

Comunicació de crisi i transferència temàtica del Govern espanyol durant la Covid-19

JAUME DOMÈNECH-BELTRÁN

Departament de Teoria dels Llenguatges i Ciències de la Comunicació
Universitat de València

jaudobel@gmail.com

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

Article rebut el 06/06/22 i acceptat el 29/07/22

Resum

Els resultats d'aquesta recerca assenyalen que l'estratègia de comunicació del Govern pateix certes mancances, com l'alta presència de suposicions o contradiccions. Així mateix, es van prioritzar temes com l'actualització constant de morts, hospitalitzats, etc. o aquells relacionats amb les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat. Per dur a terme l'anàlisi de les característiques generals de l'estratègia comunicativa del Govern, es realitza un visionament de les compareixences protagonitzades pel Comitè Tècnic de Gestió contra el coronavirus i el president de l'Executiu espanyol durant les primeres setmanes de l'estat d'alarma amb l'objectiu d'estudiar-ne l'adequació a les recomanacions de la comunicació de crisi i els temes principals que apareixen.

Paraules clau

Comunicació de crisi, comunicació institucional, Covid-19, estat d'alarma, crisi sanitària.

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. Introducció

L'1 de febrer de 2020, el director del Centre de Coordinació d'Alertes i Emergències Sanitàries (CCAES), el doctor Fernando Simón, apareixia en roda de premsa per explicar les particularitats del primer cas confirmat de Covid-19 a Espanya: un turista alemany havia donat positiu en coronavirus a l'illa canària de la Gomera després d'haver estat en contacte amb una ciutadana xinesa al seu país d'origen.

A partir d'aquest moment, davant el degoteig incessant de casos positius que es van produir en els dies pròxims, les compareixences de Fernando Simón es van succeir de manera constant per explicar a la ciutadania l'evolució de la pandèmia. El director del CCAES es va convertir en la persona de referència per conèixer el desenvolupament del coronavirus a Espanya. Una figura que, fins al moment, havia romàs lluny del focus mediàtic, llevat de les comptades ocasions que va comparèixer durant la crisi de l'Ebola el 2014.

No obstant això, aquesta fórmula de portaveu únic desapareix a partir del 17 de març. Les compareixences que anteriorment havia protagonitzat en exclusiva Fernando Simón es converteixen

en una exposició coral. Aquestes rodes de premsa completament les compareixences que el president del Govern, Pedro Sánchez, convoca per informar de la situació sanitària i realitzar diferents anuncis oficials.

D'aquesta manera, les intervencions del Comitè Tècnic de Gestió i les compareixences de Pedro Sánchez constitueixen els pilars fonamentals de l'estratègia de comunicació de l'Executiu durant els primers compassos de l'estat d'alarma a Espanya. L'atenció dels mitjans de comunicació, i de la població en general, se centra en unes rodes de premsa televisades que informen, diàriament, de l'avanç de la pandèmia al país.

2. Marc teòric. La comunicació de crisi

La comunicació política ha expandit els seus límits més enllà de les campanyes electorals tradicionals. Els períodes de votació ja no concentren de manera exclusiva, com anys enrere, els esforços dels polítics, que requereixen d'una especialització en diversos àmbits, com ara la comunicació governamental o la comunicació de crisi (Beck, 1992).

Segons la definició proposada per Pauchant i Mitroff (1992), una crisi és una situació que afecta físicament la totalitat del sistema i amenaça els seus valors fonamentals i, fins i tot, la seva existència mateixa. Per la seva part, Saura (2005) identifica el concepte *crisi* amb una situació greu que afecta l'empresa o la institució, i en damnifica o n'entorpeix alguna de les funcions. A més, li atribueix una sèrie de característiques que es poden complementar entre si per agreujar aquesta situació, com ara el potencial d'escalar en intensitat, la possibilitat de perjudicar els seus públics clau, de provocar un impacte negatiu en els mitjans de comunicació o de crear i modelar una imatge negativa davant l'opinió pública.

