

# Comunicación de crisis y transferencia temática del Gobierno español durante la Covid-19

**JAUME DOMÈNECH-BELTRÁN**

*Dpto. Teoría de los Lenguajes y Ciencias de la Comunicación  
Universitat de València*

[jaudobel@gmail.com](mailto:jaudobel@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4837-6811>

*Artículo recibido el 06/06/22 y aceptado el 29/07/22*

## Resumen

*Los resultados de esta investigación señalan que la estrategia de comunicación del Gobierno adolece de ciertas carencias, como la alta presencia de suposiciones o contradicciones. Asimismo, se priorizaron temas como la actualización constante de fallecidos, hospitalizados, etc. o aquellos relacionados con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Para llevar a cabo el análisis de las características generales de la estrategia comunicativa del Gobierno, se realiza un visionado de las comparecencias protagonizadas por el Comité Técnico de Gestión contra el coronavirus y el presidente del Ejecutivo español durante las primeras semanas del estado de alarma con el objetivo de estudiar su adecuación a las recomendaciones de la comunicación de crisis y los temas principales que aparecen..*

## Palabras clave

*Comunicación de crisis, comunicación institucional, Covid-19, estado de alarma, crisis sanitaria.*

## Abstract

*The results of this study show that the government's communication strategy has certain shortcomings, such as the high presence of assumptions and contradictions. Likewise, themes like the constant update of deaths and hospitalisations are prioritised, as well as news related to the State Security Forces and Corps. In order to analyse the general features of the government's communication strategy, the press conferences of the Technical Management Committee for the coronavirus and the president of the Spanish Executive during the first few weeks of the state of alarm were watched with the goal of studying to what extent they follow the recommendations of crisis communication and to determine the main themes that appear.*

## Keywords

*Crisis Communication, Institutional Communication, Covid-19, State of Alarm, Health Crisis.*

## 1. Introducción

El 1 de febrero de 2020, el director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (CCAES), el doctor Fernando Simón, aparecía en rueda de prensa para explicar las particularidades del primer caso confirmado de Covid-19 en España: un turista alemán había dado positivo en coronavirus en la isla canaria de La Gomera tras haber estado en contacto con una ciudadana china en su país de origen.

A partir de ese momento, ante el incesante goteo de casos positivos que se produjo en los días próximos, las comparecencias de Fernando Simón se sucedieron de manera constante para explicar a la ciudadanía la evolución de la pandemia. El director del CCAES se convirtió en la persona de referencia para conocer el desarrollo del coronavirus en España. Una figura que, hasta el momento, había permanecido lejos del foco mediático, exceptuando las contadas ocasiones que compareció durante la crisis del ébola en 2014.

Sin embargo, esta fórmula de portavocía única desaparece a partir del 17 de marzo. Las comparecencias que anteriormente

había protagonizado en exclusiva Fernando Simón se convierten en una exposición coral. Estas ruedas de prensa complementan las comparecencias que el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, celebra para dar cuenta de la situación sanitaria y realizar diferentes anuncios oficiales.

De este modo, las intervenciones del Comité Técnico de Gestión y las comparecencias de Pedro Sánchez constituyen los pilares fundamentales de la estrategia de comunicación del Ejecutivo durante los primeros compases del estado de alarma en España. La atención de los medios de comunicación, y de la población en general, se centra en unas ruedas de prensa televisadas que, diariamente, informan del avance de la pandemia en el país.

## 2. Marco teórico. La comunicación de crisis

La comunicación política ha expandido sus límites más allá de las tradicionales campañas electorales. Los periodos de votación ya no concentran de manera exclusiva, como antaño, los

esfuerzos de los políticos, que requieren de una especialización en diversos ámbitos como la comunicación gubernamental o la comunicación de crisis (Beck, 1992).

Según la definición propuesta por Pauchant y Mitroff (1992), una crisis es una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales e, incluso, su propia existencia. Por su parte, Saura (2005) identifica el concepto *crisis* con una situación grave que afecta a la empresa o a la institución, y daña o entorpece alguna de sus funciones. Además, le atribuye una serie de características que pueden complementarse entre sí para agravar dicha situación, como son el potencial de escalar en intensidad, la posibilidad de perjudicar a sus públicos clave, de provocar un impacto negativo en los medios de comunicación, o de crear y moldear una imagen negativa ante la opinión pública.

La crisis, en este caso concebida como una alerta de salud pública, afecta fundamentalmente a dos ámbitos interconectados en general. Por un lado, implica una repercusión sanitaria con impacto en la salud de la población y en las medidas que la institución pone en marcha. Por otro, hay que considerar el espacio de la percepción social, es decir, cómo los ciudadanos pueden interpretar el problema y su reacción ante este (Mestre-Ortega et al., 2018).

En este sentido, Coombs (2014) establece una distribución en distintas fases de los periodos de riesgos o de crisis:

- 1) Fase de precrisis, relacionada con todos los aspectos de prevención y preparación para hacer frente al peligro.
- 2) Fase de crisis, relativa a la toma de decisiones y a la gestión de la amenaza.
- 3) Fase de poscrisis, etapa de evaluación de las medidas adoptadas una vez ha transcurrido el peligro.

La denominada *comunicación de crisis*, por lo tanto, es el área encargada de hacer frente a una situación de crisis que cumple con las características anteriormente expuestas. Por un lado, según González Herrero (1997), la comunicación de crisis es la capacidad de una organización de reducir o prevenir los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de modo que se la capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. Por otro lado, para Moreno-Castro y Luján López (2009) es entendida desde otra perspectiva: la transmisión de la información al público acerca de las conclusiones obtenidas tras la evaluación del riesgo y las decisiones que se prevén adoptar en torno al riesgo en cuestión.

El objetivo final de la comunicación de crisis se puede establecer desde prismas diversos que, aunque complementarios, centran la atención en diferentes aspectos. Por un lado, atendiendo a la puesta en conocimiento de la población de los diversos asuntos de importancia relacionados con el riesgo, el objetivo final de la comunicación de crisis debe ser el de “dotar de certidumbre y eliminar la conflictividad” (Riorda, 2011).

En cambio, se puede atender y centrar la estrategia

comunicativa en la minimización del denominado *riesgo reputacional*, es decir, en evitar la erosión de la imagen pública de la empresa o institución que gestiona la crisis. Tener como objetivo principal gestionar la propia reputación, no obstante, puede acabar convirtiéndose en la gestión de la popularidad de uno mismo, un esfuerzo que suele ser inoportuno, superficial y potencialmente frustrante, ya que, mientras el riesgo sí es gestionable, no lo es la reputación o la imagen que se proyecta a la ciudadanía (Xifra, 2020).

