



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Bachelor in Global Communication /
Grado en Comunicación
Internacional

Trabajo Fin de Grado

La comunicación
gubernamental ante
grandes crisis: comparativa
de la primera ola del
coronavirus en España y
Estados Unidos

Estudiante: **Eva del Río Castillo**

Director: Prof. Sonia Aránzazu Ferruz González

Madrid, mayo de 2021

Índice

1. FINALIDAD Y MOTIVOS	1
2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS	2
3. METODOLOGÍA	2
4. ESTADO DE LA CUESTIÓN / MARCO TEÓRICO	3
4.1 Comunicación de crisis: definición, teorías y tipos de crisis	3
4.2 Etapas de la comunicación de crisis	9
4.3 Estudios previos de comunicación de crisis sanitarias en el ámbito gubernamental	11
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	13
5.1 Análisis preliminar	13
5.2 Primera etapa: la comunicación gubernamental antes de la llegada de la primera ola	15
5.2.1 España	15
5.2.2 Estados Unidos	17
5.3 Segunda etapa: la comunicación gubernamental desde la escalada hasta el pico de la ola	18
5.3.1 España	18
5.3.2 Estados Unidos	24
5.4 Tercera etapa: la comunicación gubernamental durante la desescalada	29
5.4.1 España	29
5.4.2 Estados Unidos	32
6. CONCLUSIONES	34
6.1 Comparativa entre ambos países durante cada etapa de la crisis	34
6.1.1 Comparativa entre países de la primera etapa	34
6.1.2 Comparativa entre países de la segunda etapa	35
6.1.3 Comparativa entre países de la tercera etapa	36
6.2 Conclusiones generales	37
7. BIBLIOGRAFÍA	41

1. FINALIDAD Y MOTIVOS

Introducción

La comunicación de crisis, a veces olvidada durante tiempos de estabilidad, muestra de nuevo ser vital en todos los ámbitos del mundo en que vivimos. Es muy común estudiar las crisis desde el punto de vista de la comunicación corporativa. Sin embargo, la crisis sanitaria del coronavirus es una crisis global que está afectando tanto a empresas, como a instituciones y gobiernos. Considero relevante, a la par que interesante, estudiar esta crisis poniendo el foco en la comunicación gubernamental, ya que cada vez los gobiernos tienen que enfrentarse a más crisis donde la comunicación juega un gran papel.

Este trabajo tiene la intención de examinar de manera exhaustiva cómo los gobiernos de España y Estados Unidos, que están sufriendo la crisis sanitaria de manera intensa, se comunicaron durante la primera ola con sus ciudadanos para dar explicaciones e intentar controlar los efectos negativos de esta. Con ello, se logrará determinar no solo el éxito que tuvieron durante a la primera ola en cuanto a comunicación se refiere, sino también cómo mejorar el manejo de esta crisis y otras grandes crisis globales a los que los distintos países puedan ser vulnerables en el futuro.

Motivos

La comunicación de crisis es sin duda una de las áreas que más me ha apasionado durante el grado de Comunicación Internacional. Estudiar en profundidad esta área te permite ser capaz de prevenir y resolver situaciones difíciles y crisis de diversa índole. Con un mundo cada vez más incierto, la frecuencia de este tipo de sucesos tiene tendencia a aumentar. La crisis del coronavirus es el mejor ejemplo. Esta crisis de gran magnitud y de carácter mundial marcará un antes y un después en nuestras vidas y en la comunicación de crisis, y estudiarla nos ayudará a saber si estamos preparados para enfrentar este tipo de crisis en el futuro. Los gobiernos elegidos han sido los de España y Estados Unidos al presentar todos una alta incidencia de casos y unas estrategias y estilos de comunicación aparentemente diferentes a simple vista.

2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS

La finalidad principal del presente TFG es examinar cómo los gobiernos de los dos países seleccionados han desarrollado su comunicación de crisis sobre los asuntos relativos al COVID-19 durante la primera ola.

Para ello, en el trabajo presenta dos objetivos principales:

- 1) Comprobar si la comunicación de crisis de los gobiernos de España y Estados Unidos durante la primera ola del coronavirus se ajusta a las teorías actuales sobre gestión y comunicación de crisis.
- 2) Analizar las diferencias y similitudes entre la comunicación de los distintos países.

Derivados de los objetivos principales, se establecen también dos objetivos secundarios:

- a) Detectar los errores que se han cometido para poder mejorar la comunicación en materias concretas.
- b) Conocer si las distintas variaciones en la estrategia de comunicación de cada país pueden resultar exitosas aun tratándose de una crisis común.

Con la investigación se pretende, además, responder a la pregunta: ¿es necesario un enfoque genérico para una misma crisis o, por el contrario, este debe adaptarse de acuerdo con factores contextuales de cada país?

3. METODOLOGÍA

Para el estudio de la comunicación gubernamental en España y Estados Unidos durante la primera ola del coronavirus, se va a realizar un análisis cualitativo de las ruedas de prensa que se llevaron a cabo por los distintos gobiernos de cada país para informar sobre los avances de la pandemia y que fueron emitidas por televisión y a través de Internet. El análisis se enfoca en las ruedas de prensa como objeto de estudio ya que fueron la principal herramienta de comunicación empleada por los gobiernos y obtuvieron el mayor alcance en la audiencia al ser emitidas en los medios de comunicación de masas.

Además, y al objeto de poder realizar un análisis exhaustivo salvando las diferentes fechas en las que ocurrieron los acontecimientos en cada país se dividirá la crisis en tres etapas en cada país: etapa previa al aumento masivo de casos (fases de detección y prevención

en comunicación), incremento de los casos hasta llegar al pico (fase de contención), y desescalada (fases de recuperación y aprendizaje). Sin embargo, la primera ola ocurrió en distintas fechas en cada país, por ello, a continuación, se indican las fechas concretas a analizar:

- España: del 31 de enero de 2020 (fecha conocida hasta ahora del primer diagnosticado por covid-19) al 21 de junio de 2020 (día que finalizó el estado de alarma y España entró en lo que se llamó “nueva normalidad”).
- Estados Unidos: del 20 de enero de 2020 (fecha en la que se conoce el primer caso de covid-19 en el país) al 15 de junio (fecha en la que los casos comenzaron a ascender de nuevo, aunque se dice que la primera ola se juntó con la segunda ya que, aunque hubo un descenso, nunca hubo un control de los casos) (Hawkins, 2020).

Para unificar los criterios de observación se empleará una ficha de análisis de las ruedas de prensa que tomará en consideración distintos aspectos: portavoces principales, frecuencia de las ruedas de prensa, canales empleados, temas específicos de las ruedas de prensa y principales mensajes difundidos.

4. ESTADO DE LA CUESTIÓN / MARCO TEÓRICO

4.1 Comunicación de crisis: definición, teorías y tipos de crisis

Durante las últimas cuatro décadas, ha habido un creciente interés en las crisis de las organizaciones. Con ello, comenzaron a aparecer estudios y guías de buenas prácticas dentro de las disciplinas de gestión y comunicación, lo que hizo que se convirtiese en una subdisciplina dentro de esta área. Este interés se debía principalmente a dos aspectos negativos que generan las crisis. El primero es que las crisis cuestan dinero a las organizaciones, lo que insta a intentar paliar el efecto de estas, responder de la manera más efectiva e incluso intentar evitarla completamente. En segundo lugar, las crisis suelen afectar de manera negativa a la reputación de las organizaciones. Revertir este efecto se ha convertido en uno de los principales objetivos de una respuesta eficaz a la crisis, puesto que una reputación dañada no solo afecta a la organización en sí, sino a todos los agentes interesados, lo que la hace especialmente perniciosa para la integridad y legitimidad de la organización. Por estos motivos, con el paso del tiempo y la sucesión de distintas crisis,

finalmente la comunicación de crisis ha acabado convirtiéndose en una disciplina propia, en la que se incluye la prevención, mitigación y respuesta a la crisis (Coombs, 2007).

A pesar de haberse convertido en una disciplina propia, los académicos no se han puesto de acuerdo en una definición común de crisis en las organizaciones. Un ejemplo de la gran diversidad de definiciones que existen fue recogido por Heath y Millar (2004), que discuten sobre 20 definiciones diferentes. Las diversas definiciones ponen énfasis en distintos aspectos. Algunas resaltan la incertidumbre, otras una violación de las leyes o la ética, la falta de control, etc. Pero en todo caso, como consecuencia lógica se produce la necesidad de gestionar la comunicación de la crisis.

El académico Coombs (2007), ofreció un nuevo punto de vista en su intento por definir las crisis y la comunicación. Observó que, en una gran mayoría de los casos es muy probable que solo una parte de la historia total de la crisis llegue al público, comparándolo con un iceberg y nuestra habilidad para solo poder observar una pequeña parte que se encuentra en la superficie. Debido a esto, defiende que una buena definición para investigación y buenas prácticas tiene que incluir lo que se observa fácilmente, pero también lo que no. Afirmó:

Una crisis puede considerarse como la percepción de un acontecimiento que amenaza las aspiraciones esenciales de los stakeholders y puede afectar al rendimiento de la organización. Las crisis son en gran medida perceptivas. Si los stakeholders creen que hay una crisis, la organización está en crisis a menos que pueda persuadir con éxito a los stakeholders de que no es así. Una crisis incumple las expectativas; una organización ha hecho algo que las partes interesadas consideran inapropiado (Coombs, 2007).

Como elemento central para evaluar la respuesta a la crisis de forma estratégica y valorar la calidad de esta, Coombs señaló que dicha investigación y práctica debe centrarse en dos aspectos: los conocimientos de gestión de crisis y la gestión de la reacción de las partes interesadas (Coombs, 2007).

Coombs, además de ser uno de los principales académicos en esta área, es el creador de una de las teorías de comunicación de crisis más populares, la teoría de la comunicación situacional de crisis, que se engloba dentro de lo que se conoce como teoría de la atribución y teoría de la comunicación situacional de crisis. La teoría de la atribución sostiene que las empresas sufren un daño reputacional y comercial cuando el público las

culpa de una crisis. La teoría de la comunicación situacional de crisis se basa en esta idea y recomienda que las empresas adapten la comunicación de crisis al potencial de la crisis para dañar la reputación de la empresa (Coombs, 2007).

En la teoría de la comunicación de crisis situacional, Coombs afirmó que los gestores de crisis deben determinar primero la amenaza a la reputación de la empresa evaluando en cuál de los siguientes tres grupos se puede clasificar la crisis: el grupo de víctimas (la organización es una víctima); el grupo accidental (la organización ha causado la crisis sin querer); o el grupo intencional (la organización ha actuado mal intencionadamente). Cada grupo posee un potencial creciente para dañar la reputación de la compañía debido al nivel de responsabilidad que se le atribuye (mínimo, bajo y fuerte respectivamente). Es decir, a más nivel de responsabilidad, mayor es el potencial de dañar la reputación.

Basándose en una evaluación de la situación y del riesgo para la reputación, Coombs cree que la organización debe responder con una de estas tres estrategias: negación, disminución o reconstrucción. En las estrategias de negación, la organización no asume ninguna responsabilidad; las estrategias de disminución tratan de restar importancia a la gravedad de la crisis; y las respuestas de reconstrucción intentan la reconstrucción de la reputación mediante la disculpa (Coombs, 2007).

También se deben llevar a cabo estrategias o respuestas secundarias. Las respuestas secundarias se denominan de refuerzo y consisten en recordar (por ejemplo, llamar la atención sobre las buenas acciones que ha realizado la empresa en el pasado), congraciarse (elogiar a las partes interesadas) y victimizar (señalar que la organización también es una víctima).

Otra de las teorías más célebres en este ámbito es la conocida como teoría de la disculpa. A lo largo de los años, algunos investigadores han señalado el poderoso papel que desempeñan las disculpas en la gestión de crisis. Esto se ha formalizado como un área de estudio bajo el término “disculpa corporativa”, que significa utilizar la retórica para proteger su reputación mientras explica lo que ha sucedido (Marker, 2020).

Dentro de esta teoría, las opciones de respuesta a la crisis son la negación de la responsabilidad, el desplazamiento de la responsabilidad o la asunción de toda la responsabilidad con una disculpa.

El principal académico que desarrolló y defiende esta teoría es Keith Michael Hearit (2005), quien afirma que las empresas a menudo evitan las disculpas y prefieren no hacer ningún comentario público debido a su preocupación al creer que pedir disculpas aumenta su responsabilidad como causantes de la crisis o podría debilitar su posición en los juicios. Sin embargo, este autor sostiene que una estrategia de relaciones públicas, en la que la organización se disculpa y busca ser sincera, es más eficaz.

No obstante, esta teoría cuenta con sus detractores. Investigaciones posteriores de Coombs y Sherry Holladay (2007) contradijeron esta afirmación. Sus estudios arrojaron que pedir disculpas no es necesariamente más eficaz para reducir el daño a la reputación y el boca a boca negativo entre los grupos de interés que no son ellas mismas víctimas. En estos estudios, pedir disculpas fue igual de eficaz que otras estrategias centradas en las víctimas, como las expresiones de simpatía y la compensación.

