmics i reputacionals. (L)
- Quan han sortit noves informacions sobre el cas, el FC Barcelona s'ha mostrat comunicativament actiu. (GH)

Amb aquesta anàlisi el que aconseguirem serà comprovar, en els màxims casos possibles, si les accions del FC Barcelona s'ajusten al que proposen els estàndards per a una bona gestió de crisi. L'objectiu final serà poder donar resposta a les preguntes de recerca plantejades en la investigació, comprovar si s'assoleixen els objectius i comprovar o refutar les hipòtesis.

En segon lloc, es durà a terme una auditoria de la reputació digital del FC Barcelona a través de l'anàlisi de les mencions rebudes a la xarxa social Twitter. Que la plataforma escollida sigui aquesta i que, a més, només es filtri per piulades en català és una decisió motivada per la naturalesa d'aquesta xarxa social, ja que és un mirall de la societat, per tant, s'aconsegueix identificar la imatge que els públics tenen del FC Barcelona.

Se segmentarà l'anàlisi en diferents episodis de crisi relacionats directament amb el "Barçagate". En total seran dotze episodis, i se seleccionarà una mostra d'opinions a Twitter en un lapse de temps d'entre 10 i 12 dies en cada cas. Com a excepció, en algun cas serà menor.

Els episodis seran:

- L'esclat de l'escàndol: del 17 de febrer de 2020 al 29 de febrer de 2020.
- Declaracions Emili Rousaud + dimissió en bloc de membres de la directiva: del 8 d'abril de 2020 al 20 d'abril de 2020.
- Presentació de la moció de censura a Bartomeu: del 17 de setembre de 2020 al 29 de setembre de 2020.
- Denúncia del Barça a la Guàrdia Civil per suposades firmes falsificades a la moció de censura: del 7 d'octubre de 2020 al 17 d'octubre de 2020.
- Dimissió de Josep Maria Bartomeu: del 27 d'octubre de 2020 al 5 de novembre de 2020.
- Detenció de Bartomeu, Masferrer, Grau i Gómez Ponti i registre dels Mossos a les oficines del Camp Nou: de l'1 de març de 2021 a l'11 de març de 2021.
- Declaració al jutjat d'Oscar Grau i Román Gómez Ponti: del 7 de juny de 2021 al 17 de juny de 2021.
- Declaració al jutjat de Carlos Ibáñez: del 20 de juliol de 2021 al 31 de juliol de 2021.

- Declaració al jutjat de Josep Maria Bartomeu i Jaume Masferrer: del 4 d'octubre de 2021 al 15 d'octubre de 2021.
- Declaració al jutjat d'exdirectius i extreballadors del FC Barcelona: de l'1 d'abril de 2022 a l'11 d'abril de 2022.
- Els Mossos troben indicis de falsificació i ocultació de documents: de l'1 de juliol de 2022 al 13 de juliol de 2022.
- Es reobre la querella de Jaume Roures contra Bartomeu i Masferrer pel Barçagate: del 10 de novembre de 2022 al 22 de novembre de 2022.

Criteris de selecció:

Per tal que la mostra d'opinions tingui certa justificació i credibilitat, se seguiran els següents requisits:

- Que la ràtio d'*engagement* de les opinions sigui d'un 3% com a mínim. Ens basem en el model que proposa Lalueza en el seu "Mapa conceptual de la reputació i altres termes afins" (2017). L'autor exposa que el més habitual és considerar adequats els índexs d'*engagement* superiors al 4 %. En la nostra metodologia en rebaixem un punt perquè s'ha de tenir en compte que, d'una banda, analitzem piulades de tercers, mentre que ell es refereix a la ràtio de les organitzacions, i d'altra banda, la mostra seria molt més costosa de trobar o bé no hi hauria exemples que compleixin els nostres criteris i la seva fórmula per calcular l'*engagement*.
 - o $LIKES + COMMENTS + RT / NUM. SEGUIDORS \times 100$
- Que les publicacions tinguin mínim 50 interaccions entre *likes*, *retuits* i comentaris: fem això per acotar més la cerca i per valorar l'impacte de comptes que tinguin capacitat real d'influència.
- Casos amb més de 5.000 seguidors que no arriben a un 3%. La justificació és que a causa que el valor divisor de la fórmula és el nombre de seguidors, en molts casos provoca que el percentatge final sigui menor a un 3%. Com que són usuaris que tenen una gran capacitat d'influència, els considerem vàlids.

Una vegada recollides les dades, la seva representació es farà seguint el model d'auditoria de reputació en línia que proposa Leiva (2012), un concepte que, segons l'autor, és "la suma de les percepcions generades a internet que les persones tenen sobre l'entitat auditada" (pàg. 7). L'autor planteja un sistema a través del qual cercar a una xarxa social o a Google una paraula clau que tingui relació amb la teva organització i analitzar els resultats segons si parlen bé de tu, són merament descriptius, o bé et perjudiquen. Per fer-ho, estableix tres unitats de medicació: positius, neutres i negatius. Sobre els primers, l'autor explica que "els missatges positius de tercers sobre nosaltres poden generar més confiança en els usuaris"; sobre els neutres, els defineix com "aquells que parlen sobre nosaltres però no tenen massa pes a nivell semàntic en relació a nosaltres"; i sobre els negatius, els engloba en "opinions de clients insatisfets, notícies de premsa que ens perjudiquin, atacs de competidors, o altres que tenen interès a danyar-nos" (pàg. 13). A cada resultat de la cerca se li dona una puntuació, sent 1 en els positius, -1 als negatius i 0 als neutres.

D'aquesta manera, la suma de la puntuació de totes les dades recollides ens proporcionarà el valor de la nostra reputació en línia.

L'execució dels dos anàlisi de contingut explicats ens permetrà convertir dades extretes d'elements subjectius reals en valors quantificables i, d'aquesta manera, poder provar les nostres hipòtesis amb un argument científic.

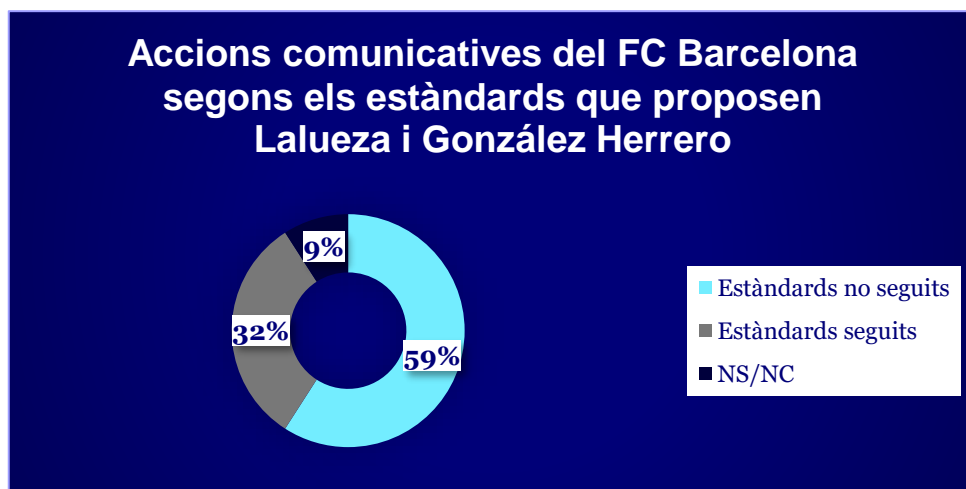
8. Anàlisi de resultats

8.1. Anàlisi de la gestió de la comunicació de crisi del FC Barcelona

La primera de les dues línies de recerca d'aquest treball és l'anàlisi del comportament comunicatiu del FC Barcelona durant tota la crisi, no només durant el seu esclat i els mesos més immediats, sinó prenent com a elements analitzables també les comunicacions que el club ha emès mentre el cas s'ha mantingut viu i han anat sorgint noves informacions, com per exemple les referents a la causa judicial.