Una de las cuestiones más relevantes en la comunicación de crisis es cuándo trasladar al conjunto de la población un posible riesgo sanitario, así como la intensidad de los mensajes, con el objetivo de informar a la opinión pública, pero sin despertar un miedo innecesario o alarmante (Rodríguez Andrés, 2011). En este sentido, diversos estudios defienden la necesidad de ser fiel a los acontecimientos y no esconder la verdad en situaciones de riesgo, ya que el primer paso para afrontar un riesgo es, ante todo, darlo a conocer (Acinas, 2007).

Así pues, se puede determinar que, en el caso de la Administración española, no se actuó de acuerdo con lo estipulado para situaciones como esta, ya que se sobreprotegió a la población durante las etapas tempranas de la pandemia, lo que supuso un choque de realidad en las fases más avanzadas, cuando se podría haber optado por una preparación o transición a las fases más agudas de la pandemia de manera más gradual (Costa-Sánchez y López-García, 2020).

La percepción del riesgo por parte de la población es un factor sustancial que juega un papel clave en las labores de comunicación institucional (Costa-Sánchez y López-García, 2020). En esta línea, cabe diferenciar entre el riesgo objetivo y el riesgo percibido. Por un lado, el riesgo objetivo es el peligro real, cierto o auténtico al que se enfrenta una sociedad. Por otro lado, el riesgo percibido es definido como la suma de ese peligro real más todo aquello que envuelve el peligro, lo que Peter Sandman (2012) define como *amenaza más indignación*.

La percepción del riesgo es una cuestión puramente subjetiva. Además, la percepción del riesgo aumenta cuando el peligro (en este caso, un riesgo para la salud de las personas) cumple con los siguientes requisitos (Sandman, 2012):

- Se extiende de forma dispar entre la población.
- Las precauciones no evitan la exposición al riesgo.
- Su incidencia es visible entre personas conocidas, incluso entre familiares.
- Procede de fuentes no familiares o novedosas.
- Es desconocido desde el punto de vista científico y está sujeto a afirmaciones contradictorias de fuentes oficiales.
- Causa un daño irreversible y oculto.
- Causa la muerte.

En consecuencia, dado que las características de la pandemia de Covid-19 coinciden con la mayoría de los requisitos anteriormente expuestos, se puede considerar que la crisis del coronavirus generó una percepción del riesgo notablemente elevada en la población española.

Durante los periodos de crisis o de alarma como el actual, los medios de comunicación aumentan su nivel de poder y su estatus de importancia (Masip et al., 2020). En estas circunstancias, la ciudadanía necesita y exige un mayor volumen de información, a la vez que reclama unos estándares más altos de calidad en la información que consume (Seeger, Sellnow y Ulmer, 2003). En situaciones como la pandemia de Covid-19, en las que la comunicación de crisis emerge como un factor fundamental, elementos como la transparencia, la claridad, la sinceridad o la empatía se convierten en predictores de la confianza en dicha comunicación de crisis (MacKay et al., 2021).

Sin embargo, el nivel de información que recibió la sociedad española a partir del mes de marzo, el cual se catalogó como excesivo por la propia audiencia (Villena-Alarcón y Caballero-Galeote, 2020), provocó efectos contraproducentes en la ciudadanía. Por ejemplo, algunos estudios sostienen que, a mayor exposición a los medios, mayor es la angustia de los ciudadanos (Thompson et al., 2017), un fenómeno que se observó durante los primeros meses de la pandemia (Garfin, Silver y Holman, 2020). De hecho, la percepción ciudadana sobre la calidad informativa, así como la gestión de la estrategia comunicativa del ejecutivo español, fue negativa, trasladándose esta desconfianza en toda la sociedad de forma generalizada (Arcila-Calderón, Blanco-Herrero y Oller-Alonso, 2021).

Todo ello afecta de manera directa al factor reputacional como elemento crítico para la gestión de la comunicación política de crisis (Solanilla, 2020), acrecentado, si cabe, por la total desconfianza hacia las instituciones y hacia la clase política que caracteriza a las sociedades actuales (Edelman, 2019, 2020).

Una de las consecuencias de esa crisis reputacional es la creación de un caldo de cultivo idóneo para la proliferación de noticias falsas, las denominadas *fake news* (Solanilla, 2020). Por ejemplo, durante el 18 de marzo y el 18 de abril, se habilitó un número de teléfono destinado a la recepción de bulos difundidos en España a través de la aplicación de mensajería WhatsApp. Se recibieron 2.353 mensajes de los que se identificaron más de 584 bulos distintos, en su mayoría cadenas de texto y vídeos (Moreno-Castro et al., 2020).

En este sentido, se debe tener en cuenta también la naturaleza del sistema mediático español, un claro ejemplo de pluralismo polarizado (Hallin y Mancini, 2004), propio de los países del sur de Europa, donde existe un alto grado de paralelismo político y donde, históricamente, sus audiencias han sido partidistas (Humanes, 2014; Valera-Ordaz, 2018).

Asimismo, la difusión de informaciones poco contrastadas resulta particularmente perjudicial en un escenario de crisis sanitaria, ya que puede inducir al temor excesivo, a una percepción del riesgo irreal de la gravedad de la situación, a la desconfianza de las directrices sanitarias y/o al uso de tratamientos perjudiciales para la salud (Rosenberg, Syed y Rezaie, 2020). De hecho, el estudio realizado por Moreno-Castro et al. (2020) sobre los bulos recibidos por WhatsApp constata que uno de cada cinco fue sobre prevención o curación del coronavirus, argumentados, principalmente, sobre el

principio de autoridad médica y promoviendo el consumo de sustancias de origen natural.

### 2.1. La figura del / de la portavoz

La figura del / de la portavoz es de suma importancia durante el despliegue de la estrategia de comunicación de crisis. La elección del / de la portavoz no puede quedar a merced de la improvisación, ya que su actuación puede condicionar la percepción que los públicos tienen de la gestión de la comunicación de una crisis (Crespo, Garrido y Medina, 2017) y su papel es esencial en la construcción y el mantenimiento de la reputación de la imagen de cualquier institución o compañía (García-Santamaría, Pérez-Serrano y Rodríguez-Pallarés, 2020).