El académico y consultor Peter M. Sandman ofrece también un punto de vista distinto en su teorización de la comunicación de crisis. Sandman (2003) distingue la comunicación de crisis dentro de la comunicación de riesgos. Su teoría parte de la siguiente fórmula: “riesgo = peligro + indignación”. Con ello, teoriza que el riesgo (o la posibilidad de crisis) se compone del “peligro” entendido como el “componente técnico del riesgo, el producto de la probabilidad y la magnitud”, y de la “indignación” entendida como “el componente no técnico, una amalgama de voluntariedad, control, capacidad de respuesta, confianza, terror, etc” (Sandman, 2004). Según el grado de peligro e indignación, Sandman distingue entre cuatro tipos de comunicación de crisis.

Relaciones públicas: peligro alto, indignación bajo

Este tipo de comunicación se caracteriza por intentar transmitir un riesgo o tema de gran importancia a un público que está mayoritariamente desinteresado. Para ello, se trata de captar y mantener la atención del público empleando breves y sonoros mensajes que inciten un mayor grado de indignación. Dado que hay un desinterés general, no habrá que emplear mucho tiempo escuchando al público hasta que este aumente su interés e indignación y haya que cambiar de estrategia.

Relaciones de interesados directos: peligro moderado, indignación moderada

En este tipo de comunicación, existe un peligro relevante pero no inminente. Los comunicadores se enfrentan a un público atento, ni muy apático ni muy indignado. Por lo tanto, se tratarán los temas de forma abierta y racional con el público respondiendo sus preguntas e inquietudes. Esto implica emplear como herramienta principal herramienta el diálogo directo interpersonal que puede ser complementado por otros medios.

Gestión de la indignación: peligro bajo, indignación alto

En este caso, el peligro que se ha de comunicar no es grande. Sin embargo, el público se encuentra muy indignado, en particular con los responsables que deben comunicar la información. Dentro de este público, se encuentra un grupo de “fanáticos” altamente indignados acompañados de una mayoría menos alterada pero expectante ante la evolución de la controversia. El objetivo principal es reducir la indignación y calmar al público mediante un diálogo complicado por el dominio de la audiencia. Como parte positiva, se cuenta con la atención de esta audiencia.

Comunicación de crisis: peligro alto, indignación alto

Este tipo de comunicación no ocurre con gran frecuencia, pero es de vital importancia. Hay una gran audiencia muy enfadada, pero que está más aterrorizada que indignada. Estos sentimientos si no son manejados correctamente pueden llevar a la audiencia a la negación o al terror. Por ello, el mayor objetivo es ayudar a la audiencia a controlar estos sentimientos. Entre las principales estrategias a desarrollar se encuentran: “evitar la confianza en exceso, compartir los dilemas, mostrar humanidad y empatía, proponer cosas para hacer y reconocer la incertidumbre”.

Para este tipo de comunicación se debe hacer un uso mayoritario de los medios de difusión, en el que el público estará permanentemente buscando información en directo. Por ello, es importante saber distinguir entre la comunicación de crisis y las relaciones públicas corrientes y esto explica por qué por ejemplo los políticos pueden tener problemas ante este tipo de comunicación si no son capaces de adaptarse. Es importante controlar el estrés y la indignación, aunque Sandman puntualiza que esta indignación no suele dirigirse hacia los comunicadores o se canaliza hasta que la crisis haya pasado.

En esta misma línea, Vincent T. Covello (2010) señala que, en lo que se refiere a la comunicación de riesgos, hay que tener en cuenta los tres siguientes conceptos sobre el público. Cuando la gente está estresada y preocupada, normalmente:

(1) Quieren saber que el comunicador se preocupa antes de preocuparse por lo que el comunicador sabe

Por ello, dentro de la comunicación de riesgos se hace un uso extensivo de plantillas o modelos a la hora de diseñar los mensajes basados en la atención y cuidado del público. Entre ellos, se encuentra el modelo CAP (Compasión, Acción y Perspectiva) o el modelo CCO (Compasión, Convicción y Optimismo) que nos señalan lo que debe prevalecer en cada parte del mensaje de manera ordenada para tener éxito en las que predomina el inicio del mensaje mostrando compasión.

Como ejemplo, encontramos el inicio del discurso del Dr. Richard Besser, director en funciones de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) durante la conferencia de prensa sobre la gripe H1N1 el 24 de abril del 2010: “Primero quiero reconocer que la gente está preocupada por esta situación. Escuchamos del público y de otros sobre su preocupación, y nosotros también estamos preocupados” (Covello, 2010).

(2) suelen tener problemas para escuchar, entender y recordar la información;

Por ello, se debe intentar crear un mensaje breve, conciso y simple. Para ello, se suele hacer uso de técnicas que ayudan a la persuasión y la retención de la información como la “regla de 3” (enumerar cosas en series de tres, repetir los mensajes tres veces, etc.) o la regla “27/9/3” (crear mensajes de un máximo de 27 palabras que duren un máximo de 9 segundos y se hable de un máximo de 3 temas). También se suele hablar primero sobre los hechos más importantes o recientes.

Una de las técnicas más empleadas en la comunicación de riesgos son los mapas de mensajes. Esto es un marco que se utiliza para elaborar mensajes convincentes y relevantes para distintos segmentos del público mientras que a la vez permite mantener la consistencia en los mensajes.

(3) se enfocan más en la información negativa que en la positiva y confían más en aquellos que están dispuestos a reconocer la importancia de la incertidumbre.

Al encontrarnos en una situación de incertidumbre, pueden ocurrir muchos sucesos imprevistos o que no se pueden garantizar al 100%. Por ello, Peter Sandman insiste en que es de suma importancia en comunicaciones de crisis de pandemia persuadir a la población para que piensen en términos de probabilidad. Los oficiales de salud pública deben insistir en esta incertidumbre como parte del mensaje. Por ejemplo, los mensajes

sobre cifras o estimaciones (especialmente estimaciones futuras) deben reflejar siempre esta posible incertidumbre como ya ocurrió con el error sobre la predicción de la disponibilidad de la vacuna de la gripe H1N1.

Como ejemplo, en otra rueda de prensa sobre la gripe H1N1 en la que participó el doctor Richard Besser como el director de los CDC el 23 de abril de 2009, declaró lo siguiente: “Quiero reconocer la importancia de la incertidumbre. En las primeras etapas de un brote, hay mucha incertidumbre, y probablemente más de la que todos quisieran. Nuestras directrices y consejos son probablemente provisionales y fluidos, sujetos a cambios a medida que sepamos más” (Covello, 2010).

4.2 Etapas de la comunicación de crisis

Existen distintos modelos que enumeran entre tres y seis etapas de la comunicación de crisis. Uno de los más conocidos es el modelo de las 4 R elaborado por Sandra Fathi (2015). Este modelo divide la comunicación de crisis en cuatro etapas: preparación, respuesta, reaseguro y recuperación (en inglés readiness, response, reassurance and recovery).

En la etapa de preparación, se deben conocer y analizar las amenazas que existen para la organización. No solo es suficiente conocer las amenazas actuales, sino que también hay que averiguar las amenazas potenciales tanto internas como externas. Tras ello, se deben crear posibles escenarios de crisis en los que se debe elaborar un plan de actuación y entrenar a los miembros de la organización para su correcta actuación. Todo esto finalizará con la creación de un manual de crisis en el que se recopilen todos estos escenarios.

Durante la etapa de respuesta, se debe dar una respuesta rápida y precisa al público. Aunque normalmente la teoría sobre este ámbito enfatiza la importancia de la rapidez en estos casos y no dejar al público sin una respuesta temprana, también es de gran relevancia la precisión ya que puede llevar al caos. Siempre hay que proporcionar información precisa que no lleve a nuestro público al error o la confusión. Una actuación temprana y precisa logrará que sea la organización la que tome el control de la narrativa. Además, se debe reconocer la situación y el impacto que está causando, ser transparente y comprometerse a trabajar para la resolución de la crisis.

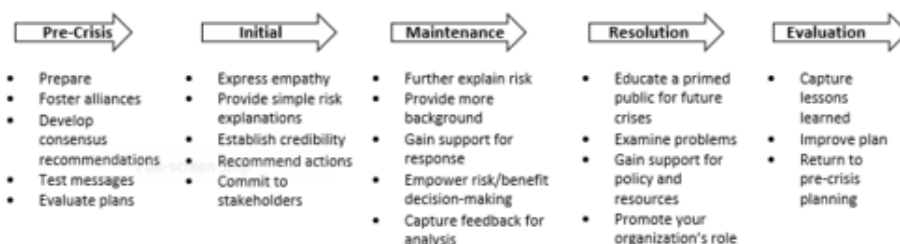
Una vez se ha respondido a una crisis, es hora de tranquilizar a la gente en la fase de reaseguro. Volver a la situación previa de buenas prácticas es complicado y no basta solo con disculparse por el mal que ha ocasionado la crisis. La organización debe mostrar que sigue siendo digna del apoyo y la confianza del resto. Para ello, se debe demostrar que esta crisis es una excepción y no la regla.

La cuarta y última fase de la gestión de la crisis de acuerdo con Sandra Fathi (2015) es la fase de recuperación. Esta etapa de recuperación se puede dividir en dos: la recuperación a corto plazo que incluye la respuesta y acción inmediata después de una crisis, y la recuperación a largo plazo en la que la organización planea cómo cambiar y adaptarse para mejorar en torno a la experiencia vivida. Para ello, se debe llevar a cabo una evaluación de la gestión y la comunicación de la crisis y corregir los errores para futuras crisis.

Como se ha mencionado anteriormente, existen multitud de modelos sobre las etapas de la comunicación de crisis. Considero relevante mencionar el modelo creado por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) debido a la conexión con la temática que aborda este trabajo. Los CDC han elaborado el modelo llamado “Ciclo de vida de la comunicación de crisis” (Centers for Disease Control and Prevention, 2017). En él, señalan que toda emergencia evoluciona y es importante que los comunicadores comprendan que estas crisis siempre pasan por distintas fases que nos pueden ayudar a crear un patrón para ayudar a los comunicadores a anticiparse a los problemas y a responder adecuadamente.

El ciclo de vida de la comunicación de riesgos de crisis y emergencias (CERC) de los CDC identifica los tipos de información que deben ser transmitidos durante las diferentes fases de una emergencia. Este modelo consta de cinco fases.

Figura 1: Ciclo de vida de la comunicación de crisis según los CDC



Fuente: CDC.

Todas las crisis pasarán por las cinco etapas, aunque la duración de cada una de ellas variará en función de cada crisis, e incluso de los diferentes interesados que se vean afectados. Por ejemplo, como la enfermedad del virus Zika sigue afectando inicialmente a nuevas zonas, algunos han mantenido su respuesta al brote durante un tiempo. Otros se encuentran en la fase previa a la crisis, preparándose para la eventualidad de que ellos también tengan que ocuparse pronto de Zika. Los comunicadores deben tener en cuenta que es muy probable que todas las audiencias experimenten las cinco etapas, aunque estos públicos pueden avanzar a ritmos diferentes y por ello se deben adaptar los mensajes a la etapa en la que se encuentre cada público.

Aunque cada modelo cuenta con un número distinto de etapas de comunicación de crisis, estas etapas siempre pueden agruparse en tres períodos: antes de la crisis (preparación), durante la crisis (notificación, manejo y resolución) y después de la crisis (evaluación). Este trabajo se enmarca dentro del segundo período “durante la crisis” al versar sobre la comunicación durante la primera ola del coronavirus.

4.3 Estudios previos de comunicación de crisis sanitarias en el ámbito gubernamental

Es fundamental revisar los estudios previos de comunicación de crisis sanitarias en el ámbito gubernamental ya que estos ayudan a identificar lo que se debe investigar y las líneas generales que debe seguir el trabajo. Además, servirán también como método de comparación para saber si los gobiernos han estado a la altura o mejorado respecto a crisis anteriores o incluso si han seguido directrices similares a las de otras instituciones o si, por el contrario, han innovado en sus estrategias para evitar errores del pasado.

Javier Granda Revilla, en su artículo “Cómo aprender de los errores. Comunicación en crisis sanitarias” publicado en la revista de investigación *Metode* de la Universidad de Salamanca (2016), hace un repaso de las principales crisis sanitarias vividas durante el último medio siglo en España. Comienza por la crisis del aceite de colza de 1981, en la que se señala como error la falta de actuación y la decisión de guardar silencio al inicio de la crisis, lo que llevó al aumento de la preocupación de la población. Tras ello, el entonces ministro de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social, Jesús Sancho Rof, declaró que el envenenamiento masivo se debía a un “bichito” muy pequeño (Granda Revilla, 2016). Estas erróneas y confusas declaraciones hicieron que el público tomase el control de la

narrativa y hasta se llegase a creer que algunos alimentos habían sido contaminados con armas bacteriológicas, aumentando el alarmismo más aún si cabe.