Aquesta tasca s'ha realitzat analitzant els comunicats de premsa i les rodes de premsa publicades a la pàgina web corporativa i les publicacions al perfil de Twitter del club en català (@FCBarcelona_cat) en relació al "Barçagate" i tots els seus episodis derivats. La mostra recollida (veure l'Annex 3) és d'un total de 17 comunicacions per part del club. A partir d'aquestes, s'ha intentat contrastar en la majoria de casos si les accions comunicatives del FC Barcelona s'han ajustat als estàndards que manen dos autors de referència en la gestió de la comunicació en moments de crisi, Ferran Lalueza (2017) i Alfonso González Herrero (1998). Dels dos autors, s'ha seleccionat un total de vint-i-dos directrius (veure Annex 1) que estan considerades com a bones pràctiques per a una correcta resolució de crisi.

Imatge 1. Percentatge de compliment del FC Barcelona dels estàndards de resolució de crisi que proposen Ferran Lalueza i Alfonso González Herrero.



Font: Elaboració pròpia

Tal com es representa en la imatge anterior, a l'hora de contrastar quantes bones pràctiques el FC Barcelona ha complert, observem com hi ha tretze que es pot assegurar amb certa fiabilitat que no les va complir, una xifra que representa el 59%, mentre que sí va complir set estàndards, que representen un 39%. En dos casos, que conformen el 9% restant, l'anàlisi únicament dels comunicats no permet esbrinar amb certes garanties si es va aplicar una bona praxi, ja que són aspectes que no formen part de l'acte comunicatiu com a tal: tenir un Manual de Crisi en document i tenir un lloc fixat com a centre de control de la crisi i punt de reunió del Comitè de Crisi.

Imatge 2. Resum dels passos que proposen Lalueza i González Herrero que el FC Barcelona no va seguir per a resoldre la crisi.

Els estàndards que el FC Barcelona no va complir
El FC Barcelona tenia previstos diversos escenaris i una estratègia d'actuació per a cadascun.
El FC Barcelona va buscar aliances.
El FC Barcelona va actuar en els 60 minuts immediats a l'esclat de la crisi.
El FC Barcelona va formar un Comitè de Crisi.
El Comitè de Crisi estava format pels principals responsables directius del FC Barcelona.
El FC Barcelona va elaborar una estratègia de comunicació i dissenyar missatges adaptats a cada públic estratègic.
El FC Barcelona tenia preparats materials de comunicació per respondre a la crisi (comunicat de premsa, posicionament davant la crisi, Q&A, etc.).
El FC Barcelona va informar als públics interns sobre la crisi.
El FC Barcelona va fer ús del <i>social media management</i> per a respondre a la crisi.
El FC Barcelona va voler escenificar el final de la crisi.
El FC Barcelona va utilitzar el mètode ASAP (<i>Apologize, Sympathize, Accept responsibility, Prepare to take action</i>).
El FC Barcelona va fer un balanç de danys econòmics i reputacionals.
Quan han sortit noves informacions sobre el cas, el FC Barcelona s'ha mostrat comunicativament actiu.

Font: Elaboració pròpia.

Un exemple és la màxima que mana Lalueza (2017) quan es refereix a la *golden hour*, als 60 minuts posteriors a l'esclat de la crisi. El programa Què t'hi Jugues (2020), de la SER Catalunya, va publicar l'exclusiva el 17 de febrer de 2020 a les 12:17 hores, al seu perfil de Twitter, mentre que el FC Barcelona (2020) no es va pronunciar públicament fins les 15:00 hores, a través d'un comunicat a la seva pàgina web.

En el cas de les rodes de premsa organitzades pel club, permeten donar resposta a diverses directrius. D'una banda, demostra que el FC Barcelona sí que va utilitzar tècniques de relació amb els mitjans de comunicació, que tenia un portaveu nomenat i preparat i que tenia en compte l'espai i elements corporatius on es desenvolupava l'acte. Un exemple d'aquest cas és la roda de premsa del FC Barcelona (2020b) el dia posterior a l'esclat de la crisi, on Josep Maria Bartomeu assegura que "el Barça no ha contractat cap servei per desprestigiar ningú, ni cap jugador, ni cap polític, ni cap directiu, ni cap expresident. És rotundament fals". En aquest sentit, podem dir que es van respectar els elements del cerimonial corporatiu, tals com la presència de la insígnia corporativa (bandera blaugrana) situada a l'esquerra de la bandera de Catalunya, que ocupa el costat dret, seguint l'ordre de precedència adequat. També s'observa com el president fa el seu discurs des d'un faristol enfront dels assistents i periodistes. Però d'aquesta mateixa compareixença també s'identifica el no compliment d'un dels estàndards: l'aplicació del mètode ASAP, que proposa Leiva (2012), perquè Bartomeu el deixa a mitges: ni demana disculpes (*Apologize*) en el seu discurs, ni empatitza (*Sympathize*), però sí que accepta la responsabilitat (*Accept responsibility*) i pren mesures (*Prepare to take action*), ja que assegura que "un dels comptes vinculats a una de les empreses proveïdores d'aquests serveis ha fet algun

comentari inadequat en relació amb persones de la nostra organització i aquest matí he donat instruccions per rescindir aquest contracte”.

Una de les principals màximes en la gestió d'una crisi a les organitzacions és tenir nomenat i preparat un portaveu. El FC Barcelona aquesta figura la tenia, però no es pot assegurar que fos expressament arran de la crisi, sinó que més bé era una persona fixa dins el departament de comunicació. Josep Vives era el professional que actuava com a portaveu institucional, i en les compareixences públiques és la persona que parla en nom del club. Apareix en dues ocasions: primer, el 10 d'abril de 2020, per defensar els interessos del club davant les declaracions d'un exdirectiu sobre una possible corrupció, mentre anuncia que el FC Barcelona (2020c) ha contractat els serveis d'una consultoria externa per dur a terme una auditoria dels seus serveis de monitoratge. Ho fa atenent les circumstàncies d'aquella època, des de casa i gravant-se amb la càmera d'un mòbil o ordinador, ja que coincideix amb els mesos de confinament domiciliari. En segon lloc, el 6 de juliol de 2020, ja des d'un auditori del Camp Nou, acompanyat del cap dels serveis jurídics del club, en una roda de premsa amb periodistes, per explicar les conclusions de l'informe d'auditoria que el club va encarregar per desmentir les acusacions derivades del cas “Barçagate”. D'aquest fet doncs, es desprèn també que el FC Barcelona, efectivament, va recórrer a consultors externs per a resoldre la crisi i que comptava amb tècniques de gestió de conflictes potencials, com la vigilància de l'entorn, en conèixer-se que des del 2017 tenia contractat un servei de monitoratge. Tanmateix, la particularitat del cas és que va esclatar a causa d'aquest servei.