Diversos estudios señalan que lo más conveniente es la designación de un único portavoz (Mestre-Ortega et al., 2018; Calleja-Reina y Becerra, 2017), si bien contemplan otras vías. Cuando no se puede acometer esta máxima debido a la complejidad y la tipología de la crisis en cuestión, se aconseja que el portavoz sea el coordinador y el director del comité de crisis (Crespo, Garrido y Medina, 2017) para evitar las duplicidades en los mensajes emitidos.

Una de las controversias más habituales en el estudio de la comunicación de crisis es qué criterios deben regir la elección del portavoz según sus características y habilidades particulares. Es decir, la usual dicotomía entre la conveniencia de los perfiles técnicos o de los perfiles políticos.

Sin embargo, la literatura reciente esgrime cierto consenso en la necesidad de contar, para este tipo de situaciones, con un portavoz técnico con credibilidad ante el público, con el objetivo de reforzar el mensaje de la organización (Rodríguez Andrés, 2017). Es decir, el hecho de que el portavoz sea experto (epidemiólogo en este caso) otorga al proceso de comunicación mucha más credibilidad que si se tratara de un portavoz político (Peytibi, 2020). No obstante, en otros países cuyo portavoz principal pertenece al ámbito político, la confianza no se ha visto mermada significativamente, ya que se sigue una estrategia basada en la ciencia y respaldada por la medicina (Bernard et al., 2021).

## 3. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la estrategia de comunicación desplegada por el Gobierno de España ante la crisis de la Covid-19 durante el confinamiento de los meses de marzo y abril de 2020. Su propósito es examinar las diversas características de las comparecencias diarias, la transferencia temática y su adecuación a las recomendaciones de la comunicación de crisis. Por tanto, los objetivos de este trabajo se resumen en los siguientes:

**O. 1.** Analizar las características de las comparecencias del Comité Técnico de Gestión y del presidente del Gobierno durante el estado de alarma, duración, tiempo de intervención, número de preguntas, etc.).

**O. 2.** Analizar los diferentes temas que son abordados en las comparecencias (actualización de datos, medidas adoptadas, etc.).

**O. 3.** Examinar en qué medida las características generales de las comparecencias responden a las recomendaciones de la comunicación de crisis.

#### 4. Diseño de la investigación y cuestiones metodológicas

La población de estudio de este trabajo está formada por las sucesivas ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión y las comparecencias y declaraciones institucionales del presidente del Gobierno, Pedro Sánchez.

Es importante señalar que las ruedas de prensa, con carácter diario, del Comité Técnico de Gestión contra el coronavirus ya se estaban llevando a cabo con anterioridad a la promulgación del estado de alarma. Es a partir de ese momento, no obstante, cuando las comparecencias pasan a ser protagonizadas por cinco miembros, y no a ser protagonizadas exclusivamente por el doctor Fernando Simón, tal y como sucedía hasta la fecha.

De este modo, a partir de la declaración del estado de alarma, los participantes pasaron a ser el propio Fernando Simón, María José Rallo (secretaria general de Transportes), Miguel Ángel Villarroya (Jefe del Estado Mayor de la Defensa, JEMAD), Laurentino Ceña (teniente general de la Guardia Civil) y José Ángel González (comisario de la Policía Nacional).

Con respecto al marco temporal, se han tenido en cuenta aquellas comparecencias realizadas desde el 13 de marzo de 2020, un día antes de que se decretase el estado de alarma en España, hasta el 25 de abril de 2020, último día que se celebran las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión con la presencia de los miembros anteriormente mencionados (a partir de ese momento, será, de nuevo, Fernando Simón quien protagonice de manera exclusiva las sucesivas comparecencias).

Así, en la presente investigación se han tenido en cuenta un total de 24 ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión, así como 10 declaraciones del jefe del ejecutivo español. Por una parte, en cuanto a las comparecencias del Comité Técnico de Gestión, se han escogido las ruedas de prensa en las que participó Fernando Simón, ya que se erigió como portavoz fundamental durante los primeros compases de la crisis sanitaria. De este modo, se han excluido los 14 días en que permaneció convaliente a causa de la Covid-19. Por

otra, en relación con las comparecencias de Pedro Sánchez, la muestra seleccionada se corresponde con la totalidad de las intervenciones del presidente del Gobierno durante el marco temporal escogido.

Con el objetivo de analizar la estrategia comunicativa planteada por el Gobierno de España tras la declaración del estado de alarma, se propone una aproximación metodológica cuantitativa basada en el análisis de contenido.

El análisis de contenido es uno de los procedimientos más utilizados en el campo de la comunicación, así como en otras muchas disciplinas dentro de las ciencias sociales. Según Berelson, el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (1952: 18).

En este sentido, se han establecido una serie de temas con el fin de determinar en qué medida aparecen cuestiones relacionadas durante el despliegue de la estrategia comunicativa. Así, se analizarán las siguientes variables:

- **V. 1.** Actualización de datos. El compareciente dedica parte de su exposición a informar sobre las nuevas cifras, el total o la evolución del número de: a) fallecidos, b) contagiados, c) ingresos hospitalarios, d) detenidos, e) actividad en fronteras, f) movilidad (AVE, aeropuertos, carreteras, etc.), g) otros.
- **V. 2.** Implantación de nuevas medidas. Se explican las decisiones o las nuevas normas que acaban de implantarse o está previsto que entren en vigor próximamente.
- **V. 3.** Recordatorio de medidas vigentes. Se recuerdan las medidas que están en vigor en el momento de la realización de la comparecencia.
- **V. 4.** Efectos positivos de las medidas sanitarias adoptadas. Se pone en valor y se resalta la efectividad de las restricciones impuestas, con hechos que verifican su idoneidad.
- **V. 5.** Recomendaciones sanitarias. Se realizan una serie de consejos o sugerencias a la ciudadanía, pese a no ser de obligado cumplimiento.
- **V. 6.** Llamamientos a la población. Se realizan una serie de ruegos o advertencias a la ciudadanía, generalmente de las consecuencias negativas que podría acarrear el incumplimiento de las normas.
- **V. 7.** Comportamientos irresponsables. Se denuncian las actuaciones ilegales o incívicas que se han llevado a cabo (o que son susceptibles de hacerlo) por una parte de la

**Tabla 1. Composición de la muestra**

Órgano	Número de comparecencias
Comité Técnico de Gestión contra el coronavirus	24
Presidente del Gobierno de Españaa (Pedro Sánchez)	10
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia.

población.