También menciona la crisis de las vacas locas del año 2000. Aunque esta crisis afectó principalmente al Reino Unido, España vivió un goteo de casos. El principal error fueron las declaraciones demasiado alarmistas y no fundamentadas en hechos de la entonces ministra de Sanidad, Celia Villalobos (Granda Revilla, 2016). Sin embargo, un aspecto positivo a destacar fue la designación del veterinario Juan José Badiola como portavoz de la crisis. Sus declaraciones con conocimiento de causa y basadas en la evidencia ayudaron a tranquilizar a la población (Granda Revilla, 2016).

Otro caso que recoge el artículo de Javier Granda Revilla es el de la crisis de la gripe A (H1N1) en 2009 y los mensajes erróneos por parte de la OMS. En este caso, la comunicación demasiado alarmista empeoró una crisis sanitaria y hasta condujo a la toma de decisiones erróneas que afectaron a la propia crisis. El primer error que desató la histeria fue la comunicación de un cálculo erróneo en el que se estimaron unos 150 millones de fallecidos (cuando los registros finales hablan de unos 19.000) Incluir ejemplo-referencia. Este fallo en la predicción junto con las alertas excesivas de la organización, llevaron a los países a comprar un elevado número de vacunas que luego tuvieron que ser destruidas al no ser utilizadas.

Finalmente, el autor culmina con la crisis del ébola en España en el que se hace eco del XI congreso de abril de 2015 de la Asociación Nacional de Informadores de la Salud (ANIS) en el que se analizan los numerosos errores que se produjeron y ponen estos como ejemplos sobre lo que no se debe hacer en la comunicación de crisis. La mayoría de estos errores los llevó a cabo el propio Ministerio de Sanidad en una rueda de prensa en la que la comunicación tanto verbal como no verbal transmitían una gran cantidad de preocupación. A esto hay que sumar el retraso de esta rueda de prensa debido a la pérdida de las llaves de la sala, lo que provocó una discusión entre los diferentes responsables del Ministerio y aumentó aún más la tensión. Además, el elevado número de portavoces no aportó demasiado. Todo esto contribuyó a magnificar el principal error, la decisión de no seguir el plan de crisis y el protocolo de actuación de abordaje de pandemias que se elaboró tras la crisis de la gripe A (H1N1), lo que derivó en el caos de la población con el *hashtag* en Twitter *#vamosamorirtodos*.

En resumen, a lo largo del tiempo ha existido y sigue existiendo un creciente interés por las crisis. Esto se debe al gran impacto negativo que pueden generar, especialmente en términos económicos y reputacionales, siendo esto último de enorme importancia para el gobierno de un país. Por estos motivos, se ha ido desarrollando de manera tanto teórica como práctica la manera de dar respuesta a estas crisis, consolidándose en lo que hoy conocemos como la comunicación de crisis, una disciplina propia que conecta el ámbito de la gestión de organizaciones con el de la comunicación y las relaciones públicas. Coombs en su teoría de la comunicación situacional de crisis realizó una gran aportación al identificar las crisis como una percepción por parte de alguno de los grupos de interés; además de las diferentes respuestas que ofrece según el nivel de responsabilidad de la organización. Por otra parte, también es importante destacar el papel de las disculpas como parte de la estrategia de comunicación de crisis. Asimismo, Sandman ofrece un nuevo punto de vista con su fórmula “riesgo+peligro”, que distingue la comunicación de crisis por tener tanto un riesgo como un peligro alto. Como él mismo señala y se ha podido observar en este caso, esto puede llevar a distintas partes de la audiencia tanto a la negación como al terror. Por ello, se debe tomar el control aportando información constante a través de los medios de comunicación de masas, tal y como ha sucedido con las ruedas de prensa que han llevado a cabo los gobiernos a analizar. Además, es de vital importancia tener presente y examinar si se han empleado las técnicas basadas en las tres premisas sobre el público del autor Vincent T. Covello, ya que estas se han aplicado con efectividad en la comunicación de otras crisis sanitarias.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis preliminar

En España, el relato fue liderado por tres portavoces: el presidente del gobierno Pedro Sánchez, el designado portavoz principal Fernando Simón, y el Ministro de Sanidad Salvador Illa, aunque este último en menor medida. Desde la declaración del estado de alarma el 14 de marzo de 2020 hasta el 21 de junio, fecha en la que se puso fin, se produjeron un total de 188 comparencias y ruedas de prensa entre el presidente del Gobierno, ministros, Comité de Gestión Técnica y Expertos y técnicos (Secretaría de Estado de Comunicación, 2020).

En el caso del gobierno estadounidense, muchas fueron las voces que aparecían en las ruedas de prensa. Sin embargo, las más sonoras fueron las del presidente Donald Trump

y el designado como portavoz principal Anthony Fauci, que cumplimentaron las ruedas de prensa diarias con numerosas entrevistas a los principales medios de comunicación estadounidenses.

En la siguiente tabla se detalla información general sobre las ruedas de prensa en cada país.

Figura 2: Ficha de análisis

	<i>España</i>	<i>Estados Unidos</i>
<i>Principal portavoz</i>	Pedro Sánchez Fernando Simón Salvador Illa	Donald Trump Anthony Fauci
<i>Frecuencia</i>	A diario	A diario
<i>Canales</i>	Televisión e Internet	Televisión e Internet
<i>Temas específicos de las ruedas de prensa</i>	Evolución de la pandemia Medidas de contención Gestión de la crisis Recomendaciones para la prevención Medidas para el desconfinamiento	Evolución de la pandemia Gestión de la crisis Recomendaciones para la prevención Reactivación de la economía Tratamientos y vacunas
<i>Principales mensajes difundidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: El COVID no tendrá mucha incidencia, pero estamos preparados para lo que suceda • Segunda etapa: Haremos lo que haga falta para luchar contra el coronavirus todos juntos • Tercera etapa: Vamos recorriendo el camino hacia la “nueva normalidad” 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: El COVID es como una gripe común • Segunda etapa: El COVID es peligroso, pero la economía es importante y debemos buscar tratamientos (Trump) / Hay que seguir las medidas y recomendaciones para superar la crisis (Fauci) • Tercera etapa: Hemos realizado una buena gestión (Trump) / Hay que ser cautelosos (Fauci)

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Primera etapa: la comunicación gubernamental antes de la llegada de la primera ola

5.2.1 España

Durante los meses de enero y febrero, el gobierno español vivió la etapa previa al comienzo de la crisis. Durante esta etapa no se llevó a cabo prácticamente ninguna rueda de prensa. Sin embargo, se pueden distinguir tres grandes características de la gestión durante esta etapa que coinciden con cada uno de los portavoces principales.

En primer lugar, destacó la ausencia de Pedro Sánchez, que generó críticas y desconcierto a partes iguales (Bernad, 2020). Esto se debe a que la línea general del gobierno (y de la mayoría de los gobiernos en el mundo) fue intentar apaciguar al público y mantener la calma restándole importancia al asunto debido a la falta de conocimiento de la magnitud y gravedad que después desencadenaría el coronavirus. Por ello, aunque ha sido criticado a posteriori por algunos expertos, la ausencia de declaraciones y toma de mando del presidente durante esta etapa fue lógica con el objetivo que se pretendía, calmar la histeria del público en aquel momento infundada restándole importancia al asunto.

Sin embargo, esta estrategia también demostró la falta de previsión debido al desconocimiento. Un error cometido por la gran mayoría de países. Debido a esto, no se contemplaron todos los escenarios posibles, incluidos los más fatídicos y de apariencia casi improbable. Es decir, no se realizó un análisis y planificación adecuado. Esto llevó a uno de los principales fallos de Fernando Simón, que fue recordado por el público durante el resto de la pandemia y restará credibilidad a sus declaraciones como experto en epidemiología.

El 31 de enero Fernando Simón hacía la siguiente declaración en una rueda de prensa:

“Nosotros creemos que España no va a tener, como mucho, más allá de algún caso diagnosticado. Esperemos que no haya transmisión local. Si la hay, será una transmisión muy limitada y muy controlada” (Atlas España, 2020).

Este mensaje, que cumplía con su objetivo tranquilizador, mes y medio después produjo un efecto indeseado tras el aumento masivo de casos y el consiguiente confinamiento. Esta predicción errónea produjo diversas respuestas desde la pérdida de confianza por parte del público y la burla y resta de credibilidad de Fernando Simón. Bien es cierto que esas declaraciones continuaban con la siguiente frase: “Pero España tiene que trabajar en todos los escenarios posibles” (Atlas España, 2020). Pero, al no ser Fernando Simón un experto en comunicación, no emitió el mensaje de manera adecuada y solo caló en la población y los medios una parte de este.

Por otro lado, Salvador Illa sí fue capaz de transmitir mejor la preparación y planificación del gobierno ante la crisis, a pesar de la línea general que se seguía. El 22 de enero Illa mostraba que “estamos preparados para actuar ante cualquier eventualidad” (EFE, 2020) mientras anunciaba que ese mismo día iba a mantener una reunión de seguimiento con los responsables del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (Ccaes) del Ministerio de Sanidad con el objetivo de analizar la situación del por aquel entonces pequeño brote. Además, señaló estar en permanente contacto con la Organización Mundial de la Salud y la Unión Europea con el objetivo de ser capaces de tomar las medidas que fueran pertinentes en caso necesario. Finalmente, informó estar trabajando en la elaboración de un protocolo de actuación por parte del Ministerio de Sanidad ante la aparición de posibles casos sospechosos: "Nuestro país cuenta con recursos y con un buen sistema de coordinación con las comunidades autónomas y estamos preparados para actuar ante cualquier eventualidad" (EFE, 2020). Por lo tanto, Illa realizó una labor positiva en cuanto a comunicación se refiere al tranquilizar a la población mientras a la vez mostraba los elementos más esenciales en la parte temprana de una comunicación de crisis, preparación y planificación.

No obstante, esta gran labor quedó empañada con otros errores por parte de diversos miembros del gobierno como el tweet de Pedro Sánchez en el que se lamentaba la cancelación del Mobile World Congress (MWC) y contradecía esa supuesta planificación que aseguraba Illa:

“El gobierno lamenta la cancelación del MWC, una decisión que, de acuerdo con los expertos y la información disponible, no responde a razones de salud pública en España” (El Comercio, 2020).

O la respuesta de Fernando Simón al no ser tajante contra eventos multitudinarios como la celebración del 8M respondiendo lo siguiente cuando un periodista le preguntaba sobre el riesgo del evento: “Si mi hijo me pregunta si puede ir a la manifestación, le diré que haga lo que quiera”, 7 de marzo (Cadena Ser, 2020).

5.2.2 Estados Unidos

El gobierno de los Estados Unidos creó el “Grupo de trabajo sobre el coronavirus de la Casa Blanca” (en inglés, *White House Coronavirus Task Force*). Este grupo de crisis tenía como objetivo “coordinar y supervisar los esfuerzos de la administración para monitorear, prevenir, contener y mitigar la propagación del COVID-19” (United States Department of State, 2020). Establecer un grupo de crisis para enfrentarse a ella siempre es evaluado de manera positiva. Además, este grupo se creó relativamente pronto en comparación con el resto de los países occidentales, el 29 de enero de 2020 con el Secretario de Salud y Servicios Humanos Alex Azar como presidente inicialmente. Este grupo fue el que a partir del 16 de marzo comenzó a realizar ruedas de prensa diarias sobre el coronavirus. Vemos pues, como Estados Unidos cumplió con una parte fundamental en la parte previa al estallido de la crisis y estaba mejor preparada que lo que otros personajes como Trump hicieron parecer. Este equipo después fue presidido por el vicepresidente Mike Pence. Como aspecto negativo se debe destacar que el grupo, a pesar de contar con un gran número de miembros de diferentes disciplinas, no contaba con un experto en comunicación, crucial para dar una respuesta apropiada a la crisis y transmitir con sinergia los esfuerzos en todas las áreas.

A pesar de contar con portavoces con experiencia en temas de salud, Donald Trump fue quién llevó la voz cantante en lo que se refiere a la comunicación de crisis de su país. En esta primera etapa, Trump subestimó la importancia del virus y dio una respuesta similar a la de otros países con un alto índice de contagios como Reino Unido, Italia o España. El entonces vicepresidente de los Estados Unidos restó importancia a la gravedad de la pandemia en repetidas ocasiones. Trump hizo esto incluso en mayor medida que la mayoría de países y hasta tal punto que realizó declaraciones en las que se refería al problema como “algo que va a desaparecer” y llegando a calificar a los medios de comunicación que

intentaban educar al público sobre el problema de “engaño demócrata” (Goldberg, 2020). Además, Trump comparaba continuamente el coronavirus con la gripe para que su público creyese que la crisis no era de gran magnitud.