L'estratègia de comunicació adquirida per part del club la podem considerar com a *low profile*, ja que de forma proactiva el FC Barcelona s'ha pronunciat en cap episodi. La forma habitual de fer-ho és de forma reactiva, arran d'informacions de tercers o declaracions de tercers. En són exemple el cas mencionat anteriorment i quan els Mossos d'Esquadra van procedir a la detenció de Bartomeu i van registrar les oficines del Camp Nou en busca de proves documentals. En aquest episodi, el club (2021) va llençar un comunicat que informava que “el FC Barcelona ha ofert la seva plena col·laboració a l'autoritat judicial i policial per tal d'aclarir els fets objecte d'aquesta investigació”. Precisament, aquest comunicat va ser publicat al perfil de Twitter en català del club, i en el nostre anàlisi hem pogut detectar que per a resoldre la crisi no es va utilitzar el *social media management* entès com a eina de gestió de crisi. Tal com diu Lalueza (2017), és “l'àmbit de la comunicació corporativa que se centra en la gestió dels mitjans socials en benefici dels interessos d'una determinada entitat” (pàg. 298). En la seva obra, un manual en forma de novel·la, s'expliquen diferents accions que des de les xarxes socials una organització pot dur a terme per influenciar en els públics estratègics, però a partir de la nostra anàlisi podem determinar que el FC Barcelona no va fer cap acció d'aquest estil, sinó que únicament utilitzava el perfil a Twitter per difondre els comunicats que penjava al web.

Hi ha qui podria considerar que la crisi del “Barçagate” arriba al seu final amb la dimissió de Bartomeu, ja que va ser ell, juntament amb Jaume Masferrer, els ideòlegs, però no és el cas. Estem davant una crisi esglaonada, en la qual, tal com cataloga González Hererro (1998), “el conflicte incrementa el seu nivell de gravetat de manera gradual, arribant a punts intermedis en els quals la crisi s'estabilitza, però de sobte tornen a ascendir” (pàg. 84). Si bé és cert que l'etapa de Bartomeu és la més crítica, a dia d'avui encara continua estant oberta la causa judicial, i els mitjans de comunicació es fan ressò de noves informacions. Per aquest motiu, es pot dir que el FC Barcelona no va escenificar el final de la crisi, un requisit indispensable segons Lalueza (2017), ja que “quan la situació és sota control i es té resposta a la pràctica totalitat dels interrogants generats per la crisi, arriba el moment de fer saber a tots els públics que la crisi ja és història” (pàg. 304). De fet, en la roda de premsa

de Bartomeu on anuncia la seva dimissió, no es fa cap referència a la crisi i al·lega altres motius.

En altres casos, hi ha estàndards que s'han pogut decidir per informacions dels mitjans, sense analitzar les formes de comunicació de la institució. Així i tot, són extremadament importants perquè permeten descobrir que el club no va complir tots els passos recomanables en la gestió de crisi. Per exemple, no va informar als públics interns, no tenia previstos diversos escenaris ni una estratègia d'actuació, i no va elaborar una estratègia de comunicació i dissenyar missatges adaptats a cada públic estratègic. Al programa "Què t'hi jugues" de la SER Catalunya, concretament a la secció "La Llotja", els periodistes Sergi Escudero i Adrià Soldevila informen de l'actualitat institucional del FC Barcelona, i són precisament els dos periodistes que van destapar el "Barçagate". En un dels seus programes diaris, expliquen que Danone va trencar el contracte amb el club arran de les detencions de Josep Maria Bartomeu, Jaume Masferrer, Òscar Grau i Román Gómez Ponti, l'1 de març de 2021 (SER Catalunya, 2021). Els periodistes expliquen que Danone havia arribat a un acord per a ser patrocinador regional del club a l'Amèrica del Nord, però que va demanar la rescissió de l'acord de patrocini. Aquest fet evidencia que el FC Barcelona no tenia una estratègia de comunicació adaptada a cada públic, com els patrocinadors, perquè de ser així, podria haver evitat aquesta situació.

8.2. Auditoria de reputació en línia

La següent taula resumeix els resultats obtinguts en referència a tots els missatges recollits, que es troben a l'Annex 2 del present document. Una taula elaborada basant-nos en el model que proposa Leiva (2012), a través del qual podem auditar la reputació en línia d'una organització analitzant el sentiment dels resultats de cerca obtinguts quan filtrem per una paraula clau i/o per *hashtags* i adaptant a la nostra particularitat la fórmula que estableix Lalueza (2017) per a calcular l'*engagement* d'una publicació, amb la qual es pot calcular si una piulada té força d'influència prenent com a elements determinants el nombre de *likes*, el nombre de *retuits*, el nombre de comentaris i el nombre de seguidors. Aquests dos models s'han detallat anteriorment a l'apartat de metodologia.

Imatge 3. Resum de l'auditoria de reputació en línia del FC Barcelona a Twitter

Taula resum de l'auditoria de reputació en línia a Twitter		
Concepte	Puntuació	Comentari
Esclat del "Barçagate"	-17	Els primers dotze dies posteriors a la publicació de l'escàndol als mitjans van malmetre seriosament la reputació digital del club.
Declaracions Emili Rousaud + dimissió membres directiva	-3	Tot i que la mostra és més reduïda, dona a entendre que la dinàmica de mencions era negativa en general.
Presentació de la moció de censura a Bartomeu	-2	Tot i que la mostra és més reduïda, dona a entendre que la dinàmica de mencions era negativa en general.
Denúncia del Barça a la Guàrdia Civil per suposada falsificació de firmes al vot de censura	-1	Una única menció negativa d'impacte realment elevat, però la tendència era de crítica generalitzada.
Dimissió de Josep Maria Bartomeu	1	Balanç positiu, però realment les mencions tenien un component irònic.
Detenció de Bartomeu, Masferrer, Grau i Gómez Ponti i registre dels Mossos al Camp Nou	-1	Balanç negatiu, tot i que en aquell moment s'entreveu un canvi de tendència

		per comentaris positius en referència al nou president i a resultats esportius.
Declaració al jutjat de Carlos Ibáñez	-2	Mostra reduïda però que dona a entendre que la tendència reputacional era negativa.
Declaració al jutjat de Josep Maria Bartomeu i Jaume Masferrer	-3	Mostra reduïda però que dona a entendre que la tendència reputacional era negativa.
Declaració al jutjat d'exdirectius i extreballadors del Barça	0	Les mencions positives de temes esportius contrarresten les crítiques i neutralitzen el resultat.
Els Mossos troben indicis de falsificació i ocultació de documents	-3	Les mostres són reduïdes, ja que són els mitjans qui reactiven el tema, tot i això, s'entreveu la negativitat.
Es reobre la querella de Jaume Roures contra Bartomeu i Masferrer	-2	Les mostres són reduïdes, ja que són en tot cas els mitjans qui reactiven el tema, tot i això, s'entreveu la negativitat.
TOTAL	-33	

Font: Elaboració pròpia.

L'auditoria de reputació digital del FC Barcelona duta a terme analitzant les mencions a Twitter exposa un resultat clarament negatiu. La suma dels resultats de la mostra de cinquanta sis piulades (veure l'Annex 2), seleccionades seguint els criteris establerts i mencionats en la metodologia, proporciona un resultat numèric de -33. D'aquest fet es desprèn que el "Barçagate" és un cas que, quan va esclatar, va malmetre greument la reputació de la institució i que, a dia d'avui, les noves informacions que actualitzen els mitjans de comunicació encara afecten negativament la imatge del club.

Dels 11 episodis crítics analitzats, només hi ha dos en què el resultat no ha sigut negatiu. D'una banda, el moment de la dimissió de Josep Maria Bartomeu i la seva junta directiva al capdavant de la presidència del FC Barcelona. En aquest episodi, la mostra és de tres piulades, que són les úniques que complien amb els criteris establerts (ràtio de 3% d'*engagement*, almenys 50 interaccions entre *likes*, *retuits* i comentaris, o bé ràtio menor del 3% però amb més de 5.000 seguidors), les quals proporcionen dos comentaris considerats com a positius per a la reputació del club, tot i que tenen una connotació irònica amb frases com "27/10/2020. Primer títol del Barça", equiparant la dimissió del president del club a un campionat com podria ser la UEFA Champions League. D'altra banda, l'episodi de la declaració al jutjat d'exdirectius i extreballadors del club, els quals van admetre que s'havia creat un circuit paral·lel a l'habitual per a fer els pagaments amb l'empresa de monitoratge a xarxes I3 Ventures, tal com va informar la SER Catalunya (2022), dona un resultat neutre. En aquest cas, els dos resultats negatius queden neutralitzats per dos que hem considerat positius, referents a l'acord de patrocini que el Barça va signar amb Spotify i a resultats esportius.