- **V. 8.** Reconocimiento al esfuerzo. Se resalta el esfuerzo y el sacrificio que se está realizando por parte de: a) sanitarios, b) Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE), c) población general.
- **V. 9.** Acciones de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Se realiza un repaso de las acciones puestas en marcha y previstas del Ejército (dentro de la denominada *operación Balmis*), la Policía Nacional y la Guardia Civil.
- **V. 10.** Actuaciones concretas de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Se ponen en valor acciones concretas que ilustran la labor de las FCSE.
- **V. 11.** Enalzamiento de las virtudes de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Se ponen en valor las virtudes y las capacidades de las FCSE.
- **V. 12.** *Fake news*. Se mencionan las noticias falsas, bulos y otros riesgos de desinformación en la red relacionados con la emergencia sanitaria, y se identifican como un problema grave dentro del contexto actual.

Para analizar la adecuación o no de las ruedas de prensa a las recomendaciones que se realizan desde la comunicación de crisis se ha recurrido a las siguientes variables:

- **V. 13.** Uso de datos. Se usan de manera reiterada datos y cifras que ayudan a complementar la exposición y cargan de veracidad al portavoz.
- **V. 14.** Empatía. Existe una voluntad de ponerse en el lugar de la audiencia. Los expertos en comunicación recomiendan comenzar con un recordatorio a las víctimas (en este caso, fallecidos y enfermos) y al dolor que sienten sus familias.
- **V. 15.** Confusión. Existen contradicciones dentro de la misma comparecencia entre los discursos de los diferentes ponentes que participan en ella.
- **V. 16.** Material de apoyo. Se utilizan materiales adicionales, como gráficos, mapas o infografías, que ayudan a clarificar la exposición.
- **V. 17.** Suposiciones. El contenido de la comparecencia incluye datos no avalados científicamente o de los que no se tiene una seguridad total.
- **V. 18.** Opacidad. No se responde de manera completa y satisfactoria a las preguntas realizadas por los periodistas. Se arrojan datos no contrastados o no se explica de manera transparente la realidad de la situación.

## 6. Resultados

Es necesario destacar que las tablas muestran los datos tanto del Comité Técnico de Gestión como del presidente del Gobierno de forma diferenciada. En cada una de las tablas aparecen — también— combinados ambos resultados, que cabe interpretar como la estrategia comunicativa global puesta en marcha por el Gobierno.

### 6.1. Características de las comparecencias

Atendiendo a las características generales de las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión y del presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, se observa, en primer lugar, que ambas poseen una duración similar (tabla 2). Sin embargo, el dato se encuentra influido por la escasa duración de la primera comparecencia del presidente del Gobierno (el día 13 de marzo), que tan solo se prolongó durante 6 minutos y 11 segundos. Sin tener en cuenta esta comparecencia, la duración media de las intervenciones del presidente del Gobierno asciende hasta los 55 minutos y 6 segundos, casi 7 minutos de media más que las del Comité Técnico de Gestión (48 minutos y 39 segundos).

En cuanto a las características concretas de las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión, debidas a la multiplicidad de voces que participaban en ellas, los resultados indican que Fernando Simón, director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, tuvo un papel central en ellas. La distribución del tiempo de intervención según el perfil de los portavoces que participaban en las comparecencias (figura 1) indica que aquellos de carácter técnico tenían más importancia que los correspondientes a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, aunque estos últimos contaban con mayor número de portavoces (tres representantes de las FCSE contra dos portavoces técnicos).

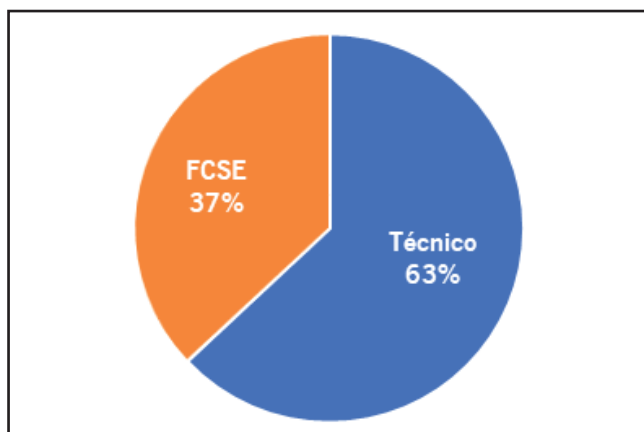
De hecho, Fernando Simón fue el portavoz que más tiempo concitó durante las comparecencias del Comité Técnico de Gestión, con un 43% del tiempo total (figura 2). El 57% sobrante está dividido entre los cuatro portavoces restantes, que contaban con un menor protagonismo. Más evidente es el papel principal de Simón cuando se observa la distribución de las preguntas realizadas por los periodistas (figura 3). El 63% de las preguntas realizadas al Comité Técnico de Gestión tuvieron como destinatario al director del CCAES, mientras que el 37% restante fueron respondidas por los otros miembros del comité.

**Taula 2. Duración de las comparecencias**

Variable	Órgano	Tiempo medio	Tiempo exposición	% exposición	Tiempo preguntas	% preguntas
Duración de las comparecencias	Comité	48:44	29:01	59%	19:43	41%
	Presidente	50:33	23:42	47%	26:51	53%
	<b>TOTAL</b>	<b>49:39</b>	<b>26:21</b>	<b>53%</b>	<b>23:17</b>	<b>47%</b>

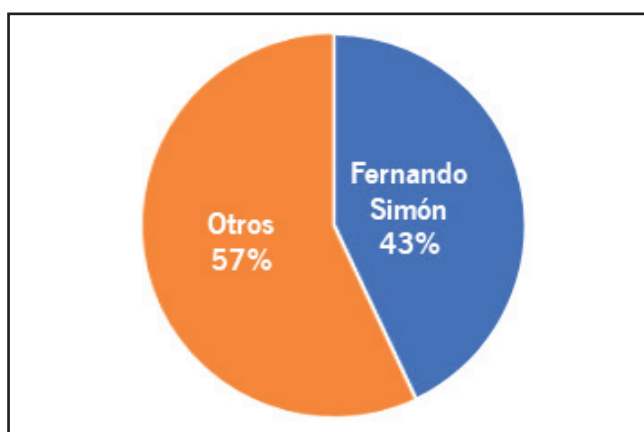
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1. Distribución según perfil (Comité Técnico de Gestión)**