"Esto es una gripe. Esto es como una gripe". (cita briefing)

"La gripe, en nuestro país, mata de 25.000 a 69.000 personas al año". (cita briefing)

Sin embargo, salió a la luz una grabación del 7 de febrero (previa a todas las comparaciones que hizo con la gripe ante los medios) en la que le confesaba a un periodista en privado que había sido advertido sobre el fácil contagio y la peligrosidad del virus.

"Sólo se respira el aire, y así es como se transmite, y por eso es muy complicado... Se trata de un 5% frente a un 1% y menos de un 1%. ¿Sabes? Así que esto es algo muy mortal" (Beer, 2020)

Por lo tanto, Trump mintió al su público sobre la peligrosidad del virus y la magnitud de la crisis. Esta falta de transparencia será la tónica habitual durante el resto de etapas de la crisis al tener diversos intereses en mente además de la salud de la población. Además, Trump mostró que el gobierno tenía a su disposición la información necesaria para haber realizado una mayor planificación y preparación para dar una mejor respuesta a su público. Sin embargo, ni el mismo la consideraba necesaria y continuamente en las ruedas de prensa decía que estaba realizando un “buen trabajo” (The White House, 2020).

5.3 Segunda etapa: la comunicación gubernamental desde la escalada hasta el pico de la ola

5.3.1 España

Pedro Sánchez comienza a liderar el relato de comunicación de crisis del coronavirus junto a Salvador Illa y Fernando Simón el 10 de marzo tras una reunión extraordinaria con el Consejo Europeo, demostrando coordinación a nivel internacional para llevar a cabo la acción frente al coronavirus. A nivel nacional, también se intenta organizar la respuesta en este momento mediante la creación del Comité de Gestión Técnica del Coronavirus. La creación de un comité de

comunicación y gestión de crisis es esencial para que esta finalice con éxito (Coombs, 2007). Sin embargo, no solo es necesario crear un gabinete de crisis para ser exitoso, sino que este éxito también dependerá de la composición y las acciones llevadas a cabo por el mismo. El Comité estaba conformado por los siguientes miembros: Fernando Simón, director del Centro de Alertas y Emergencias Sanitarias del Ministerio de Sanidad; María José Rallo del Olmo, secretaria general del Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana; Laurentino Ceña, número dos de la Guardia Civil y Director Adjunto del Operativo del gabinete; José Ángel González, Director Adjunto Operativo de la Policía Nacional y Comisario Principal, y Miguel Villarroya, jefe del Estado Mayor de Defensa (Tena López, 2020). Los miembros del comité comenzaron a comparecer en conjunto en las ruedas de prensa desde el Decreto del Estado de Alarma, el 14 de marzo de 2020. (Tena López, 2020). La elección de un número tan elevado de portavoces no fue la mejor opción al obtener como consecuencia ruedas de prensa de gran duración en las que se aportaba una gran cantidad de información de diversa índole que saturaba al público y no le dificultaba discernir el mensaje principal que el gobierno quería comunicar. Además, cabe destacar que ninguno de ellos estaba cualificado para realizar labores comunicacionales como la ardua tarea de dar ruedas de prensa y responder a los periodistas a diario. De hecho, dentro del gabinete resalta precisamente la ausencia de algún experto de comunicación teniendo en cuenta el gran número de portavoces. Esto dio lugar a disonancias y contracciones en el mensaje institucional (Costa Sánchez & López García, 2020) y otro tipo de fallos derivados de la falta de experiencia en el ámbito de la comunicación, como algunas declaraciones sobre acciones de dudosa reputación por parte del jefe del Estado Mayor de la Guardia Civil (Ibáñez Peiró, 2020). Por todas estas razones, el 25 de abril el secretario de Estado de Comunicación Miguel Ángel Oliver anunció la retirada de las ruedas de prensa de los portavoces que representaban a los Ministerios de Interior, Transportes y Defensa para dar más protagonismo al ámbito sanitario de la pandemia y aunar todas las voces en el portavoz Fernando Simón (Tena López, 2020).

Uno de los aspectos más importantes de esta etapa fue la toma de liderazgo por parte de Pedro Sánchez del relato oficial del gobierno a partir de su aparición el 10 de marzo, un mes después de confirmarse el primer caso COVID-19 en España.

Como ya ha sido mencionado previamente su presencia institucional es reforzada por los otros dos principales portavoces: Salvador Illa, ministro de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, y Fernando Simón, director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (Añel Rodríguez & Rodríguez Bilbao, 2020). Las ruedas de prensa de Pedro Sánchez, según Añel y Rodríguez, presentan una serie de similitudes y características determinadas:

La estructura y dinámica de las comparecencias del presidente repite un mismo patrón: aparición semanal en horario de máxima audiencia, discurso en clave institucional siempre leído y misma escenografía. Sus alocuciones, de duración variable (30-70 min.), contienen elementos narrativos y argumentativos llamando a la unidad política y solidaridad ciudadana, mezclados con el anuncio de medidas restrictivas (Añel Rodríguez & Rodríguez Bilbao, 2020).

A lo largo de estas comparecencias, Sánchez presenta un mensaje principal que tiene coherencia a lo largo del tiempo. Para ello, presenta su discurso haciendo uso de un *framing* bélico, haciendo uso de metáforas más propias de la guerra que de un virus. Sin embargo, otros presidentes como Macron hicieron uso del mismo relato para conseguir sus objetivos (Gil, 2020). A través del *framing* y el *storytelling* el presidente Sánchez construye un relato en el que existen dos claros bandos haciendo uso de la clásica dicotomía *ellos vs. nosotros*. En un bando encontramos al terrible virus, mientras que toda la ciudadanía española forma parte del otro bando, su bando:

“Pararemos al virus, resistiremos y lo venceremos, y lo haremos unidos” (Presidencia del Gobierno, 2020)

“Nuestros sanitarios, un ejército de profesionales que no deja de pelear sin descanso” (Presidencia del Gobierno, 2020)

“Todos y cada uno de los actores de la sociedad tenemos una misión específica en esta batalla” (Presidencia del Gobierno, 2020)

“El virus no distingue entre ideologías, clases ni territorios” (Presidencia del Gobierno, 2020)

Este encuadre resulta muy efectivo a la hora de tratar de unir al público en un mismo espíritu y así evitar críticas, negacionistas o el incumplimiento de las medidas por parte de la población. El mensaje central estaba tan centrado en unir a la población que se creó el eslogan “Este virus lo paramos unidos”, que se podía ver durante todas las ruedas de prensa, como *hashtag* en Twitter y en la portada de documentos oficiales del gobierno sobre la pandemia (Secretaría de Estado de Comunicación, 2020). El objetivo de esta narrativa sentimentalista es hacer una apelación directa y efectiva a la población para cumplir con las medidas de gestión de la crisis tomadas por el gobierno. Sánchez además aprovecha para reconocer la labor de los sanitarios, sentimiento compartido por el resto de la población tras ver a través de los medios la dura situación a la que se estaban enfrentando a diario con una escasez de recursos y medios. Esta apelación de manera directa a la audiencia también es reconocible mediante el uso de primeros planos con mirada directa hacia la cámara, el empleo del tuteo a los espectadores y, sobre todo, el empleo de la primera persona del plural que denota empatía y refuerza su mensaje. Ej: “nuestros mayores”, “nuestros hijos e hijas” (Presidencia del Gobierno, 2020).

Como recomiendan varios autores y expertos en comunicación de crisis (Sandman & Lanard, 2004; Covello, 2010), y en especial crisis sanitarias, Pedro Sánchez muestra tener una sensación de incertidumbre ante la situación, lo que le permite conectar mejor con el público al compartir esa misma sensación que todos están viviendo, a la par que denota transparencia, una de las claves principales en lo que a comunicación de crisis se refiere.

“Estamos dando pasos en un camino plagado de sombras y contando con muy pocas certezas” (Presidencia del Gobierno, 2020).

No obstante, a pesar de hacer muestra de la incertidumbre de la situación, también exhibe diligencia y determinación en poner todos los medios posibles para resolver la situación. Por ello, tras hablar de la situación, cada semana, expone una serie de medidas de manera contundente como si de un general se tratase. Para ello, previamente siempre hace una apelación constante a las emociones y sentimientos de heroicidad, unión, sacrificio, etc.:

“Hay que hacer todo lo que haga falta, cuando haga falta y donde haga falta para ganar la batalla al virus” (Presidencia del Gobierno, 2020).

Como se puede apreciar, Pedro Sánchez hizo uso de diversos elementos y estrategias de comunicación. Prueba de ello fue además utilizar en su discurso dos modelos que se emplean en comunicación de crisis para tener un mayor éxito con el público (Covello, 2010). Estos son los modelos CAP (compasión, acción, perspectiva) y CCO (compasión, convicción, optimismo). Como se ha mencionado previamente, el presidente español siempre comenzaba sus discursos con esta narrativa trágica pero épica al mismo tiempo en la que mostraba su dolor ante la situación trágica que todo el público estaba viviendo, siendo esta la parte de compasión. Después, detallaba las medidas a seguir para resolver la crisis o aseguraba al público que estaría mejor en un futuro si seguía esforzándose, siendo estas las partes de acción y convicción de su discurso. Finalmente, según el modelo elegido para cada discurso, ponía en perspectiva adónde iban a llevar esas medidas al público o se mostraba optimista a pesar de la tragedia para animar al público.

Además, dentro de esta narrativa, Salvador Illa hace de número dos de Pedro Sánchez al detallar los aspectos logísticos de las nuevas medidas que anunciaba con calma y serenidad en su discurso. Una tarea compleja al tener que responder una gran cantidad de preguntas a los medios en referencia a las medidas (acertadas o no) y sufriendo, por tanto, un elevado nivel de presión mediática. Sin embargo, su elección para este rol fue una gran decisión debido a su personalidad y al ser capaz de combinar los aspectos científicos con la toma de decisiones del ejecutivo debido a su cargo como Ministro de Sanidad.

Una de las principales polémicas durante esta etapa fue la forma en la que se realizaban las preguntas. Según el gobierno, desde el comienzo de la crisis y debido a la situación sanitaria en la que no se podía permitir que los periodistas estuviesen presentes en la Moncloa, se introdujo a los periodistas habituales e interesados de distintos medios en un grupo de Whatsapp (Secretaría de Estado de Comunicación, 2020). Los periodistas escribían sus preguntas antes o durante la rueda de prensa y algunas de estas eran seleccionadas y contestadas, puesto que 256 medios formaban parte de este grupo. Sin embargo, al ser seleccionadas, algunos medios comenzaron a protestar y denunciar falta de transparencia en este método. El problema fue escalando hasta que más de 300 periodistas firmaron un manifiesto contra este método y algunos de los medios principales del país como

el periódico El Mundo decidieron salir del grupo y dejar de realizar preguntas en señal de protesta (RTVE.es, 2020). Por ello, el 6 de abril se decidió cambiar el sistema para realizar preguntas. Desde ese día, se implantó un modelo de video preguntas, algunas de ellas eran elegidas por sorteo mientras que otras eran seleccionadas de acuerdo con grupos rotatorios de periodistas que se fueron estableciendo (Secretaría de Estado de Comunicación, 2020). A pesar de ser una solución eficiente, este error dañó la percepción de transparencia en el mensaje del gobierno por parte del público.

Aunque Pedro Sánchez, al igual que muchos presidentes en otros países, ocupó gran parte de la atención mediática durante la crisis, Fernando Simón, designado como portavoz principal no se quedó atrás debido a sus comparencias diarias ante la prensa. Durante esta etapa de la crisis, sus mensajes fueron más acertados al mostrar su lado más técnico, científico y riguroso con un lenguaje simple y fácil de entender para el público. Por ello, se mostró más comedido a la hora de hacer declaraciones sobre el porvenir de la pandemia. Tras los errores en sus predicciones tempranas durante la primera etapa de la crisis, Simón decide no volver a realizar predicciones de futuro que no pudiesen ser confirmadas con los datos disponibles en aquel momento. Además, intenta reducir la confusión y el desconcierto del público mediante una exposición de la información científica de manera sencilla y sin tecnicismos como se ha mencionado previamente. Ejemplo de ello, fueron sus explicaciones sobre la evolución de la curva de infección de las epidemias en las que utilizaba expresiones como “llegar al pico” o explicaba al público que debían intentar “aplanar la curva” para no colapsar el sistema sanitario (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020). Estas explicaciones sencillas ayudaban a aumentar el entendimiento del público y le daban una sensación de cohesión entre la toma de decisiones y las medidas implantadas por el ejecutivo y la base científica y el conocimiento limitado del que se disponía en ese momento sobre el virus. Como recomiendan los expertos de comunicación de crisis sanitarias (Covello, 2010), Simón comienza a realizar sus predicciones basándose en términos de probabilidad y reconociendo la incertidumbre.

“Es muy difícil pensar que vamos a poder eliminarlo y erradicarlo completamente del mundo. Por lo tanto, es muy probable que el invierno que viene vuelva” (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020).