Més enllà de la mostra analitzada, la investigació ens ha permès conèixer que la tendència de les mencions en cadascun dels episodis escollits com a crítics és sempre negativa. Tal com s'ha assenyalat, s'han seleccionat publicacions amb un cert grau de repercussió pel que fa a interaccions, però al llarg de la investigació s'ha anat veient que la resta de piulades eren, en la majoria de casos, molt negatives vers els principals actors del "Barçagate" i, per tant, del FC Barcelona.

9. Conclusions

La crisi del “Barçagate” és un episodi que ha convulsionat el FC Barcelona com a institució i també tota la societat que envolta a un dels millors clubs del món. Tota crisi és sensible per a qualsevol organització, sigui quina sigui la seva mida, i amb la nostra recerca hem pogut conèixer amb perspectiva el nivell de gravetat que va suposar i continua suposant per a la reputació del FC Barcelona aquest cas.

A l'inici del nostre treball hem presentat les preguntes de recerca, els objectius i les hipòtesis que vehicularien la nostra investigació. La metodologia aplicada ens ha permès fer una recollida de dades i dur a terme una recerca suficientment empírica com per arribar a les següents conclusions, que exposem a continuació:

Pregunta 1: *Com va resoldre la crisi el FC Barcelona? Va aplicar els conceptes bàsics que marquen els models clàssics de resolució de crisi?*

L'anàlisi de la gestió de la comunicació del FC Barcelona ens ha permès identificar si les seves accions es corresponien amb el que dos autors de referència en resolució de crisi a les organitzacions, com són Ferran Lalueza i Alfonso González Herrero, proposen. De la nostra anàlisi qualitativa s'ha extret que el FC Barcelona només va dur a terme set de vint-i-dos passos que aquests autors consideren imprescindibles, per tant, la resposta a la pregunta és que el club no va aplicar tots els conceptes bàsics que marquen els models clàssics de resolució de crisi.

El FC Barcelona va intentar reconduir la situació contractant una auditoria que determinés si el club havia comès les irregularitats que la informació de SER Catalunya explicava. És a dir, tenir un argument d'autoritat i independent per desmarcar-se de les responsabilitats, però tot el que significava el cas va fer impossible tancar la crisi en balanç positiu.

Objectiu 1: *Esbrinar si les accions comunicatives del FC Barcelona en aquesta crisi coincidien amb el que marquen els estàndards per resoldre crisis.*

La nostra recerca ha permès complir aquest objectiu gairebé en la seva plenitud. Únicament en dos casos no ha sigut possible esbrinar si es van complir els passos requerits. El motiu és que són dues qüestions d'àmbit intern la resposta a les quals no és possible trobar-la ni analitzant els comunicats ni cercant informació als mitjans. D'una banda, saber si el FC Barcelona comptava amb un Manual de Crisi, una pregunta que només ens pot respondre el departament de comunicació del club, al qual hem intentat accedir sense èxit. D'altra banda, saber si el Comitè de Crisi que eventualment es va formar, tenia fixat un centre de control i reunió. Quan va esclatar la crisi, no podem saber si la van valorar des de les oficines del Camp Nou o des d'un altre lloc, però setmanes després ja va arribar l'estat d'alarma i, per tant, tothom havia d'estar a casa seva.

Hipòtesi 1: *El FC Barcelona no va resoldre correctament la crisi perquè la magnitud que va adoptar el cas va ser imprevisible.*

Les conseqüències que va tenir i pot seguir tenint el cas “Barçagate” en termes reputacionals per al FC Barcelona, al marge dels judicials, són majúscules.

La particularitat del “Barçagate” respecte altres episodis susceptibles de malmetre la reputació d’un club, és que la crisi es va gestar de portes endins. Per aquest motiu, des de l’òptica de la comunicació corporativa, va haver-hi poc marge d’actuació. A més, la naturalesa d’aquesta crisi fa que constantment puguin saltar les alarmes de nou. En paraules de González Herrero (1998), en el tipus de crisi anomenada “esglaonada”, el conflicte incrementa el seu nivell de gravetat de manera gradual, arribant a punts intermedis en els quals la crisi s’estabilitza, però de sobte tornen a ascendir” (pàg. 84).

Per tant, basant-nos en els resultats obtinguts en l’anàlisi de les accions dutes a terme pel club, arribem a la conclusió que el FC Barcelona no va resoldre correctament la crisi. D’aquesta manera, la nostra hipòtesi queda confirmada.

Pregunta 2: *En entitats esportives com el FC Barcelona, es poden preveure aquest tipus de crisi?*

La resposta a aquesta pregunta és no, pel següent motiu. Com bé s’ha dit, el “Barçagate” és un cas que parteix d’una mala praxi directiva per part de l’expresident Josep Maria Bartomeu i el seu adjunt a la presidència, Jaume Masferrer, i per tant, el departament de comunicació estava desconnectat de la realitat.

Lalueza i González Herrero, en els seus manuals, coincideixen en què una de les fases més importants d’una crisi és, precisament, tot el que la precedeix per evitar mals majors. L’etapa de “gestió de conflictes potencials”, en paraules de González Herrero (1998), consisteix a “identificar i corregir els conflictes que pugui arribar a fer front l’organització abans que aquests adoptin un punt de crisi que amenaci els interessos” (pàg. 60).

Per tant, en casos com els d’aquesta crisi, per molts mètodes de vigilància de l’entorn que tingui un club, no poden arribar a tenir cap efecte ja que queden anestesiats pels propis mandataris.

Objectiu 2: *Conèixer com va actuar el club en els primers instants quan va esclatar la crisi.*

En certa manera s’ha aconseguit aquest objectiu, ja que s’ha pogut conèixer quin va ser el comunicat que va llençar el club en les hores posteriors a la publicació de l’exclusiva de SER Catalunya, així com, el dia següent, la compareixença de Josep Maria Bartomeu negant categòricament les acusacions de difamació, per tant, ja s’estava coneixent el posicionament, preparat o no, del club respecte la crisi.

Hipòtesi 2: *El FC Barcelona no va poder evitar la situació que va desencadenar la crisi.*

Després de la recerca efectuada, sobretot d’informacions en mitjans de comunicació, podem confirmar aquesta hipòtesi, pel mateix argument que s’ha exposat en la pregunta 2. En l’àmbit de la comunicació corporativa, és imprescindible que el departament de

comunicació reporti directament a la direcció/presidència, ja que això permet que les accions de comunicació vagin en consonància amb les decisions estratègiques de negoci. El problema és que en el FC Barcelona, el projecte de monitoratge a xarxes no es va informar internament, per la qual cosa, el departament de comunicació no podia contemplar un futur escenari de risc.

El portaveu institucional que va ser la cara visible del club quan esclata el cas i fins la dimissió de Bartomeu, va explicar a SER Catalunya (2022) que “al departament de comunicació ens vam quedar molt sorpresos, perquè quan va esclatar tot això no és que ens quedéssim en fora de joc, sinó que ens vam quedar fora de l'estadi”, referint-se a que des de la presidència en cap moment es va informar de les pràctiques que s'estaven duent a terme i, per tant, se'ls amagava informació als responsables que, en una eventual crisi, havien d'elaborar una estratègia per a resoldre-la. En aquesta mateixa línia, Vives explica que “quan en les organitzacions els directius pretenen que es comuniqui, però sense donar la informació correcta a aquells que l'han de comunicar, s'estan disparant un tret al peu”.