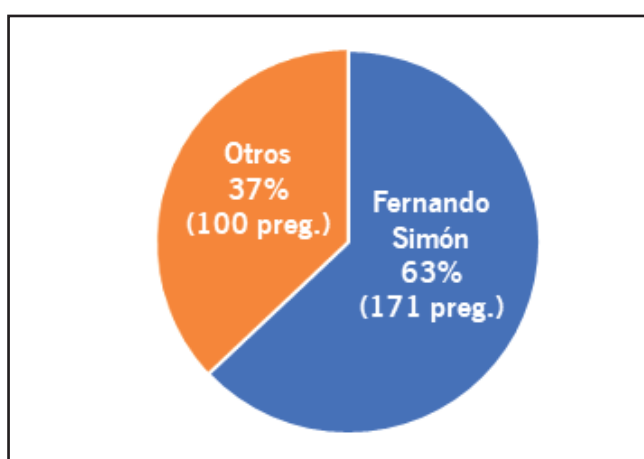
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. Tiempo utilizado por Fernando Simón durante las ruedas de prensa (Comité Técnico de Gestión)**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. Distribución de las preguntas según el portavoz a quien va dirigidas (Comité Técnico de Gestión)**



Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Temas de las comparecencias

En relación con el análisis de los temas que más destacan en la estrategia comunicativa del Gobierno durante las primeras semanas de estado de alarma, la tabla 3 ofrece los resultados de su importancia respectiva.

Algunas de las cuestiones que se pretenden destacar son las siguientes: en primer lugar, respecto a la frecuencia con la que se actualizan las cifras de fallecidos, contagiados, hospitalizados, etc. durante las diversas comparecencias, los resultados revelan que existe una gran diferencia entre el Comité Técnico de Gestión y el presidente del Gobierno. La diferencia de criterios entre los dos órganos es también visible en el número mínimo y máximo de veces que se actualizan las diferentes cifras durante las comparecencias. Mientras que el Comité Técnico de Gestión nunca menciona menos de 22 veces la evolución de los datos, el máximo de actualizaciones que realiza Pedro Sánchez fue de 6.

En relación con los temas que implican de forma más directa a la población, y que están ligados a la conducta del conjunto de la sociedad, el reconocimiento del esfuerzo, tanto de la ciudadanía como de los sanitarios o militares, es el que tiene mayor presencia en la comunicación desplegada por el Gobierno. Le siguen los continuos llamamientos a la población sobre la importancia de mantener comportamientos responsables. Una de las alusiones habituales del presidente del Gobierno es la apelación a la unidad, a la coordinación y a la colaboración, no solo entre la población general, sino también entre instituciones gubernamentales. Pedro Sánchez otorga mayor relevancia a estos dos temas en sus respectivas comparecencias, aunque Fernando Simón, durante la rueda de prensa del 18 de marzo, admite que tanto el reconocimiento del esfuerzo como los llamamientos a la población constituyen una suerte de “secciones” dentro de las comparecencias debido a su frecuente aparición.

Los resultados también indican que se realizan 4 recomendaciones sanitarias de media por rueda de prensa, que alcanzan las 10 recomendaciones durante los momentos en los que las cifras de fallecidos y contagiados es más elevada.

Los temas relacionados con las FCSE son aquellos que presentan más variación entre el Comité Técnico de Gestión y el presidente del Gobierno. Pedro Sánchez no hace referencia en ningún momento de sus comparecencias a las acciones previstas de las FCSE ni a las actuaciones específicas que llevan a cabo. No obstante, estos dos temas poseen una especial importancia en las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión y para sus tres portavoces pertenecientes a las FCSE, ya que aparecen 17 y 8 veces, respectivamente.

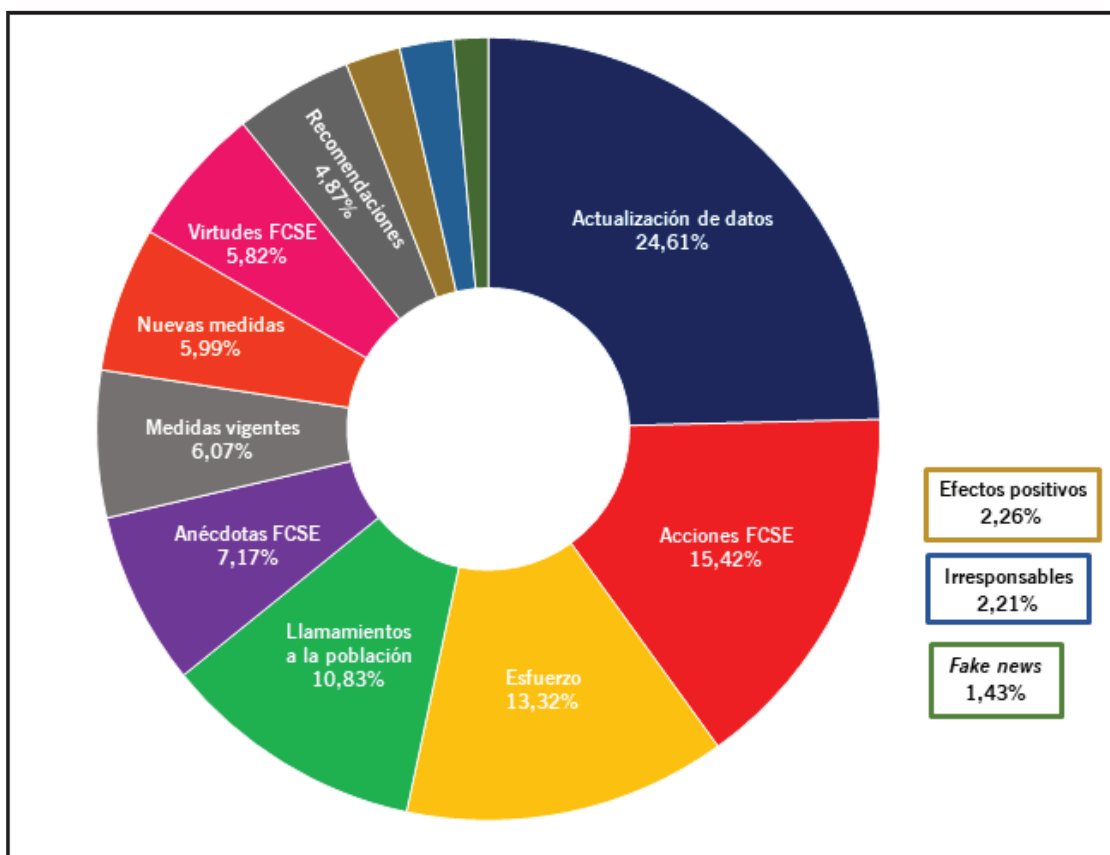
Finalmente, ambos presentan unas cifras idénticas en cuanto a la mención de los riesgos que suponen los bulos y las informaciones poco contrastadas durante la pandemia, que se sitúan en una referencia al fenómeno de la desinformación por rueda de prensa.