Con este discurso realista, Simón logra empatizar con el público mientras aporta transparencia y rigor en la información. Tanto fue así, que se generó un enorme fenómeno fan alrededor de su persona. Se generaron miles de tweets de apoyo, memes, camisetas y todo tipo de *merchandising* y hasta tatuajes por parte de los mayores fans. El público lo describía como una voz calmada y experta, sinónimo de comportamiento responsable (González, 2020).

5.3.2 Estados Unidos

Al contrario que en otros países que comenzaron a tomar cartas en el asunto y cambiaron radicalmente el mensaje de su comunicación en cuanto el número de casos comenzó a aumentar, Donald Trump decidió continuar con su estrategia y restarle importancia a la crisis durante todo el mes de marzo. Por ejemplo, Trump volvió a compararlo con la gripe cuando fue preguntado sobre las medidas a tomar al ver que otros países con un aumento de casos ya habían tomado estrictas medidas:

"Así que el año pasado 37.000 estadounidenses murieron por la gripe común. La media es de entre 27.000 y 70.000 al año. No se cierra nada, la vida y la economía continúan" (The White House, 2020).

Este tipo de declaraciones ya en plena pandemia influyeron al público de tal manera que restaban gran credibilidad al resto de portavoces de otras agencias en Estados Unidos que advertían sobre el peligro del virus e intentaban informar sobre las predicciones de la curva de contagios. El público, al recibir mensajes contradictorios, se siente confundido, es incapaz de discernir la información correcta de la falsa y siente que es un bulo. Además, esto también crea división en el público resultado en diversas actuaciones que pueden empeorar el curso de la crisis. Mientras algunos tomaban medidas, otros se manifestaban en su contra y comenzaban a alzarse los primeros negacionistas (Hatcher, 2020).

No obstante, este no fue el único caso de falta de transparencia por parte de Trump. El expresidente también engañó a su público sobre cómo su gobierno estaba respondiendo a la crisis. En una conferencia de prensa a principios de marzo, Trump hizo una lista de promesas políticas, como proporcionar un sitio web para encontrar lugares de prueba, implementar el rastreo de contactos y garantizar la

realización de pruebas generalizadas que ayudarían a combatir la pandemia, pero según la National Public Radio, un mes después de esta conferencia de prensa, ninguna de las políticas se había puesto en marcha (Mak, y otros, 2020).

Esto nos lleva al que fue el principal error en la comunicación de crisis del gobierno estadounidense, la falta de coordinación entre el mensaje de la Casa Blanca y el resto de agencias, o incluso entre el mensaje de Trump y el del resto de sus portavoces. Durante la respuesta gubernamental al COVID-19, los medios de comunicación de los Estados Unidos informaron a menudo de las tensiones entre la oficina del presidente y los principales asesores sanitarios federales sobre cómo evaluar y responder a la situación del COVID-19 (Baker, Haberman, & Glanz, 2020; Cheyenne Haslett, 2020). La falta de cooperación y la escasa coordinación de las actividades de comunicación y respuesta del gobierno por parte de estas agencias interdependientes condujeron a perspectivas y reacciones conflictivas cargadas de emoción entre los líderes del gobierno federal y estatal en relación con la pandemia (Miller, Colvin, & Superville, 2020; Skidmore, 2016; Subramanian, 2020). Estos conflictos dentro de los organismos gubernamentales son factores clave que suelen desencadenar el desorden social y, en los Estados Unidos, provocaron un aumento de las hostilidades sociales entre sectores públicos con diferentes orientaciones políticas, esfuerzos inadecuados para reducir los riesgos sanitarios y evitar resultados sanitarios negativos (enfermedad, sufrimiento y muertes) durante la situación de crisis de la COVID-19. Se ha demostrado que el importante papel del gobierno para unificar y motivar a los grupos públicos es crucial durante las emergencias nacionales para promover la prevención de los riesgos sanitarios, la respuesta y la recuperación de los daños graves (Kreps, y otros, 2005; Seeger, y otros, 2018).

Es importante recordar que la comunicación de crisis no solo se trata de llevar a cabo una comunicación unidireccional desde la organización hacia su audiencia, sino que deben verse implicadas todas las partes interesadas y de manera bidireccional. Por ello, también es importante realizar una buena comunicación interna con el objetivo de mantener un gran nivel de coordinación y dar al público y al resto de partes interesadas un mensaje único con el fin de aumentar la credibilidad y no confundir a la audiencia. En este caso, esto implica la comunicación interna del gobierno dentro y entre los organismos gubernamentales

y la comunicación externa con el público, los medios de comunicación y otras organizaciones, así como con representantes de otros países que comparten riesgos sanitarios similares. Debido a la interconexión de estos diferentes grupos y organizaciones, la comunicación gubernamental debe ser muy eficaz y estar bien coordinada para proporcionar la mejor información y asesoramiento disponibles para ayudar a gestionar las pandemias. Sin embargo, no fue el caso del gobierno estadounidense.

Mientras que otros países trabajaban en conjunto con sus centros especializados en este tipo de enfermedades, Trump desoía las recomendaciones de los Centros para el Control y Prevención de enfermedades (CDC), las cuestionaba y mostraba no seguirlas (Hatcher, 2020). Trump cuestionó la eficacia del distanciamiento social y sembró la confusión al no apoyar las recomendaciones de los Centros de Control de Enfermedades sobre el uso de mascarillas de tela en público. Trump fue incluso más allá haciendo sus propias propuestas que no estaban basadas ni en la evidencia científica ni en las decisiones de su propio comité. Él mismo anunció que no llevaría mascarilla, influyendo así en las decisiones de la población debido a su posición como líder influyente.

En cuanto a sus propias propuestas, Trump ha impulsado medicamentos y otros procedimientos no probados, en particular un fármaco contra la malaria, la hidroxicloroquina (Grady, Thomas, & Lyons, 2020). Los primeros estudios muestran que estos fármacos no son tratamientos eficaces y tienen una serie de efectos secundarios negativos, incluida la posibilidad de que se produzcan graves problemas cardíacos (Hopkins, 2020). Al promover estos medicamentos cuestionables y abogar contra las políticas de salud pública basadas en la evidencia, Trump ha afirmado: "No soy un médico. . . Pero tengo sentido común" (Samuels, Trump promotes use of drug for coronavirus: 'I'm not a doctor. But I have common sense', 2020).

Otro de estos ejemplos ocurrió durante la rueda de prensa del 23 de abril, en la que hizo una peligrosa y extraña observación afirmando que quizás el virus podía tratarse inyectando lejía a los individuos. Estas declaraciones se hicieron tan virales hasta el punto de que empresas de productos de limpieza como Lysol publicaron declaraciones advirtiendo que los ciudadanos no deben ingerir sus productos y su gran peligrosidad (Chiu, Shepherd, Shammas, & Itkowitz, 2020).

Sin embargo, Trump no era oficialmente el portavoz principal. Uno de los puntos a favor más destacables e importantes fue la elección de Anthony Fauci como portavoz principal del grupo de trabajo del coronavirus para sus ruedas de prensa diarias. Según Coombs, es de vital importancia elegir al portavoz principal correcto para que los mensajes provengan de una misma voz reconocible (aunque esto no implica que solo deba existir un portavoz (Coombs, 2007). El 10 de marzo de 2020 varios senadores republicanos instaron a Trump a nombrar al doctor Anthony Fauci, director del Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas de los Estados Unidos, como portavoz principal para las ruedas de prensa. Previamente este trabajo estaba siendo realizado por el vicepresidente Mike Pence. Según los senadores, las ruedas de prensa realizadas por Pence no estaban logrando comunicar el mensaje de la administración y tranquilizar al público. Añadieron que Anthony Fauci era el portavoz ideal al contar con gran experiencia en el tema, una gran reputación, credibilidad y autoridad: “Él habla con autoridad. Es respetado dentro de la comunidad médica. Esa es la sugerencia, porque se trata de un asunto médico. No es una crisis política, aunque podamos convertirla en una” (Bolton, 2020) dijo uno de los senadores. Además, también urgieron a realizar ruedas de prensa con mayor frecuencia para informar al público y al Congreso de manera adecuada para luchar contra el virus (Bolton, 2020). La elección de Anthony Fauci fue por tanto la más adecuada precisamente por las razones que apuntaron los senadores: es el adecuado para el tipo de crisis, tiene experiencia y aporta credibilidad.

El epidemiólogo Anthony Fauci resultó ser sin duda la cara positiva durante esta fase en cuanto a una correcta comunicación de la pandemia se refiere. Tanto es así que ha sido reconocido como la persona más influyente del año por la revista Time (El Mundo, 2020). Los expertos destacan su determinación por salvar vidas. Para ello, ha apostado por no ceder a las presiones de los políticos, explicar la crisis con la claridad y seriedad que merecía y, sobre todo, su transparencia. Esta última característica es la que más destaca en su comunicación durante la crisis. Fauci en todo momento ha optado por contar la verdad de la situación para informar a su público con veracidad. Una estrategia que ha resultado ser claramente satisfactoria puesto que las encuestas demostraron que los americanos depositaban su confianza en él. Una encuesta de NBC-Wall Street Journal mostró que solo un 8%

de los encuestados afirmó no confiar en él (Cillizza, 2020). Además, fue valorado como la persona en la que más confiaban los estadounidenses, muy por encima de cualquier gobernador e incluso el propio Trump (Cillizza, 2020).

Anthony Fauci ha decidido ser firme en sus advertencias y recomendaciones, aunque estas fuesen contrarias a los deseos y afirmaciones de Trump y otros gobernadores republicanos. Tanto es así que, mientras Trump recomendaba el uso de hidroxiclороquina para luchar contra el coronavirus y aseguraba su efectividad, Fauci lo desmentía. Por ejemplo, en la rueda de prensa del 20 de marzo de 2020 un periodista preguntó a Fauci si la hidroxiclороquina podría tener el mismo efecto contra el coronavirus que tiene contra la malaria. Fauci no dudó en negarlo firmemente: “La respuesta es no. Las evidencias de las que hablas son anecdóticas” (The White House, 2020). No obstante, las contradicciones entre Fauci y Trump y sus distintos puntos de vista se hacían evidentes, afectando de manera muy negativa a la respuesta de la crisis, algo de lo que también se hacía eco el doctor Fauci. Dos días después de las declaraciones citadas, Fauci dijo a la CNN en una entrevista que cuando Trump daba información falsa él no podía “saltar enfrente del micrófono y empujarlo hacia abajo” (Azad, 2020). Los desacuerdos y contradicciones entre Trump y Fauci sobre la hidroxiclороquina y otros temas como las recomendaciones y reapertura de los negocios continuaron hasta tal punto que Fauci no estuvo presente en varias ocasiones en las ruedas de prensa (Duster, Acosta, & Liptak, 2020). En términos discursivos, el estilo de comunicación de Fauci no destacó por utilizar estrategias de comunicación según los teóricos como por ejemplo las figuras de 3, o el uso de ciertos recursos para apelar mejor a la población (Covello, 2010). Sin embargo, sus mensajes fueron claros, fáciles de entender, directos y transparentes. Esto fue suficiente para que gran parte del público confiase en él. Además, aunque sus contradicciones en los mensajes con Trump eran obvias, Fauci siempre se mostró calmado y nunca cuestionó la autoridad de Trump para evitar dar más protagonismo a las diferencias entre ambos (Samuels & Chalfant, 20). Sin embargo, tras responder en una entrevista a la CNN que se debería haber hecho más para prevenir la propagación del coronavirus, Trump llegó a retuitear a un conservador que pedía el despido del doctor Fauci (Duster, Acosta, & Liptak, 2020), alimentando la

desunión dentro del propio gobierno y, por ende, dejando ver al público los problemas internos que aumentaban mientras se vivía una gran crisis.

5.4 Tercera etapa: la comunicación gubernamental durante la desescalada

5.4.1 España

Durante esta etapa, la comunicación del gobierno se entorpece debido a la novedad de la situación y la dificultad de la toma de decisiones ante esta novedad y falta de experiencia. Esto lleva a evidenciar las contradicciones entre los ministerios y el propio gabinete de crisis al anunciar distintas medidas o informaciones sobre la desescalada que eran corregidas incluso en el mismo día. Estas contradicciones comenzaron desde el inicio de toma de decisiones de la etapa que se conoció como desescalada. Por ejemplo, Pedro Sánchez anunció el 18 de abril de 2020 que pronto habría medidas para que los niños de hasta 12 años pudiesen salir a la calle (Presidencia del Gobierno, 2020). Después, la ministra portavoz del gobierno anunció el 21 de abril en una rueda de prensa tras el Consejo de Ministros que los niños solo podrían acompañar a los adultos a hacer actividades esenciales como ir al supermercado o la farmacia (Concejo, 2020). Sin embargo, tras el aluvión de críticas y el desacuerdo entre los propios miembros del gobierno, Salvador Illa tuvo que pedir perdón cinco horas después y anunciar lo siguiente: “Emitiré una orden para que los niños de 14 años puedan dar paseos” (Presidencia del Gobierno, 2020). Esto muestra al público falta de unión, coordinación y consenso, lo que crea falta de rigor y fiabilidad. Siempre se debe aportar una misma información por parte de todos los miembros del equipo. Sin embargo, cabe mencionar que el propio gobierno se disculpó dirigiéndose a los niños, admitió un error de comunicación y su voluntad por escuchar siempre al público y rectificar si es necesario.