González Herrero (1998), en el seu manual de gestió de crisi evitables, dona les següents pautes: “no pot existir una bona comunicació de crisi si no existeix prèviament una bona comunicació interna” (pàg. 191) i “quan la crisi és de caràcter intern, com pot ser un cas de corrupció d'un alt directiu, les comunicacions internes juguen un paper més important que les externes” (pàg. 192).

Pregunta 3: *Ha afectat la crisi a la reputació digital del club?*

Es fa molt senzill afirmar amb rotunditat que la reputació digital del FC Barcelona ha quedat afectada a causa d'aquesta crisi. Els resultats de l'auditoria de reputació en línia efectuada analitzant una mostra de 56 piulades a Twitter desprenen una conclusió més que evident, ja que el resultat obtingut amb la metodologia creada és de -33.

Objectiu 3: *Analitzar si la reputació digital del FC Barcelona ha quedat afectada.*

Seguint el mètode de Leiva (2012) s'ha pogut seleccionar una mostra representativa del sentiment que girava al voltant del FC Barcelona quan va esclatar la crisi i quan han anat sorgint noves actualitzacions del cas. L'objectiu ha quedat complert perquè s'ha pogut crear un mètode que ha partit de l'anàlisi de contingut qualitatiu, però al qual se li han aplicat elements numèrics per a mesurar els resultats, aconseguint d'aquesta manera una anàlisi empírica.

Hipòtesi 3: *La reputació digital del FC Barcelona ha quedat afectada per la crisi.*

Aquesta hipòtesi, per tot el que s'ha exposat, ha quedat confirmada. Més enllà dels resultats obtinguts a partir de la mostra, el sentiment de les opinions era molt negatiu, malgrat no complissin en molts casos els requisits fixats en la nostra metodologia. Creiem que aquest fet és una representació fidel de la imatge que el club va tenir en la societat, ja que Twitter és una xarxa social en la qual, per naturalesa, es projecta l'opinió que existeix al carrer. Per tant, al marge dels resultats obtinguts, la majoria de piulades que van quedar descartades del procés de selecció, tenien una tendència clarament negativa.

9.1. Limitacions, aportacions i línies de recerca futures

En la nostra investigació la principal limitació ha sigut el temps i l'espai per a redactar el resultat. Hem acotat la nostra recerca a una única crisi, la derivada del conegut cas "Barçagate", l'auditoria de reputació en línia s'ha limitat únicament a una xarxa, Twitter, i a més, a un únic idioma, el català. Considerem que és un tema d'especial rellevància el qual pot ésser analitzat amb molta més profunditat si se seleccionen molts més elements susceptibles d'estudi.

D'altra banda, en les etapes inicials de la nostra recerca, quan encara estàvem dissenyant la metodologia que aplicaríem, vam topar amb un seguit de negatives que ens van obligar a repensar l'estratègia a seguir. La idea inicial era poder tenir accés al Manual de Crisi del FC Barcelona i al seu pla de comunicació de crisi, a partir d'una entrevista al responsable de comunicació institucional que hi havia quan l'episodi va esclatar. Aquesta persona es va negar a col·laborar amb motius justificats i que s'entenen, i malauradament vam haver de buscar una alternativa. Vam recórrer al responsable de comunicació esportiva, tot i que no fos el perfil ideal, i vam rebre novament una negativa. Aquestes dues persones havien abandonat el club recentment i no estaven disposades a fer cap tipus de declaració relacionada amb la seva etapa al FC Barcelona. D'aquesta manera, vam canviar aquesta estratègia purament qualitativa, per una en la qual se seleccionessin tots els comunicats del club en relació al cas i es comprovés si s'ajustaven al que manen els manuals de resolució de crisi dels dos autors que hem pres com a referència.

Les línies de recerca que poden aplicar-se en un futur són les següents:

- Fer una auditoria de la reputació en línia del club en tots els àmbits digitals: resultats a cercadors i altres xarxes socials com Instagram, Facebook o LinkedIn.
- Analitzar l'estratègia de comunicació del FC Barcelona en altres conflictes o crisi reputacionals que sorgeixen al club, com poden ser resultats esportius, esdeveniments socials, causes judicials d'exmembres de la institució, etc.
- Estudiar com actuen altres clubs de futbol davant episodis de crisi reputacionals: atès que la idiosincràsia de cada club és única, ja que formen part de cultures diferents, geografies diferents, estructures de comunicació diferents, formes de govern diferents, etc.

Creiem que el nostre estudi té una certa importància en l'àmbit acadèmic, ja que en ser un cas molt recent, que de fet continua sota causa judicial, no compta amb les mateixes aportacions que pot tenir un altre tipus de recerca. La rellevància del cas obrirà les portes a noves línies d'investigació des de l'òptica de la comunicació corporativa i pot donar pistes a altres entitats esportives sobre la manera de gestionar episodis reputacionalment crítics.

10. Referències bibliogràfiques

Abela, J. [Jaime]. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.

<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>

Aced, C. [Cristina]. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Primera edición en lengua castellana, nueva edición revisada y ampliada). Editorial UOC.

https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/co10ga/alma991000574329706712

Climent, Ll. [Lledó], i Barrullas, J. [Judith]. (2015). *La Gestión de la reputación corporativa*. Universitat Oberta de Catalunya.

https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/co10ga/alma991000509069706712

Coombs, W. T. [Timothy]. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding* (Sixth edition). SAGE.

https://books.google.es/books?id=2vBLEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ca&source=gb_s_g_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Dircom. (2016). *El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*.

<https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>

Futbol Club Barcelona. (2020, 17 de febrer). *Comunicat del FC Barcelona*. Actualitat.

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1613048/comunicat-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=760bd43c-f7e4-4510-b1cf-27fb0deadde7

Futbol Club Barcelona. (2020, 18 de febrer). *Bartomeu: "El Barça no ha contractat cap servei per desprestigiar ningú"*. Actualitat.

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1613048/comunicat-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=760bd43c-f7e4-4510-b1cf-27fb0deadde7

Futbol Club Barcelona. (2020, 10 d'abril). *Comunicat del FC Barcelona*. Actualitat.

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1654839/comunicat-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=ef2dabba-56e4-41eb-a668-a8253d1bd3a1

Futbol Club Barcelona. (2020, 6 de juliol). *Comunicat del FC Barcelona sobre l'informe d'auditoria encarregat a la firma Price Waterhouse Coopers*. Actualitat.

<https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1712708/comunicado-del-fc-barcelona-sobre-el-informe-de-auditoria-encargado-a-la-firma-price-waterhouse-coopers>

@FCBarcelona_cat. (2021, 1 de març). [*\[i\]*](#) *Comunicat del FC Barcelona* [piulada].

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1366379222470647808?s=20&t=vGvmtNCmUEQIPhPtBU7O6Q

Fombrun, C. [Charles]. (1997). *The Reputational Landscape*. Corporate Reputation Review.

https://www.academia.edu/61607105/The_Reputational_Landscape?email_work_card=view-paper

González Herrero, A. [Alfonso]. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch Casa Editorial.

Grunig, J. E. [James], & Hunt, T. [Todd]. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf

Hernández, R. [Roberto], Fernández, C. [Carlos], i Baptista, P. [Pilar]. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Lalueza, F. [Ferran]. (2009). *Comunicación de crisis*. Universitat Oberta de Catalunya.

https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/1rkl80e/alma991000601459706712

Lalueza, F. (2017). Mapa conceptual de la reputació i altres termes afins [entrada de blog]. *Màster universitari de Social Media: Gestió i Estratègia*.

https://materials.campus.uoc.edu/cdocent/PID_00247980/engagement.html

Lalueza, F. [Ferran]. (2017). *The show must go on*. Universitat Oberta de Catalunya.