Tabla 3. Temas de las comparencias

Variable	Órgano	Freqüència absoluta	Mitjana per compareixença	Rang de variació
Actualización de datos	Comité	613	26	22-31
	Presidente	19	2	0-6
	<b>TOTAL</b>	<b>632</b>	<b>19</b>	<b>0-31</b>
Acciones previstas de las FCSE	Comité	396	17	11-20
	Presidente	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>12</b>	<b>0-20</b>
Reconocimiento del esfuerzo	Comité	219	9	4-15
	Presidente	123	12	4-19
	<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>10</b>	<b>4-19</b>
Llamamientos a la población	Comité	168	7	1-12
	Presidente	110	11	6-15
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>8</b>	<b>1-15</b>
Actuaciones anecdóticas de las FSCE	Comité	184	8	4-13
	Presidente	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>5</b>	<b>0-13</b>
Recordatorio de medidas vigentes	Comité	110	5	1-11
	Presidente	50	5	0-10
	<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>5</b>	<b>0-11</b>
Implantación de nuevas medidas	Comité	61	3	0-7
	Presidente	93	9	3-26
	<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>5</b>	<b>0-26</b>
Enalzamiento de las virtudes de las FCSE	Comité	139	6	1-15
	Presidente	10	1	0-4
	<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>4</b>	<b>0-15</b>
Recomendaciones sanitarias	Comité	90	4	0-10
	Presidente	35	4	0-10
	<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>4</b>	<b>0-10</b>
Efectos positivos de las medidas	Comité	25	1	0-3
	Presidente	33	3	0-10
	<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>2</b>	<b>0-10</b>
Comportamientos irresponsables	Comité	52	2	0-5
	Presidente	5	1	0-2
	<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>0-5</b>
Riesgo de las fake news	Comité	27	1	0-4
	Presidente	10	1	0-3
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>0-4</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. Distribución de los temas de las comparecencias del Comité Técnico de Gestión y del presidente del Gobierno (%)**



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, de manera global, los temas que aparecen más frecuentemente en la estrategia comunicativa del Gobierno son la actualización de datos, las acciones de las FCSE, y el reconocimiento del esfuerzo de la población, de los sanitarios y de los militares (figura 4). No obstante, los resultados revelan ciertas diferencias significativas entre los temas que, de manera más habitual, aparecen en las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión y las comparecencias del presidente del Gobierno.

### 6.3. Recomendaciones de la comunicación de crisis

Para la realización del estudio sobre el cumplimiento de las recomendaciones que la comunicación de crisis contempla para situaciones como la pandemia, se han tenido en consideración ocho variables cuyo objetivo es evaluar hasta qué punto la comunicación del Gobierno se ciñe a estos preceptos.

Según el análisis dedicado al uso de datos y cifras en la argumentación (tabla 4), los resultados reflejan que se utilizan una media de 11 datos durante las comparecencias analizadas.

Por lo que respecta a la afirmación de cuestiones de las que no se tiene una confirmación científica, los miembros del Comité Técnico de Gestión también son los que más suposiciones realizan, con un total de tres de media, frente a una suposición de Pedro Sánchez por comparecencia. Llegados

a este punto cabe destacar que algunas de las suposiciones que se realizan van acompañadas de una cierta precaución en su planteamiento, lo que suaviza la rotundidad con la que son expuestas en alguna ocasión.

Por otro lado, la empatía (en este caso, materializada en el recuerdo de las víctimas o de sus familiares) aparece en la mitad de las comparecencias analizadas (tabla 5). Sin embargo, el presidente del Gobierno presenta un mayor grado de empatía que el que demuestran los miembros del Comité Técnico de Gestión. Algunas de las condolencias expresadas por el comité, en concreto aquellas lanzadas por los miembros de las FCSE, van dirigidas hacia los familiares de policías o militares por Covid-19, y no a los familiares de la totalidad de las víctimas.

En relación con el uso de material de apoyo, como gráficos o tablas, para acompañar las intervenciones, el presidente del Gobierno no utiliza ningún tipo de información suplementaria, mientras que los miembros del Comité Técnico de Gestión lo utilizan en el 71% de las comparecencias. En la comparecencia del 15 de abril se utilizan 7 gráficos diferentes, la cifra más alta de todas las ruedas de prensa.

Por último, en relación con la opacidad de las respuestas a las preguntas formuladas por los periodistas (tabla 6), los datos señalan que un 9% de las preguntas se contestan de manera poco clara o, del mismo modo, se ignora parte de la cuestión



**Tabla 4. Recomendaciones que afectan a la percepción de la veracidad del mensaje**

Variable	Órgano	Número absoluto	Media por comparecencia	Rango de variación
Uso de datos y cifras	Comité	298	12	9-19
	Presidente	98	10	0-24
	<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>11</b>	<b>0-24</b>
Suposiciones	Comité	67	3	0-6
	Presidente	9	1	0-3
	<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>2</b>	<b>0-6</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Empatía, confusiones y material de apoyo**

Variable	Órgano	Comparecencias donde aparece	% de las comparecencias
Empatía	Comité	10	42%
	Presidente	7	70%
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>50%</b>
Confusión y contradicciones	Comité	5	21%
	Presidente	3	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>24%</b>
Material de apoyo	Comité	17	71%
	Presidente	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Opacidad en las respuestas**

Variable	Órgano	Número total de preguntas	Respuestas opacas
Opacidad	Comité	271	20
	Presidente	100	14
	<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia.

en la respuesta. Esto supone que, de las 371 preguntas que reciben, tanto el Comité Técnico de Gestión (271) como Pedro Sánchez (100), 34 son respondidas de manera incompleta.

## 7. Conclusiones

Teniendo en cuenta la distribución de las ruedas de prensa del comité según el perfil del portavoz (técnico vs. militar), el tiempo total utilizado por Simón y la distribución de las preguntas según el portavoz al que van dirigidas, se puede aseverar que, pese a la multiplicidad de voces en la estrategia comunicativa del Gobierno, Fernando Simón se erigió, indiscutiblemente, como el portavoz principal del Ejecutivo durante las primeras semanas de estado de alarma en España.