Otro error fue la falta de transparencia durante esta etapa. Según el gobierno, un comité de expertos tomaba las decisiones sobre qué comunidades debían avanzar en la desescalada, además del establecimiento de los criterios para esta toma de decisiones y la implantación de otras medidas. Debido al papel tan importante que desempeñaban estos expertos y las tensiones que estaban creando sus decisiones,

se preguntó quién formaba parte de ese comité de expertos, a lo que Fernando Simón respondió:

"No les voy a dar los nombres de ninguna persona del equipo porque en todo este proceso las presiones que sufre cualquier persona de la que se da el nombre por parte de la sociedad en general y de los medios de comunicación en particular, acaba haciendo muy difícil que pueda trabajar con la suficiente libertad (...) Si me permiten, no voy a dar el nombre de ninguno (...) Lo mejor es que hagan su trabajo correctamente y de la forma más independiente posible" (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020).

Esto desencadenó un gran aluvión de críticas, precisamente por las tensiones que estaban generando las decisiones del comité entre el público y otros políticos. Algunos medios incluso tildaron de ilegal esta falta de transparencia (Álvarez, 2020). El gobierno no enmendó sus errores esta vez y los nombres del comité de expertos no fueron desvelados hasta el 29 de diciembre de 2020 (Europa Press, 2020).

Por otra parte, Fernando Simón comenzó a mostrar un tono más distendido y familiar con los medios con el paso del tiempo. Esto se vio como una falta de profesionalidad ante la gravedad de la situación que se seguía viviendo en el país. Frases como "No sé hacer ni mi declaración de la renta" (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020) comenzaron a deteriorar su autoridad y credibilidad. Simón incluso se atrevió a hacer bromas durante esta etapa. Por ejemplo, el 3 de mayo abrió la rueda de prensa aclarando en un tono jocoso: "Hoy no he comido almendras por si acaso" (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020), tras haber presentado molestias en su garganta durante la rueda de prensa del día anterior al haber ingerido almendras momentos antes. El desgaste también fue haciendo mella en el portavoz del gobierno. Prueba de ello fue su incapacidad de responder adecuadamente cuándo le preguntaron sobre cuáles son las secuelas más graves que puede dejar el coronavirus en las personas mayores.

“[...] La verdad es que no les puedo decir más. Así que, si les parece bien hacerme la pregunta de nuevo mañana, esta misma tarde me lo estudio” (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2020).

Para los más críticos denotó falta de preparación, mientras que para otros demostraba la transparencia del portavoz al no inventar la información para salir del paso y asegurar que investigaría sobre el tema y daría la respuesta cuando estuviese adecuadamente informado (Padula, 2020).

En la etapa final de una crisis, las organizaciones siempre deben evaluar de manera transparente y honesta tanto la gestión como la comunicación durante la crisis. Ya a finales del mes de abril, el gobierno comenzaba a hacer su autoevaluación y a asumir sus errores. Pedro Sánchez realizaba las siguientes declaraciones en la sesión de control del Congreso:

“Los errores del gobierno de España los asumo en primera persona” (Agencia Atlas, 2020).

“No solo el Gobierno, ningún gobierno del mundo ni de las autonomías de las que su partido forma parte pueden presumir de haber acertado en todo, hemos acertado en muchas cuestiones y hemos cometido errores” (Agencia Atlas, 2020).

Si bien es cierto que varios miembros del gobierno asumían sus errores, estos lo solían hacer en el Congreso y justificándose en que no habían sido los únicos en haber cometido errores. Por ello, la evaluación no es lo suficientemente adecuada al no haberse comunicado al público estos mensajes en las ruedas de prensa. Además, en el momento de asumir los errores de manera pública, no hay que refugiarse en los del resto o intentar justificarse ya que, de esta manera, parece que no se está asumiendo de manera íntegra la responsabilidad y uno no está disculpándose de manera sincera (Sandman & Lanard, 2004). Finalmente, no solo es importante hacer una evaluación adecuada, sino también realizarla en el momento adecuado. No fue hasta el 24 de febrero de 2021 cuando Pedro Sánchez reconoció que el gobierno había cometido errores en la desescalada de las restricciones al haberse realizado “demasiado rápido” y que pudo haber una mejor cogobernanza con las autonomías (Europa Press, 2021). Aunque estas declaraciones demuestran un buen grado de autocrítica, llegaron demasiado tarde. Si la evaluación de la desescalada se hubiese realizado a tiempo, esta pudiese

haber servido como hoja de ruta para no repetir los mismos errores en las siguientes olas que se han sufrido.

5.4.2 Estados Unidos

Trump comenzó a hablar de apertura antes de que la crisis en el país comenzase se estado de remisión. De esta forma, se aprecia una falta de coherencia y sincronización entre la etapa de la crisis en la que se encontraba el país y la toma de decisiones y comunicación por parte del gobierno. Mientras ya en el mes de abril Trump exigía la reapertura de todos los negocios, Fauci instaba al público a hacer lo contrario a lo que alentaba Trump:

"Le ruego al público estadounidense... aunque sé que uno tiene la necesidad de saltar por encima de las cosas, que no lo haga. Esta es una fórmula exitosa. El problema es que si no lo hacemos es probable que tengamos un repunte. Una manera de no reabrir la economía es tener un rebrote del que no podamos hacernos cargo" (The White House, 2020).

De nuevo, generando una confusión total y falta de credibilidad de la administración al realizar declaraciones contradictorias incluso en la misma rueda de prensa. A su vez, otros expertos en salud pública de la nación aparecían en televisión en *prime time* criticando las declaraciones del presidente y explicando por qué no era el momento de realizar una reapertura total (Superville & Lemire, 2020).

Durante esta etapa, los CDC recomiendan aprovechar para educar al público ante futuras crisis para así tener mejores resultados que en las crisis previas similares. Sin embargo, Trump aseguró que no cerraría el país en caso de que surgiese una segunda ola de coronavirus. Ante el asombro de algunos periodistas, estos le preguntaron qué medidas se tomarían entonces. Trump eludió responder de manera clara a la pregunta y contestó que: "Podemos apagar los incendios. Ya sea una brasa o una llama, vamos a apagarlo. Pero no vamos a cerrar nuestro país" (The White House, 2020). De esta manera, Trump no mostraba a su público cual era el plan a seguir en caso de que ocurriese una segunda ola, algo que por aquel entonces el doctor Fauci ya daba por seguro (Breuninger, 2020). Además, no solo

no daba instrucciones claras a la ciudadanía, sino que la confundía con sus acciones y declaraciones. Un claro ejemplo de ello fue la polémica que generó sobre el uso de la mascarilla. Mientras que las mascarillas ya eran recomendadas en las guías sanitarias del país por los expertos en epidemias, Trump declaraba lo siguiente:

“Los CDC están aconsejando el uso de mascarillas de tela como una medida voluntaria adicional de salud pública. Así que es voluntario. No tenéis por qué hacerlo. Lo han sugerido por un periodo de tiempo, pero es voluntario. Yo no creo que vaya a hacerlo” (The White House, 2020).

De nuevo, mostrando una desincronización y desentendimiento total entre la administración y las agencias de salud. No solo siguió realizando este tipo de declaraciones continuamente, sino que incluso no llevó mascarilla durante eventos multitudinarios o cuando ya era requerido de manera obligatoria por la ley del estado e incluso por la compañía en la que estaba realizando una visita, como ocurrió durante su visita a una planta de Ford a finales del mes de mayo (Victor, Serviss, & Paybarah, 2020).

Donald Trump no solo demostró una mala comunicación interna y falta de coordinación entre él y sus propios expertos o las agencias de salud pública estadounidenses, sino que esta mala comunicación interna fue mas allá hasta el punto de realizar diversas declaraciones muy críticas contra la Organización Mundial de la Salud. En un momento en el que los gobiernos, agencias y organizaciones deben mostrar sintonía, Trump anunció el 29 de mayo que rompería sus vínculos con la OMS, tras insinuar en repetidas ocasiones que había encubierto algunas acciones de China con respecto al virus (Lovelace, 2020).

En cuanto a la autoevaluación, esencial durante esta etapa de la crisis, aunque algunos miembros de la administración se mostraron más cautos, Trump aprovechó la oportunidad para vender a la prensa y el público su gestión. Trump contestó a un periodista lo siguiente sobre su gestión:

“Te diré una cosa. Hicimos lo correcto y realmente creo que salvamos un millón y medio de vidas” (The White House, 2020).

Sin embargo, algunos asesores dijeron que todavía era demasiado pronto como para calificar la gestión como exitosa (Superville & Lemire, 2020). Aunque muchos intentan promover de manera positiva su gestión para intentar alterar la percepción del público, esto puede resultar contraproducente si se han vivido momentos difíciles de los que el gobierno puede ser responsable, como el fallecimiento de miles de personas, pérdida de empleo, etc. Por ello, ante estas situaciones, es mejor hacer un ejercicio de autocrítica sincero y pedir disculpas a la población (Sandman & Lanard, 2020).

6. CONCLUSIONES

6.1 Comparativa entre ambos países durante cada etapa de la crisis

6.1.1 Comparativa entre países de la primera etapa

En esta primera etapa de la crisis, ambos gobiernos cometieron un error en sus predicciones subestimando la importancia que cobraría la crisis en un futuro próximo. Ambos presidentes minimizaron la importancia y el alcance que la pandemia podría llegar a tener, en teoría para así conseguir calmar al público. Sin embargo, optaron por distintas estrategias. Pedro Sánchez estuvo totalmente ausente en esta etapa, restándole así importancia al problema, algo que luego fue criticado y observado como una falta de respuesta temprana. Por otro lado, Trump sí que realizó numerosas declaraciones sobre el coronavirus. Sin embargo, en estas restaba total importancia al problema e incluso daba a entender que la administración estaba menos preparada de lo que realmente estaba. Este tipo de declaraciones produjeron un efecto aún más indeseado de lo previsto cuando se conoció que Trump sí que sabía la gravedad de la situación y, por lo tanto, había mentido a sabiendas a su público.

Aunque su respuesta no fue acertada al 100%, el punto positivo en comunicación durante esta etapa se lo llevaron los expertos en sanidad y salud pública de ambos países, que al menos mostraban una cierta preparación y planificación en caso de una mayor crisis, además de un gran nivel de comunicación a nivel interno.

A pesar de que Trump no fue un gran comunicador al hacer parecer que el país no estaba preparado para la crisis, su administración ofreció una respuesta

relativamente temprana al crear un gabinete de crisis en enero, el grupo de respuesta de la Casa Blanca sobre el coronavirus, mucho antes que en España y, además, correspondiéndose con la etapa en la que se debe crear este tipo de grupos si se quiere mantener un control sobre la situación y ofrecer una respuesta exitosa en términos de gestión y comunicación.

Aunque España no creó un equipo homólogo hasta la segunda etapa de la crisis, cabe mencionar que sí que mostró una aparente coordinación en la respuesta a nivel regional, nacional e incluso supranacional entre el Ministerio de Sanidad, las Comunidades Autónomas, el Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias y la Unión Europea.

6.1.2 Comparativa entre países de la segunda etapa

Como se viene mencionando en los apartados anteriores, España forma tarde su equipo de respuesta contra la crisis del coronavirus. No obstante, se valora de manera positiva la existencia de este gabinete de crisis en ambos países y cómo ambos formaron parte de las ruedas de prensa con su interdisciplinariedad de expertos. Un punto desfavorable para ambos gobiernos fue la ausencia de expertos en comunicación en estos gabinetes de crisis, que hubiesen ayudado a dar una respuesta más eficaz.

Otra similitud fue la frecuencia con la que se realizaron estas ruedas de prensa, ya que, durante esta etapa, donde la crisis vive sus peores momentos, en ambos gobiernos se realizaba al menos una rueda de prensa diaria, en concordancia con las recomendaciones que aporta Sandman sobre mantener al público muy actualizado de manera frecuente y periódica en el caso de la comunicación de crisis al haber riesgo y peligro altos (Sandman, 2004).

La elección del portavoz principal también fue la adecuada en ambos países, que eligieron un perfil muy similar con expertos en epidemias previas, con distinguido reconocimiento en su ámbito y con un discurso que ayudaba a la calma y la tranquilidad. De hecho, en ambos países se vivió un fenómeno fan alrededor de la figura de su respectivo portavoz principal, demostrando así haber logrado la credibilidad y empatía con el público.