<http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=244586>

Leiva, J. [Javier]. (2012) *Monitoratge i reputació en línea*. Editorial UOC.



https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00251627/pdf/PID_00251627.pdf

Losada, J. [José]. (2018). *(No)crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/reader.action?docID=5513899>

@QueThiJugues. (2020, 17 de febrer). NOTÍCIA   INVESTIGACIÓ de @LaLlotja  El Barça treballa amb una empresa que crea estats d'opinió a xarxes per:  PROTEGIR la reputació de Bartomeu i la junta  EROSIONAR la imatge d'exjugadors, candidats, polítics, entitats i més [piulada].

<https://twitter.com/QueThiJugues/status/1229364262042247168>

@QueThiJugues. (2022, 1 d'abril).  Exdirectius i executius del Barça admeten que hi havia un circuit paral·lel per pagar l3 Ventures !! Al #QTJ té accés a noves declaracions en seu judicial d'extreballadors del Barça  Així ho han explicat @SiqueRodriguez, @AdriaSoldevila i @sergiescudero [piulada].

<https://twitter.com/QueThiJugues/status/1509899886723887112?s=20&t=y5E3A9qNp0098b9lrS8ydA>

Roca, N. [Núria]. (2020). Barçagate, una crisi de reputació. *COMeIN* [en línia], octubre 2020, núm. 103. ISSN: 1696-3296.

<https://doi.org/10.7238/c.n103.2072>

Sellnow, T. [Timothy], i Seeger, M. [Matthew]. (2020). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons, Incorporated.

<https://www.wiley.com/en-us/Theorizing+Crisis+Communication%2C+2nd+Edition-p-9781119615989>

SER Catalunya. (2022, 15 de novembre). Josep Vives: "El Barça necessita un vulcanòleg, sempre està en erupció". *SER*.

https://cadenaser.com/cataluna/2022/11/15/josep-vives-el-barca-necessita-un-vulcanoleg-sempre-esta-en-erupcio-sercat/?rel=buscador_noticias

Wang, R. [Rong], i Lewis, N. [Nicky]. (2021). How Do Moral Values and Crisis Response Strategies Influence Individuals' Evaluations and Support of Sports Organizations Post-Crisis? *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(3), 875–895.

<https://doi.org/10.1177/10776990211012955>

11. Annexos

Annex 1

Anàlisi de la gestió de la crisi del "Barçagate"			
Estàndard	SÍ	NO	NS/NC
El FC Barcelona comptava amb tècniques de gestió de conflictes potencials, com la vigilància de l'entorn.	X		
El FC Barcelona tenia previstos diversos escenaris i una estratègia d'actuació per a cadascun.		X	
El FC Barcelona tenia nomenat i preparat un portaveu.	X		
El FC Barcelona va buscar aliances.		X	
El FC Barcelona va actuar en els 60 minuts immediats a l'esclat de la crisi.		X	
El FC Barcelona va adoptar una política comunicativa <i>ad hoc</i> : comunicació activa, <i>low profile</i> o <i>no comment</i> .	X		
El FC Barcelona va formar un Comitè de Crisi.		X	
El Comitè de Crisi estava format pels principals responsables directius del FC Barcelona.		X	
El FC Barcelona va fixar un centre de control del Comitè de Crisi.			X
El FC Barcelona comptava amb un Manual de Crisi.			X
El FC Barcelona va elaborar una estratègia de comunicació i dissenyar missatges adaptats a cada públic estratègic.		X	
El FC Barcelona tenia preparats materials de comunicació per respondre a la crisi (comunicat de premsa, posicionament davant la crisi, Q&A, etc.).		X	
El FC Barcelona va informar als públics interns sobre la crisi.		X	
El FC Barcelona va posar-se en contacte amb els públics afectats.	X		
El FC Barcelona va fer ús del <i>social media management</i> per a respondre a la crisi.		X	
El FC Barcelona va utilitzar tècniques de relació amb els mitjans de comunicació per respondre a la crisi.	X		
El FC Barcelona va recórrer a consultors externs per a afrontar la crisi.	X		
En els comunicats davant càmera o en les rodes de premsa, el FC Barcelona va cuidar la comunicació no verbal i els elements espacials.	X		
El FC Barcelona va voler escenificar el final de la crisi.		X	
El FC Barcelona va utilitzar el mètode ASAP (<i>Apologize, Sympathize, Accept responsibility, Prepare to take action</i>).		X	
El FC Barcelona va fer un balanç de danys econòmics i reputacionals.		X	
Quan han sortit noves informacions sobre el cas, el FC Barcelona s'ha mostrat comunicativament actiu.		X	

Font: Elaboració pròpia.

Annex 2

Esclat del "Barçagate"			
#BartomeuOUT			
Títol	URL	Comentari	Puntuació
Quan érem un club amb un PROJECTE i atractiu: cruyffista sense cinismes ni hipocresies [...]	https://bit.ly/3WK1jEI	Crítica cap a la reputació del club.	-1
Als meus fills els hi explicaré que després del Barça de Guardiola i de Laporta va venir la pitjor junta de la història.	https://bit.ly/3jOSZEQ	Crítica a la junta directiva comparant-la amb una anterior.	-1
Per incapacitat, pel cúmul de vergonyes i ridículs institucionals, per haver hipotecat el potencial econòmic del Club [...]	https://bit.ly/3jFkVuH	Culpa a Bartomeu per haver devaluat la reputació del club.	-1
Recordo una època en què els socis del Barça érem molt exigents, fèiem un plebiscit a cada partit al Camp Nou [...]	https://bit.ly/3ihA5Go	Opinió crítica d'un soci sobre els socis.	0
Sóc el soci del @FCBarcelona_cat número 108715 i reclamo la dimissió de la Junta Directiva i la convocatòria d'eleccions [...]	https://bit.ly/3ieEcms	Demanda d'un soci reivindicant eleccions i el seu poder de decisió.	-1
Bartu dimissió #BartomeuOUT	https://bit.ly/3WLNso1	Demanda d'una associació de socis.	-1
Mocadora com en els millors temps de Nuñez... arriba tard pero val igual!! [...]	https://bit.ly/3Inj4VK	Vídeo de la mocadora exhibida al Camp Nou.	-1
1) Qui és Josep Maria Bartomeu? Aquí comença un fil de tuits perquè no se'ns oblidí en mans de qui està la presidència del #Barça	https://bit.ly/3X4j8Ob	Fil explicatiu dels antecedents de Bartomeu al FC Barcelona.	-1
El millor entrenador i el millor jugador de l'història del futbol son dos culers en actiu. Separats per gent que diu ser culer i que ens està ensorrant el club.	https://bit.ly/3ieSeVg	Opinió irònica sobre la directiva.	-1
#BartomeuDimissió			
Títol	URL	Comentari	Puntuació
Quan érem un club amb un PROJECTE i atractiu: cruyffista sense cinismes ni hipocresies [...]	https://bit.ly/3WK1jEI	Crítica cap a la reputació del club.	-1
Una animalada més d'aquesta junta directiva del #Barça És indignant que utilitzin aquestes pràctiques mafioses que taquen la imatge del Barça. [...]	https://bit.ly/3X4W5TE	Crítica de Laporta quan el cas surt a la llum.	-1
Aquest personatge no pot estar un minut més sent president del BARÇA!!! #bartomeudimissio JA!!!!	https://bit.ly/3X4W5TE	Imatge de Braça devaluada pel seu president.	-1