En este sentido, algunos autores sostienen que la fórmula de portavocía aplicada en el caso de España durante los meses de marzo y abril es contraria a las recomendaciones generales de comunicación de riesgos y de crisis, además de una novedad respecto a situaciones anteriores similares, debido a la gran cantidad de voces oficiales (Costa-Sánchez; López-García, 2020). Así pues, la teoría recomienda la existencia de una única persona que ejerza el cargo de portavoz para evitar duplicidades y contradicciones en los mensajes (Mestre-Ortega et al., 2018; Calleja-Reina y Becerra, 2017).

Sin embargo, debido al protagonismo adoptado por Fernando Simón y su centralidad en las funciones de portavocía, se puede considerar que la estrategia comunicativa del Gobierno sí obedeció, al menos hasta cierto punto, a las recomendaciones propuestas por la comunicación de crisis, ya

que otros autores defienden que, aun contraviniendo la teoría general, es comprensible que se optara por disponer de varios portavoces dado el carácter transversal de una crisis de tales características, que afectaba, más allá de la cuestión sanitaria, a muchas labores gubernamentales (Rojo Martínez, Moreno Moreno y Soler Contreras, 2020).

En segundo lugar, los resultados del análisis de contenido ponen de manifiesto la apuesta por ciertos temas en la comunicación del Gobierno. Así, se incide en la constante actualización de datos y cifras de fallecidos, contagiados, hospitalizados, detenidos, etc., que es, sin duda, la cuestión predominante en las comparencias. Asimismo, los resultados muestran que se otorga una importancia reseñable a los asuntos relacionados con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, entre los que las acciones específicas del Ejército, la Policía Nacional y la Guardia Civil tuvieron un papel protagonista. El agradecimiento por el esfuerzo realizado tanto al conjunto de la sociedad como a los diferentes profesionales (en especial, a los sanitarios) completa los ejes temáticos fundamentales de la estrategia comunicativa del Gobierno.

En contraposición, algunos temas que, presumiblemente, podrían haber gozado de un mayor peso en dicha estrategia no son tan recurrentes como cabía esperar. Cuestiones como las recomendaciones sanitarias a la ciudadanía o los efectos positivos de las medidas adoptadas, por ejemplo, tienen un papel residual en la comunicación planteada por el Ejecutivo. Este tipo de mensajes, precisamente, aparecen más habitualmente en las redes sociales (Kwok, Lee y Han, 2021), donde las informaciones relacionadas con la prevención acaparan gran parte de los mensajes sobre el coronavirus.

Además, los resultados señalan que existen diferencias entre los temas habitualmente tratados por el Comité Técnico de Gestión y los que aparecen de manera más frecuente en las comparencias del presidente del Gobierno. Mientras que en las ruedas de prensa del primer organismo la actualización de los datos o todo aquello que concierne a las FCSE son temas fundamentales, Pedro Sánchez opta más a menudo, por ejemplo, por mencionar las nuevas medidas implantadas o por reconocer el esfuerzo de la ciudadanía.

Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, sin embargo, tuvieron un papel dominante en la estrategia comunicativa planteada por el Gobierno, más allá de las ruedas de prensa del Comité Técnico de Gestión. Uno de los ejes fundamentales del relato construido por el Ejecutivo sobre la crisis de la Covid-19 en España fue la asidua aparición de las acciones de las FCSE y las noticias positivas en relación con este colectivo en los medios de comunicación (López-García, 2020). Es decir, no solo tenían una especial relevancia durante las ruedas de prensa diarias, sino que el Gobierno mostraba su preocupación por este asunto privilegiando su aparición en los medios.

Seguidamente, los resultados obtenidos indican que, de manera general, la estrategia comunicativa durante las primeras semanas de estado de alarma en España presenta ciertas deficiencias en relación con cuestiones básicas de la

comunicación de crisis.

Por un lado, el Comité Técnico de Gestión presenta carencias inequívocas en el grado de empatía, muy reducido, y en la preocupante cifra de suposiciones realizadas. Por otro lado, el presidente del Gobierno incumple las recomendaciones de la comunicación de crisis debido a la aparición reiterada de confusiones y contradicciones, el número de preguntas contestadas con opacidad y la inexistencia de material complementario durante sus comparencias. En este sentido, estudios acreditan los beneficios del uso de diferentes plataformas y recursos para aumentar la comprensión y mejorar la gestión de la comunicación (Hattani y Jai, 2022).

Por ello, resulta evidente que la máxima principal del Gobierno era plantear la situación de pandemia como una auténtica guerra, con todas las connotaciones añadidas que conlleva. La relevancia de ciertos temas permitía al Ejecutivo reforzar una serie de mensajes que, al mismo tiempo, le reportaban beneficios incontestables a nivel político.

En este sentido, el Gobierno podía incidir en la gravedad de la pandemia con la presencia de portavoces oficiales de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Su participación en el Comité Técnico de Gestión, así como sus apariciones diarias, permitían fortalecer el carácter extraordinario de la situación. Consecuentemente, los mensajes que apelaban a la disciplina de la ciudadanía gozaban de mayor legitimidad, ya que provenían de un estamento autorizado. De hecho, Wodak (2021) apunta que los líderes políticos de países como Alemania, Francia, Austria, Hungría o Suecia encargados de dirigirse a la ciudadanía utilizan diversas estrategias para legitimar las medidas restrictivas adoptadas. Es por ello que, en el caso español, la aparición de militares y miembros del cuerpo policial en la comunicación del Gobierno favorece el cumplimiento de las normas sanitarias en la medida que las FCSE proyectan una imagen de formalidad, compromiso y seriedad mayor que los perfiles técnicos o políticos.

En las guerras, además, los gobiernos intentan que aflore un sentimiento de unidad y solidaridad entre la población, que generalmente tiende a apoyar firmemente a los ejecutivos en situaciones en las que se cierne una amenaza importante sobre el conjunto de la comunidad política. Las continuas apelaciones en esta dirección del presidente del Gobierno podrían tener como objetivo, precisamente, fomentar la cohesión de la ciudadanía, no solo para hacer frente a la pandemia, sino para que las diferencias políticas quedaran relegadas a un segundo plano. Es decir, evocar el patriotismo para conseguir un apoyo unánime a la gestión del Gobierno y eludir la crítica política.