Sin embargo, el mensaje de los presidentes fue totalmente opuesto. Pedro Sánchez intentaba unir al público en un único grupo del que él mismo formaba parte y se erigía como el líder para así conseguir un mayor apoyo de su gestión y el seguimiento de las medidas por parte de la población. Para ello, hizo uso de diversas técnicas de comunicación como las estrategias de comunicación de crisis CAP (compasión, acción, perspectiva) y CCO (compasión, convicción, optimismo), el uso del *framing* y el *storytelling* para generar una narrativa épica, además de otros recursos estilísticos que en su conjunto apelaban a los sentimientos y emociones del público a su favor. De manera contraria, Trump dividía y enfrentaba al público al hacer divisiones partidistas y lanzar sus mensajes sin seguir a los otros expertos o agencias. Aunque ambos presidentes tuvieron un gran protagonismo teniendo en cuenta que no eran los portavoces principales, Trump tuvo mayor visibilidad que Pedro en comparación con sus respectivos portavoces principales. Esto implica que su mensaje, al no ser el adecuado, podía ser más seguido que el de los expertos y afectar de manera negativa a la crisis y su efectividad en la respuesta por parte del gobierno.

6.1.3 Comparativa entre países de la tercera etapa

Durante esta etapa final, ambos gobiernos cometen fallos de comunicación en relación con la falta de acuerdo y coordinación entre los distintos equipos y expertos. Ante una crisis de tal magnitud, ante una etapa completamente desconocida que no se había vivido nunca (la reapertura de la sociedad tras un confinamiento) y con una disponibilidad de la información científica limitada y que iba actualizándose cada día, es normal que haya ocurran estos fallos de coordinación o se tomen decisiones que luego haya que recular y enmendar. Sin embargo, que distintos portavoces o expertos den informaciones contradictorias en el mismo día o incluso en la misma nota de prensa, puede tener un efecto muy grave en el público, perdiendo la credibilidad, o haciéndole creer que recibe información falsa.

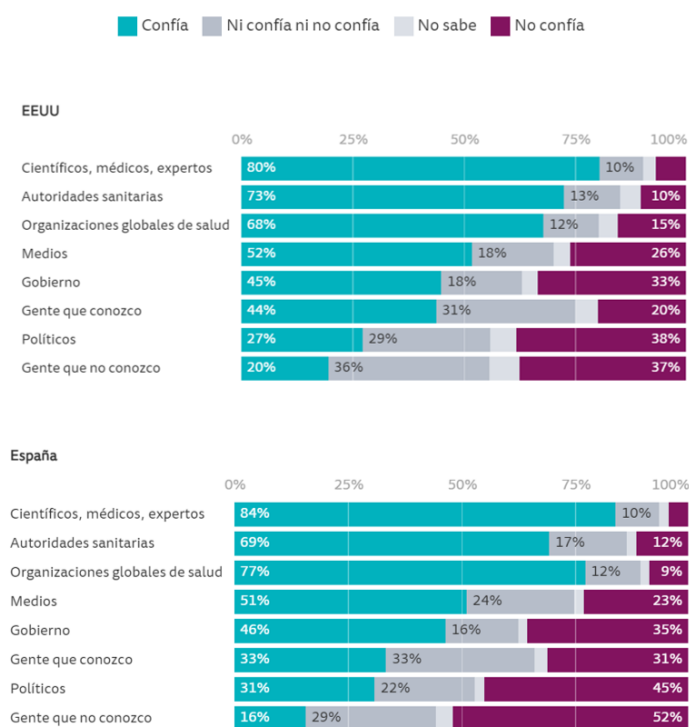
En cuanto a su evaluación, España hizo algo de autocrítica mientras intentaba seguir vendiendo su gestión y comunicación, mientras que Estados Unidos lo calificaba como un triunfo completo. Ambos países deberían haber realizado una

mayor autocrítica de manera temprana y, sobre todo, haber trasladado esta a su público ya que, aunque el causante de la crisis fue un ente externo, cada gobierno era responsable de su gestión y, por ello, los expertos en comunicación de crisis recomiendan disculparse con el público de manera temprana para no perder la confianza por parte de este.

6.2 Conclusiones generales

Ambos gobiernos cometieron graves errores de previsión y planificación en la primera etapa. Durante la segunda, el gobierno español realizó una mejor labor de comunicación de crisis ya que existía una coordinación y coherencia entre Pedro Sánchez y el resto de los portavoces, al contrario que en el caso de Estados Unidos. Además, Sánchez empleó distintas estrategias de comunicación para mejorar su respuesta comunicativa ante la crisis. No obstante, los fallos de coordinación y comunicación estuvieron presentes en ambos gobiernos durante la última etapa de desescalada, lo que los ha llevado a obtener finalmente resultados de percepción similares entre sus públicos, como puede observarse en la *Figura 3*.

Figura 3: Proporción del público que confía en cada grupo para obtener información sobre coronavirus



Fuente: Reuters Institute.

Esto demuestra que, aunque lo peor de una crisis ya haya pasado, la comunicación no debe ser descuidada en ningún punto ya que la pérdida de reputación de la organización puede surgir en cualquier momento ante un error antes de que la crisis haya finalizado totalmente. No obstante, aunque el resultado general según la percepción del público haya sido desfavorable, ambos gobiernos tuvieron sus aciertos en materias particulares en cuanto a comunicación de crisis se refiere. Uno de los principales aciertos fue la elección de los canales y herramientas de retransmisión. Las ruedas de prensa como principal fuente de emisión de los mensajes retransmitidas a través de la televisión y vía *streaming* a través de las diferentes plataformas de Internet y redes sociales resultaron ser una gran elección. En España, un 72% del público afirmó haber empleado la TV como fuente para informarse durante la primera ola, y un 69% lo hizo a través de Internet. El público estadounidense no se informó tanto a través de la TV (un 58% lo hizo a través de este medio), pero un 79% se informó de manera online (Nielsen, Fletcher, Newman, Brennen, & Howard, 2020). También fue acertada la creación de un gabinete de crisis y la elección de los principales portavoces al ser expertos en la materia y haber realizado una buena comunicación en términos generales a pesar de sus errores puntuales. No obstante, hay una clara necesidad de expertos de comunicación en los gabinetes o equipos de crisis ya que ninguno de los dos gobiernos contaba con ellos como parte de sus respectivos equipos de trabajo ante la lucha contra el coronavirus. Esto podría haber ayudado a evitar esos problemas de coordinación entre los diferentes individuos y a realizar una comunicación más cuidada, de mayor impacto y más efectiva para el público, la resolución de la crisis y el mantenimiento de la reputación de los gobiernos. Cabe resaltar que otros factores externos también han podido empañar la percepción del público sobre el manejo y comunicación de la crisis por parte de los gobiernos. Por ejemplo, políticos de la oposición, la gran cantidad de bulos que se extendieron, etc.

Según las teorías mencionadas en el marco teórico, no se debe tranquilizar en demasía al público (Sandman & Lanard, 2004), algo que ambos gobiernos no cumplieron. Tampoco fueron completamente transparentes, ni se disculparon lo suficiente con el público como recomiendan los expertos (Coombs, 2007; Covello, 2010; Hearit, 2005; Sandman & Lanard, 2004). Sandman (Sandman & Lanard, 2004), en cuyas teorías se basa principalmente este trabajo, aconseja para hacer al público sentirse involucrado de manera positiva contarle qué puede esperar (como por ejemplo, el colapso de los hospitales), algo que cumplieron ambos gobiernos, o pedir más al público, recomendación que cumplió el

gobierno español. También recomienda ser cauteloso a la hora de hacer comparaciones sobre los riesgos, medida que incumplió el gobierno estadounidense. Finalmente, ambos cumplieron la recomendación por excelencia de todos los teóricos, abordar en su discurso la existencia de la incertidumbre ante la magnitud y novedad de la crisis.

En resumen, se puede concluir que ambos gobiernos cumplieron las medidas mínimas básicas que se deben tomar para realizar una comunicación de crisis adecuada, como la creación de una comunicación de crisis, la designación de un portavoz, la retransmisión de información continua y actualizada, etc. La comunicación del gobierno español se ajustó más a las teorías actuales sobre comunicación de crisis. Pese a todo, en ambos gobiernos se han observado significativos y cuantiosos errores de comunicación y una falta generalizada de la aplicación de las medidas, recomendaciones y estrategias que se detallan en las diferentes teorías al respecto. Algunos fallos llegan hasta el punto de realizar acciones importantes fuera de la etapa de crisis correspondiente, como la creación tardía del gabinete de crisis por parte del gobierno español, su evaluación tardía de la desescalada o el adelanto de la comunicación de medidas por parte del gobierno estadounidense aún en la etapa de contención. Este conjunto de malas prácticas podría deberse en gran medida a la ausencia de expertos de comunicación dentro de los propios equipos de crisis.

Asimismo, se ha demostrado que realizar grandes variaciones en las estrategias de comunicación según el país no ha resultado efectivo para adaptarse mejor a la situación de cada uno, al presentar todos ellos una crisis común con una gran serie de características generales compartidas y ante un mismo público, la ciudadanía en general. No es de extrañar que expertos en comunicación de crisis como Sandman (2020), grandes instituciones como Harvard (2020) o renombradas consultoras como McKinsey & Company (2020) hayan realizado guías de buenas prácticas y recomendaciones a seguir en cuanto a este tema se refiere. Por ello, lo adecuado es la adopción común de un enfoque genérico por parte de todos los gobiernos en cuanto a las estrategias y recomendaciones principales de comunicación, con pequeñas variaciones para los detalles particulares.

En definitiva, este trabajo ha demostrado el importante rol que desempeñan los gobiernos para intentar unir y motivar al público durante emergencias y crisis de carácter tanto nacional como internacional. A causa del aumento de autoridad y visibilidad mediática que obtienen los gobiernos durante emergencias nacionales de salud pública, una comunicación gubernamental eficaz es esencial para llegar a la audiencia de manera

efectiva y así promover una adecuada prevención, respuesta y recuperación de la crisis, reduciendo riesgos entre la sociedad y permitiendo que esta ayude a combatir la situación. En conclusión, una comunicación gubernamental de crisis eficaz durante una emergencia sanitaria no solo salva la reputación del gobierno en cuestión, sino también, y lo que es más importante, salva vidas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Atlas. (29 de abril de 2020). *Sánchez: "Los errores del Gobierno de España los asumo en primera persona"*. Obtenido de Público:
<https://www.publico.es/videos/862567/sanchez-los-errores-del-gobierno-de-espana-los-asumo-en-primera-persona>
- Álvarez, R. J. (07 de mayo de 2020). *El Gobierno oculta ilegalmente quiénes son los expertos que deciden las fases del desconfinamiento*. Obtenido de El Mundo:
<https://www.elmundo.es/espana/2020/05/07/5eb44aed21efa007228b4610.html>
- Añel Rodríguez, R. M., & Rodríguez Bilbao, E. (2020). La comunicación en la crisis del COVID-19: relato único, marco épico y. *Revista española de comunicación de salud*, 293-303.
- Atlas España. (31 de enero de 2020). *Fernando Simón: "España no va a tener, como mucho, más allá de algún caso diagnosticado"*. Obtenido de ABC:
https://www.abc.es/espana/abci-fernando-simon-espana-no-tener-como-mucho-mas-alla-algun-caso-diagnosticado-202001311357_video.html
- Azad, A. (23 de marzo de 2020). *Fauci on Trump: 'I can't jump in front of the microphone and push him down'*. Obtenido de CNN Politics:
<https://edition.cnn.com/2020/03/23/politics/fauci-trump-science-interview/index.html>
- Baker, P., Haberman, M., & Glanz, J. J. (03 de abril de 2020). *The Tensions Persist between Trump and Medical Advisors over the Coronavirus*. Obtenido de New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/04/03/us/politics/coronavirus-trump-medical-advisers.html>
- Beer, T. (10 de septiembre de 2020). *All The Times Trump Compared Covid-19 To The Flu, Even After He Knew Covid-19 Was Far More Deadly*. Obtenido de Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/tommybeer/2020/09/10/all-the-times-trump-compared-covid-19-to-the-flu-even-after-he-knew-covid-19-was-far-more-deadly/?sh=436ee49bf9d2>
- Bernad, J. (14 de marzo de 2020). *La comunicación de crisis de Pedro Sánchez: ¿dónde está el líder?* Obtenido de Blogs Expansión:
<https://www.expansion.com/blogs/hablando-en-publico/2020/03/14/la-comunicacion-de-crisis-de-pedro.html>
- Bolton, A. (03 de abril de 2020). *GOP senators tell Trump to make Fauci face of government's coronavirus response*. Obtenido de The Hill:
<https://thehill.com/homenews/senate/486870-gop-senators-tell-trump-to-make-fauci-face-of-governments-coronavirus>
- Breuninger, K. (21 de mayo de 2020). *Trump says he won't close the country if second wave of coronavirus hits*. Obtenido de CNBC:
<https://www.cnbc.com/2020/05/21/trump-says-he-wont-close-the-country-if-second-wave-of-coronavirus-hits.html?&qsearchterm=fauci>