Per dignitat. Pel que ens va fer ser grans. Pel menyspreu a la Masia. Perquè el Barça és més que un club. [...]	https://bit.ly/3jHXwZC	Clam a favor de recuperar la bona reputació d'abans.	1
Amb la increïble, ignominiosa, innecessària i vergonyosa entrada del @FCBarcelona_cat a Foment del Treball, [...]	https://bit.ly/3ieqjEK	Crítica a una decisió empresarial del club.	-1
El Camp Nou entre xiulets a crit de "Bartomeu Dimissió" just abans de començar el Barça - Eibar #BartomeuDimissio	https://bit.ly/3Zojph8	Vídeo de les protestes dels aficionats al Camp Nou.	-1
El soci i afonat del @FCBarcelona_cat avui ha donat un missatge molt clar al Camp Nou: volem la dimissió immediata	https://bit.ly/3Cpepio	Crítica d'un soci en referència a les protestes al Camp Nou.	-1
"Barça"			
900 comptes falsos de la mateixa empresa contractada pel Barça feien campanyes contra l'independentisme [...]	https://bit.ly/3X8i0ta	Denúncia que una empresa contractada pel Barça maldava la imatge del l'independentisme.	-1
Crec sincerament que ara mateix tal i com estan les coses, jugues el Barça contra Guardiola i aniria a favor de Guardiola. [...]	https://bit.ly/3jMLvCd	Reflexió d'un aficionat que reconeix que no donaria suport al Barça en un partit contra un rival.	-1
Arthur em va agradar molt dissabte contra l'Eibar i l'estona d'ahir a Nàpols. Sempre es diu que no és transcendent però per mi [...]	https://bit.ly/3GIHE6C	Anàlisi positiva sobre un partit del Barça.	1
Demano al @FCBarcelona_cat que públicament informi sobre si els comptes de twitter de l'empresa Nicetream que es dedicaven a insultar-me [...]	https://bit.ly/3Qk825O	Denúncia d'una sòcia per ser víctima del Barçagate.	-1
És imprescindible que el President doni explicacions detallades sobre aquests fets gravíssims. Cal que el Barça torni urgentment a tenir una administració lleial [...]	https://bit.ly/3lqcOfT	Reproducció d'un precandidat a eleccions a la presidència del club d'una entrevista a un diari.	-1
@elsenyoramon denuncia que també ha estat víctima del joc brut a les xarxes. [...]	https://bit.ly/3VNzdsq	Denúncia d'un compte associatiu de socis perquè ha estat víctima del Barçagate.	-1
Al fulletó del partit de bàsquet entre el CSKA i el Barça, en comptes de posar la bandera catalana o espanyola, han posat l'esteleta.	https://bit.ly/3X5FrTF	Un periodista informe d'un fet curiós en un partit del Barça de bàsquet.	0
Creo aquest fil perquè necessito explicar-vos quatre coses. Tots sabeu, més o menys, el que està passant aquests dies amb el tema xarxes al Barça. [...]	https://bit.ly/3vFMIDK	Un soci explica la seva situació relacionada amb el Barçagate, però no és una crítica a la directiva.	0
Declaracions Emili Rousaud + dimissió membres directiva			
#BartomeuOUT - #BartomeuDimissio - "Barça"			
Llegit el que he llegit, dues coses queden (encara més) clares: - Bartomeu no pot seguir un minut més presidint aquest Club [...]	https://bit.ly/3lrk3V4	Crítica de la situació institucional.	-1
Els directius que ara han marxat de la junta del @FCBarcelona_cat són tant responsables de la mala gestió del club com Bartomeu [...]	https://bit.ly/3CI4Ukf	Crítica a la junta directiva per les dimissions.	-1
L'acusació de Rousaud a @elmonarac1 és gravíssima, però en el fons el que ha dit avui és el mateix que vam dir molts [...]	https://bit.ly/3WLzpaZ	Crítica a la gestió amb l'empresa contractada pel Barçagate.	-1

Presentació de la moció de censura a Bartomeu			
#BartomeuOUT - #BartomeuDimissio - "Barça"			
Torneu-nos el #Barça . Foteu el camp i no torneu mai més.	https://bit.ly/3Ct3ioK	Crítica a Bartomeu.	-1
La @FCBmasia fabricant jugadors per jugar un 4-3-3 i ara juguem sense interiors. És desolador com deixaran el Barça aquesta colla	https://bit.ly/3Cv83OI	Crítica a la filosofia de joc, que ha quedat malmesa.	-1
Denúncia del Barça a la Guàrdia Civil per suposada falsificació de firmes al vot de censura			
#BartomeuOUT - #BartomeuDimissio - "Barça"			
La Guardia Civil controlant dades personals de 21 MIL socis del Barça. La Guàrdia Civil.	https://bit.ly/3Zg5U31	Mostra de disconformitat per una acció institucional.	-1
Dimissió de Josep Maria Bartomeu			
#BartomeuOUT - #BartomeuDimissio - "Barça"			
27/10/2020. Primer títol del Barça #BartomeuOut	https://bit.ly/3VVTkmu	Comentari irònic comparant la marxa del president amb un títol.	1
L'aspecte més positiu de la primera part és que és la primera part sense Bartomeu de president del Barça.	https://bit.ly/3knIJok	Comentari irònic amb connotació positiva.	1
Ahir Bartomeu va culpar el Govern de Catalunya de la seva marxa. Al matí a la ràdio va culpar els independentistes. Sembla clar on se situa ell implícitament. Per al Barça [...]	https://bit.ly/3XybJXJ	Anàlisi negativa sobre els arguments de Bartomeu en la seva dimissió.	-1
Detenció de Bartomeu, Masferrer, Grau i Gómez Ponti i registre dels Mossos al Camp Nou			
"Barça" - "Barçagate" - "Bartomeu"			
Bartomeu no és el Barça. Un dia trist pel Barça serà quan marxi Messi del club. Si és que aquest dia arriba.	https://bit.ly/3VYjchx	Reflexió negativa arrel de la detenció de Bartomeu.	-1
Porto un cabreig monumental com a soci del FC Barcelona. Que amb els meus diners i els del club s'hagi finançat Societat Civil Catalana [...]	https://bit.ly/3QqOQDe	Disconformitat d'un soci per una de les conseqüències del Barçagate.	-1
El que faltava, el Barça finançant als fatxes. Retirada de carnet ja a Bartomeu i els seus inútils	https://bit.ly/3vQ1uSM	Disconformitat d'un soci per una de les conseqüències del Barçagate.	-1
BARTOMEU VA FRENAR LA INVESTIGACIÓ INTERNA "T'he trucat diverses vegades i no m'has contestat...", així comença el mail de Bartomeu [...]	https://bit.ly/3IEYaS6	Un mitjà de comunicació dona nova informació sobre el Barçagate.	-1
Començar la setmana amb Bartomeu detingut i acabar-la amb Laporta de president és lo millor d'aquest últims deu anys.	https://bit.ly/3lveLrA	Comentari irònic celebrant la detenció de Bartomeu i l'elecció del nou president.	1
Enhorabona a Laporta i al seu equip. El millor president de la història tornarà a presidir el club i estic convençut que ho farà tot al revés que Bartomeu [...]	https://bit.ly/3ZpdCb6	Comentari que celebra l'elecció de Laporta com a nou president.	1
10) Avui és dia per agrair l'esforç als jugadors i reconciliar-se amb el sentiment de pertinença al club. Força Barça!	https://bit.ly/3QqKsEg	Comentari positiu sobre el resultat de l'equip a Champions.	1
Declaració al jutjat de Carlos Ibáñez			