## Referencias

- Acinas Acinas, M. P. (2007). Información a la población en situaciones de emergencia y riesgo colectivo. *Intervención Psicosocial*, 16(3). <https://doi.org/10.4321/s1132-05592007000300002>
- Arcila-Calderón, C., Blanco-Herrero, D., & Oller-Alonso, M. (2021). Trusting communication of the pandemic: the perceptions of Spanish citizens regarding government information on Covid-19", *El profesional de la información*, 30(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.nov.06>
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. Sage Publications.
- Berelson, B. (2022). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press.
- Calleja-Reina, M-A., & Becerra, E. (2017). La comunicación institucional del virus del ébola en España: análisis de la gestión estratégica online y offline de la crisis". En: J.L. Terrón, C. Peñafiel, & D. Catalán. (Coords.). *Avances en investigación y buenas prácticas en comunicación y salud* (p.35-48). Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding* (3a ed). Sage.
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Crespo, I., Garrido, A., & Medina, R. M. (2017). La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 18, 110-134. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i18.10465>
- Edelman. (2019). *Trust barometer global report*. <https://bit.ly/2DJ495j>
- Edelman. (2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. <https://bit.ly/3Cqj12B>
- García-Santamaría, J-V., Pérez-Serrano, M-J., & Rodríguez-Pallares, M. (2020). Portavoces oficiales y estrategia audiovisual en la crisis de la Covid-19 en España. *El profesional de la información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.13>
- Garfin, D. R., Silver, R. C., & Holman, E. A. (2020). The novel coronavirus (COVID-2019) outbreak: Amplification of public health consequences by media exposure. *Health Psychology*, 39(5), 355–357. <https://doi.org/10.1037/hea0000875>
- González-Herrero, A. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. *Estudios turísticos*, 133, 5-28. <https://bit.ly/3enmn2w>
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press.
- Hattani, A., & Jai, A. (2022). Crisis communication amid the COVID-19 pandemic in Morocco. *Journal of Arab & Muslim Media Research*, 15(1), 45-63. [https://doi.org/10.1386/jammr\\_00040\\_1](https://doi.org/10.1386/jammr_00040_1)
- Humanes, M. L. (2014) Exposición selectiva y partidismo de las audiencias en España. El consumo de información política durante las campañas electorales de 2008. *Palabra clave*, 17(3), 773-802. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.9>
- Kwok, L., Lee, J., & Han, S. H. (2021). Crisis Communication on Social Media: What Types of COVID-19 Messages Get the Attention? *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 528-543. <https://doi.org/10.1177/19389655211028143>
- López-García, G. (2020). Vigilar y castigar: el papel de militares, policías y guardias civiles en la comunicación de la crisis del Covid-19 en España. *El Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.11>
- MacKay, M., Colangeli, T., Gillis, D., McWhirter, J., & Papadopoulos, A. (2021). Examining Social Media Crisis Communication during Early COVID-19 from Public Health and News Media for Quality, Content, and Corresponding Public Sentiment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7986. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157986>
- Masip, P., Aran-Ramspott, S., Ruiz-Caballero, C., Suau, J., Almenar, E., & Puertas-Graell, D. (2020). Consumo informativo y cobertura mediática durante el confinamiento por el Covid-19: sobreinformación, sesgo ideológico y sensacionalismo. *El Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.12>
- Mestre Ortega, P., Bote Ruiz-de Gordo, J. J., Mira Roldán, A., Buendía Domínguez, R. & Bravo Hernández, M. N. (2018). Análisis de impactos de los medios de comunicación de los casos de la fiebre hemorrágica de Crimea-Congo en la Comunidad de Madrid (2018). El papel de la comunicación institucional en crisis de salud pública. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(1), 99-109. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicaciony\\_salud.2018.8\(1\).99-109](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicaciony_salud.2018.8(1).99-109)
- Moreno-Castro, C., & Luján López, J. L. (2009). El principio de precaución en la comunicación del riesgo. En: C. Moreno-Castro. *Comunicar los riesgos* (p. 133-158). Biblioteca Nueva. Organización de Estudios Iberoamericanos
- Moreno-Castro, C., Vengut-Climent, E., Cano-Orón, L., & Mendoza-Poudereux, I. (2021). Exploratory study of the hoaxes spread via WhatsApp in Spain to prevent and/or cure COVID-19. *Gaceta Sanitaria*, 35(6), 534-541. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.07.008>
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.

- Peytibi, X. (2020). En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos. 10 necesidades en comunicación de crisis. En: A. Gutiérrez-Rubí, & C. Pont-Sorribes. (Coords.). *Comunicación política en tiempos de coronavirus* (p. 10-17). Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia.
- Reyes Bernard, N., Basit, A., Sofija, E., Phung, H., Lee, J., Rutherford, S., Sebar, B., Harris, N., Phung, D., & Wiseman, N. (2021). Analysis of crisis communication by the Prime Minister of Australia during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62, 102375. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102375>
- Riorda, M. (2011). Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo. En: Elizalde, L., Fernández, D. & Riorda, M. (Coords.). *La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas* (p. 7-44). La Crujía.
- Rodríguez Andrés, R. (2011). La Efectividad del uso del miedo como factor persuasivo en la comunicación de riesgos en las crisis sanitarias. *Revista de Comunicación y Salud*, 1(2), 33-46. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2011.1\(2\).33-46](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2011.1(2).33-46)
- Rojo Martínez, J. M., Moreno Moreno, S., & Soler Contreras, A. (2020). La figura del portavoz en la comunicación de una crisis sanitaria: el caso del gobierno español durante la COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 397-416. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).397-416](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).397-416)
- Rosenberg, H., Syed, S., & Rezaie, S. (2020). The Twitter pandemic: The critical role of Twitter in the dissemination of medical information and misinformation during the COVID-19 pandemic. *CJEM*, 22(4), 418-421. <https://doi.org/10.1017/cem.2020.361>
- Sandman, P. M. (2012). *Responding to community outrage: Strategies for effective risk communication*. American Industrial Hygiene Association.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español. La referencia a Europa y a EE. UU.* Universidad Pontificia Comillas.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003) *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Solanilla, P. (2020). Comunicación de crisis y la importancia de la reputación. En: A. Gutiérrez-Rubí, C. Pont-Sorribes, (Coords.). *Comunicación política en tiempos de coronavirus* (p. 18-22). Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia.
- Valera-Ordaz, La. (2018). Medios, identidad nacional y exposición selectiva: predictores de preferencias mediáticas de los catalanes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 164, 135-154. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.164.135>
- Villena-Alarcón, E., & Caballero-Galeote, L. (2021). COVID-19 Media Coverage on Spanish Public TV. *Tripodos*, 2(47), 103-126. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2020.47p103-126>
- Wodak, R. (2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse*, 11(3), 329-353. <https://doi.org/10.1332/204378921x16100431230102>
- Xifra, J. (202). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>