- Cadena Ser. (07 de marzo de 2020). *Simón sobre la manifestación del 8M: "Si mi hijo me pregunta si puede ir le diré que haga lo que quiera"*. Obtenido de Cadena Ser: https://cadenaser.com/ser/2020/03/07/sociedad/1583584691_962782.html
- Centers for Disease Control and Prevention. (23 de marzo de 2017). *Emergency Preparedness and Response: The Crisis Communication Lifecycle*. Obtenido de CDC: https://emergency.cdc.gov/cerc/cerccorner/article_051316.asp
- Chiu, A., Shepherd, K., Shammas, B., & Itkowitz, C. (24 de abril de 2020). *Trump claims controversial comment about injecting disinfectants was 'sarcastic'*. Obtenido de The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/nation/2020/04/24/disinfectant-injection-coronavirus-trump/>
- Cillizza, C. (21 de abril de 2020). *Explicando el culto al Dr. Anthony Fauci, el experto en enfermedades infecciosas de Estados Unidos*. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/04/21/explicando-el-culto-al-dr-anthony-fauci-el-experto-en-enfermedades-infecciosas-de-estados-unidos/>
- Concejo, E. (21 de abril de 2020). *Los menores de 14 años podrán salir acompañados por un adulto a partir del lunes*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200421/48666596135/menores-14-anos-salir-acompanados-lunes-27-abril-coronavirus.html>
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.
- Costa Sánchez, C., & López García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El Profesional de la Información*, Vol. 29, 1-14.
- Covello, V. T. (2010). *H1N1 Risk and Crisis Communication: Successes and Challenges*. Obtenido de CDC: <https://www.cdc.gov/grand-rounds/pp/2010/20100916-presentation-h1n1-flu.pdf>
- Duster, C., Acosta, J., & Liptak, K. (13 de abril de 2020). *Trump retweets call to fire Fauci amid coronavirus criticism*. Obtenido de CNN Politics: <https://edition.cnn.com/2020/04/13/politics/donald-trump-anthony-fauci-tweet/index.html>
- EFE. (22 de enero de 2020). *Salvador Illa sobre el coronavirus: "Estamos preparados para actuar"*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200122/473066265057/salvador-illa-sobre-el-coronavirus-estamos-preparados-para-actuar.html>
- El Comercio. (13 de febrero de 2020). *La suspensión del MWC «no obedece a razones de salud pública», según el Gobierno*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.es/economia/empresas/suspension-obedece-razones-20200213143844-ntrc.html>
- El Mundo. (23 de septiembre de 2020). *El epidemiólogo Anthony Fauci, reconocido como la persona más influyente del año para la revista Time*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/internacional/2020/09/23/5f6b02b1fdddfc75c8b45f5.html>

- Europa Press. (29 de diciembre de 2020). *El Gobierno desvela los nombres de los 15 miembros del comité de expertos para la desescalada*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.es/nacional/noticias/10966521/12/20/El-Gobierno-desvela-los-nombres-de-los-15-miembros-del-comite-de-expertos-para-la-desescalada.html>
- Europa Press. (24 de febrero de 2021). *Sánchez admite errores en la desescalada y pide evitar una cuarta ola: "El Covid sólo necesita una mecha"*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/nacional/noticia-sanchez-admite-errores-desescalada-pide-evitar-cuarta-ola-covid-solo-necesita-mecha-20210224094121.html>
- Fathi, S. (18 de febrero de 2015). *Before Disaster Strikes: Creating an Effective Crisis Communications Plan*. Obtenido de Slideshare: <https://www.slideshare.net/Sfathi/before-disaster-strikes-creating-an-effective-crisis-communications-plan-44850387>
- Gil, I. (16 de marzo de 2020). *Emmanuel Macron, sobre el coronavirus: "Estamos en guerra"*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/internacional/2020/03/16/5e6fea0121efa0302a8b45e7.html>
- Goldberg, D. (17 de marzo de 2020). *'It's going to disappear': Trump's changing tone on coronavirus*. Obtenido de Politico: <https://www.politico.com/news/2020/03/17/how-trump-shifted-his-tone-on-coronavirus-134246>
- González, C. (07 de mayo de 2020). *Un fenómeno fan llamado Fernando Simón: cuando el estilo calmado conquista el meme*. Obtenido de Público: <https://www.publico.es/tremending/2020/05/07/coronavirus-un-fenomeno-fan-llamado-fernando-simon-cuando-el-estilo-calmado-conquista-el-meme/>
- Grady, D., Thomas, K., & Lyons, P. J. (09 de abril de 2020). *7 answers to questions about malaria drug Trump keeps pushing*. Obtenido de NY Times: <https://www.nytimes.com/article/hydroxychloroquine-coronavirus.html>
- Granda Revilla, J. (22 de febrero de 2016). *Cómo aprender de los errores: Comunicación en crisis sanitarias*. Obtenido de Mètode: Universitat de València: <https://metode.es/revistas-metode/monograficos/como-aprender-de-los-errores.html>
- Haslett, C. (24 de marzo de 2020). *Tensions with Trump: Dr. Anthony Fauci on telling the truth*. Obtenido de Abc News: <https://abcnews.go.com/Politics/tensions-trump-dr-anthony-fauci-telling-truth/story?id=69750768>
- Hatcher, W. (2020). A Failure of Political Communication Not a Failure of Bureaucracy: The Danger of Presidential Misinformation During the COVID-19 Pandemic. *American Review of Public Administration*, Vol. 50(6-7) 614-620.
- Hawkins, M. (30 de junio de 2020). *The US isn't in a second wave of coronavirus – the first wave never ended*. Obtenido de The Conversation: <https://theconversation.com/the-us-isnt-in-a-second-wave-of-coronavirus-the-first-wave-never-ended-141032>

- Hearit, K. M. (2005). *Crisis Management by Apology : Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Routledge.
- Hopkins, J. S. (18 de abril de 2020). *Hydroxychloroquine and Other Autoimmune Drugs Don't Fully Protect Against Coronavirus, Early Data Suggest*. Obtenido de The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/hydroxychloroquine-and-other-autoimmune-drugs-dont-fully-protect-against-coronavirus-early-data-suggest-11587222001>
- Ibáñez Peiró, Á. (2020). La actividad informativa del Gobierno español durante la emergencia sanitaria provocada por el coronavirus, COVID-19. *Revista Española de Comunicación en Salud*, Suplemento 1, 304-318.
- Kim, D. K., & Kreps, G. L. (2020). An Analysis of Government Communication in the United States During the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Effective Government Health Risk Communication. *World Med Health Policy*.
- Kreps, G. L., Alibek, k., Bailey, C., Neuhauser, L., Rowan, K., & Sparks, L. (2005). Emergency/Risk Communication to Promote Public Health and Respond to Biological Threats. *Global Public Health Communications: Challenges, Perspectives, and Strategies*, 12 (4), 626-644.
- Leonard, H., Howitt, A. B., & Giles, D. W. (abril de 2020). *Crisis Communications for COVID-19*. Obtenido de Harvard Kennedy School: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/research-initiatives/crisisleadership/files/PCL_Crisis-Communications_Web20200427.pdf
- Lovelace, B. (29 de mayo de 2020). *Trump says the U.S. will cut ties with World Health Organization*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2020/05/29/trump-says-the-us-will-cut-ties-with-world-health-organization.html>
- Mak, T., Pfeiffer, S., Jingnan, H., Benincasa, R., Smith, G., Shapiro, J., & Anderson, M. (13 de abril de 2020). *A Month After Emergency Declaration, Trump's Promises Largely Unfulfilled*. Obtenido de National Public Radio: <https://www.npr.org/2020/04/13/832797592/a-month-after-emergency-declaration-trumps-promises-largely-unfulfilled>
- Marker, A. (julio de 2020). *Models and Theories to Improve Crisis Management*. Obtenido de Smartsheet: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
- Mendy, A., Stewart, M. L., & VanAkin, K. (abril de 2020). *A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19>
- Miller, Z., Colvin, J., & Superville, D. (27 de marzo de 2020). *Trump Boosts Virus Aid, Warns Governors to Be 'appreciative'*. Obtenido de NBC Washington: <https://www.nbcwashington.com/news/coronavirus/trump-rejecting-blame-warns-governors-to-be-appreciative/2256321/>
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2020). *Ruedas de prensa*. Obtenido de Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social:

<https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/videosPrensa.htm>

- Monjas Eleta, M., & Gil-Torres, A. (2017). Comunicación institucional y tratamiento periodístico de la crisis del ébola en España entre el 6 y el 8 de octubre de 2014. *Revista de Comunicación*, 16 (1), 97-121.
- Nielsen, R. K., Fletcher, R., Newman, N., Brennen, J. S., & Howard, P. N. (18 de abril de 2020). *Navegando la "infodemia": así consume y califica las noticias y la información sobre el coronavirus la gente en seis países*. Obtenido de Reuters Institute: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/navegando-la-infodemia-asi-consume-noticias-e-informacion-sobre-coronavirus-espana-argentina-otros-paises>
- Padula, E. (21 de mayo de 2020). *Fernando Simón, la voz de la sensatez frente al coronavirus*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/opinion/2020/05/21/5ec5887be5fdea45038b4586.html>
- Presidencia del Gobierno. (2020). *Ruedas de prensa*. Obtenido de La Moncloa: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/ruedas/Paginas/index.aspx?mts=202003>
- RTVE.es. (01 de abril de 2020). *Más de trescientos periodistas reclaman a La Moncloa poder preguntar con libertad y sin filtro previo*. Obtenido de RTVE: <https://www.rtve.es/noticias/20200401/mas-trescientos-periodistas-reclaman-moncloa-poder-preguntar-libertad-sin-filtro-previo/2011216.shtml>
- Samuels, B. (05 de abril de 2020). *Trump promotes use of drug for coronavirus: 'I'm not a doctor. But I have common sense'*. Obtenido de The Hill: <https://thehill.com/homenews/administration/491277-trump-promotes-use-of-drug-for-coronavirus-im-not-a-doctor-but-i-have>
- Samuels, B., & Chalfant, M. (24 de marzo de 20). *Fauci says Trump's Easter goal for lifting coronavirus restrictions should be 'flexible'*. Obtenido de The Hill: <https://thehill.com/policy/healthcare/489346-fauci-says-trumps-easter-goal-should-be-flexible>
- Sandman, P. M. (2003). Four Kinds of Risk Communication. *The Synergist*, 26-27.
- Sandman, P. M. (2004). Crisis Communication: A Very Quick Introduction. *The Synergist*, 26-28.
- Sandman, P. M., & Lanard, J. (05 de 2004). *Crisis Communication: Guidelines for Action. Planning What to Say When Terrorists, Epidemics, or Other Emergencies Strike*. American Industrial Hygiene Association. Obtenido de American Industrial Hygiene Association: http://www.psandman.com/handouts/AIHA/AIHA_book.pdf
- Sandman, P. M., & Lanard, J. (2020). Part 2: Effective COVID-19 Crisis Communication. En C. f. Policy, *COVID-19: The CIDRAP Viewpoint*. Minnesota: University of Minnesota.
- Secretaría de Estado de Comunicación. (21 de junio de 2020). *Comparecencias sobre el coronavirus COVID 19 durante el estado de alarma*. Obtenido de La Moncloa:

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/presidencia/Documents/2020/210620-comparecencias.pdf>

- Seeger, M. W., Pechta, L. E., Price, S. M., Lubell, K. M., Rose, D. A., Sapru, S., . . . Smith, B. J. (2018). A Conceptual Model for Evaluating Emergency Risk Communication in Public Health. *Health Security*, 16(3), 193-203.
- Skidmore, M. J. (2016). *Presidents, Pandemics and Politics*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Subramanian, C. (04 de abril de 2020). *Governors warn of dire ventilator shortages as virus pandemic rages. Trump says some are playing 'politics'*. Obtenido de USA Today: <https://eu.usatoday.com/story/news/politics/2020/04/04/coronavirus-trump-says-states-playing-politics-ventilator-requests/5111963002/>
- Superville, D., & Lemire, J. (04 de mayo de 2020). *Trump pushes economy reopening, says virus could kill 100,000 Americans*. Obtenido de CTV News: <https://www.ctvnews.ca/world/trump-pushes-economy-reopening-says-virus-could-kill-100-000-americans-1.4923417>
- Tena López, M. I. (2020). *COVID-19. La estrategia de comunicación del Gobierno de España. Análisis de las ruedas de prensa de expertos no profesionales de la comunicación durante la pandemia*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- The White House. (2020). *Briefings & Statements*. Obtenido de The White House: <https://trumpwhitehouse.archives.gov/briefings-statements/>
- United States Department of State. (2020). *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*. Obtenido de United States Department of State: <https://www.state.gov/coronavirus/>
- Victor, D., Serviss, L., & Paybarah, A. (02 de octubre de 2020). *In His Own Words, Trump on the Coronavirus and Masks*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/10/02/us/politics/donald-trump-masks.html>