“Barça” - “Barçagate” - “Bartomeu”			
El propietari d' I3 Ventures explica q els missatges a xarxes contra Guardiola, Laporta o Roures es van fer “porque estas personas atacaban al Barça”	https://bit.ly/3XevzHm	Informació d'un periodista.	0
Bartomeu es va pensar que atacàvem al BARÇA quan en realitat l'estàvem atacant a ell perquè ell sí que estava atacant el Barça.	https://bit.ly/31ArGZ6	Reflexió crítica d'un tuitaire molt mediàtic.	-1
Algú ha vist la campanya mediàtica contra els aficionats racistes del Barça?	https://bit.ly/31AmlkP	Ressò d'un episodi racista per part d'aficionats del Barça.	-1
Declaració al jutjat de Josep Maria Bartomeu i Jaume Masferrer			
“Barça” - “Barçagate” - “Bartomeu”			
Els mateixos que ahir treien un comunicat argumentant que fins a la pandèmia tot anava de conya al Barça són els que feien afirmacions com aquesta sabent [...]	https://bit.ly/31BTrki	Comentari crític amb la gestió de Bartomeu.	-1
El Barça ha tingut periodistes a sou. Encara no sabem per fer què, però avui hem sabut que... presentaven factura!	https://bit.ly/3imvkvq	Denúncia que el Barça compra periodistes.	-1
Sento vergonya del que hem viscut aquests anys, VERGONYA INFINITA. Tot i el mal que han fet, no pot quedar així. Mal a la vista [...]	https://bit.ly/3Gwgqun	Crítica cap a la gestió de Bartomeu després de la seva declaració al jutjat.	-1
Declaració al jutjat d'exdirectius i extreballadors del Barça			
“Barça” - “Barçagate” - “Bartomeu”			
Exdirectius i executius del Barça admeten que hi havia un circuit paral·lel per pagar I3 Ventures [...]	https://bit.ly/3CBXRnf	Informació d'un mitjà de comunicació.	-1
El millor acord de patrocini de la història del #Barça . Les xifres només són una part, l'associació amb #Spotify [...]	https://bit.ly/3VSG95H	Anàlisi positiu sobre un acord de patrocini del Barça.	1
En un país normal, gentussa com Josep Maria Bartomeu i Ada Colau estarien complint cadena perpètua [...]	https://bit.ly/3QoU1gl	Comentari negatiu vers Bartomeu.	-1
És que el Barça, contra tot pronòstic, després dels paranyes econòmics i de gestió que li van provocar l'enfonsament, està alçant-se massa ràpid.	https://bit.ly/3ixmDOu	Comentari positiu sobre el rendiment esportiu del Barça.	1
Els Mossos troben indicis de falsificació i ocultació de documents			
“Barça” - “Barçagate” - “Bartomeu”			
El #BarçaGate en tres piulades. Segons informe policial enviat al jutge: Barça sí va encarregar crear comptes a xarxes [...]	https://bit.ly/3CRv4v2	Difusió de nova informació sobre el Barçagate d'un periodista.	-1
ÚLTIMA HORA BARÇAGATE Els Mossos intercepten missatges que acrediten que Bartomeu hauria ordenat pagaments a periodistes [...]	https://bit.ly/3wccVUU	Difusió de nova informació sobre el Barçagate d'un mitjà de comunicació.	-1
Bartomeu pagaments a periodistes? No pot ser. Noms, si us plau.	https://bit.ly/3WeYL03	Comentari irònic amb connotació negativa.	-1
Es reobre la querrela de Jaume Roures contra Bartomeu i Masferrer			
“Barça” - “Barçagate” - “Bartomeu”			
L'Audiència Provincial dona la raó a Jaume Roures i reobre el cas d'injúries i calúmnies Josep Maria Bartomeu i Jaume Masferrer tornen a estar investigats [...]	https://bit.ly/3QGU51V	Difusió de nova informació sobre el Barçagate d'un mitjà de comunicació.	0

Si no fóssiu tan ignorants políticament parlant, veuríeu que ERC està destruint qualsevol intent de fer la DUI els pròxims anys. ERC és el Bartomeu del Barça [...]	https://bit.ly/3XCilif	Comparativa negativa entre el Barça de Bartomeu i ERC.	-1
Portem unes setmanes que no heu rebut notícies de la campanya #BartoMaiMés per declarar Persona Non Grata a l'expresident Bartomeu i la seva junta directiva. [...]	https://bit.ly/3XdsBDB	Difusió d'una campanya en contra de Bartomeu i la seva junta directiva.	-1

Font: Elaboració pròpia.

Annex 3

COMUNICATS FC BARCELONA

TWITTER:

17 febrer 2020:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1229408684486340612?s=20&t=q8TC3TBDT F3BH9uCXcEvUw

10 abril 2020:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1248590273208373249?s=20&t=q8TC3TBDT F3BH9uCXcEvUw

6 juliol 2020:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1280195202137849857?s=20&t=q8TC3TBDT F3BH9uCXcEvUw

27 octubre 2020:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1321182524249415682?s=20&t=N6yR3EGFq Oh8H6zljB2nSA

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1321182249535102977?s=20&t=N6yR3EGFq Oh8H6zljB2nSA

1 març 2021:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1366379222470647808?s=20&t=vGvmtNCmU EQIPhPtBU7O6Q

2 març 2021:

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/136673722272053255?s=20&t=vGvmtNCmU EQIPhPtBU7O6Q

https://twitter.com/FCBarcelona_cat/status/1366726214992465921?s=20&t=vGvmtNCmU EQIPhPtBU7O6Q

PÀGINA WEB:

17 febrer 2020:

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1613048/comunicat-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=760bd43c-f7e4-4510-b1cf-27fb0deadde7

18 febrer 2020:

[Bartomeu: "El Barça no ha contractat cap servei per desprestigiar ningú" \(fcbarcelona.cat\)](#)

10 abril 2020:

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1654839/comunicat-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=ef2dabba-56e4-41eb-a668-a8253d1bd3a1

6 juliol 2020:

<https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/1712708/comunicado-del-fc-barcelona-sobre-el-informe-de-auditoria-encargado-a-la-firma-price-waterhouse-coopers>

26 octubre 2020:

https://barcatvplus.fcbarcelona.com/ca/videos/1877808/roda-de-premsa-sencera-de-la-junta-directiva?_ga=2.64413868.2042857675.1673373111-372243988.1648118735&_gl=1*1wukf3k*_ga*MzcyMjQzOTg4LjE2NDgxMTg3MzU.*_ga_XCQ7B6K8TL*MTY3MzMzMzExMS45LjEuMTY3MzM3NjA1NS4wLjAuMA

27 octubre 2020:

[Josep Maria Bartomeu anuncia la dimissió de la Junta Directiva \(fcbarcelona.cat\)](#)

https://barcatvplus.fcbarcelona.com/ca/videos/1878690/roda-de-premsa-sencera-de-josep-maria-bartomeu?_ga=2.54373675.2042857675.1673373111-372243988.1648118735&_gl=1*19um2g0*_ga*MzcyMjQzOTg4LjE2NDgxMTg3MzU.*_ga_XCQ7B6K8TL*MTY3MzMzMzExMS45LjEuMTY3MzM3NjA1NS4wLjAuMA

1 març 2021:

<https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/2049641/comunicado-del-fc-barcelona>

16 agost 2021:

https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/noticies/2221702/els-vuit-apunts-del-president-laporta-en-referencia-a-la-carta-enviada-per-josep-maria-bartomeu?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_cat&utm_campaign=77c23d12-ba82-423b-9dd7-f46f62954a0e