La crisi, en aquest cas concebuda com una alerta de salut pública, afecta fonamentalment dos àmbits generalment interconnectats. D'una banda, implica una repercussió sanitària amb impacte en la salut de la població i en les mesures que la institució posa en marxa. De l'altra, cal considerar l'espai de la percepció social, és a dir, la manera com els ciutadans poden interpretar el problema i quina és la seva reacció (Mestre-Ortega et al., 2018).

En aquest sentit, Coombs (2014) estableix una distribució en diferents fases dels períodes de riscos o de crisis:

1. Fase de precrisi, relacionada amb tots els aspectes de prevenció i preparació per fer front al perill.
2. Fase de crisi, relativa a la presa de decisions i a la gestió de l'amenaça.
3. Fase de postcrisi, etapa d'avaluació de les mesures adoptades una vegada ha transcorregut el perill.

La denominada *comunicació de crisi*, per tant, és l'àrea encarregada de fer front a una situació de crisi que compleix les característiques exposades més amunt. D'una banda, segons González Herrero (1997), la comunicació de crisi és la capacitat d'una organització de reduir o preveure els factors de risc i d'incertesa respecte del futur, de manera que se la capaçi per assumir de manera ràpida i eficaç les operacions de comunicació necessàries que contribueixin a reduir o eliminar els efectes negatius que una crisi pot provocar sobre la seva imatge i la seva reputació. D'altra banda, per Moreno-Castro i Luján López (2009), és entesa des d'una altra perspectiva: la transmissió de la informació al públic sobre les conclusions obtingudes després de l'avaluació del risc i les decisions que es preveuen adoptar entorn del risc en qüestió.

L'objectiu final de la comunicació de crisi es pot establir des de punts de vista diversos que, tot i que són complementaris, centren l'atenció en diferents aspectes. D'una banda, atesa la informació de la població dels diversos assumptes d'importància relacionats amb el risc, l'objectiu final de la comunicació de crisi ha de ser "dotar de certesa i eliminar la conflictivitat" (Riorda, 2011).

En canvi, es pot atendre i centrar l'estratègia comunicativa en la minimització de l'anomenat *risc reputacional*, és a dir, a evitar l'erosió de la imatge pública de l'empresa o institució que gestiona la crisi. Tenir com a objectiu principal gestionar

la pròpia reputació, no obstant això, es pot acabar convertint en la gestió de la popularitat d'un mateix, un esforç que sol ser inoportú, superficial i potencialment frustrant, ja que, mentre que el risc sí que es pot gestionar, la reputació o la imatge que es projecta a la ciutadania no (Xifra, 2020).

Una de les qüestions més rellevants en la comunicació de crisi és en quin moment cal traslladar al conjunt de la població un possible risc sanitari, així com la intensitat dels missatges, amb l'objectiu d'informar l'opinió pública, però sense despertar una por innecessària o alarmant (Rodríguez Andrés, 2011). En aquest sentit, diversos estudis defensen la necessitat de ser fidel als esdeveniments i no amagar la veritat en situacions de risc, ja que el primer pas per afrontar un risc és, abans de tot, donar-lo a conèixer (Acinas, 2007).

Així, doncs, es pot determinar que, en el cas de l'Administració espanyola, no es va actuar d'acord amb el que està estipulat per a situacions com aquesta, ja que es va sobreprotegir la població durant les etapes primerenques de la pandèmia, la qual cosa va suposar un xoc de realitat en les fases més avançades, quan es podria haver optat per una preparació o transició a les fases més agudes de la pandèmia de manera més gradual (Costa-Sánchez; López-García, 2020).

La percepció del risc per part de la població és un factor substancial que juga un paper clau en les tasques de comunicació institucional (Costa-Sánchez i López-García, 2020). En aquesta línia, cal diferenciar entre el *risc objectiu* i el *risc percebut*. D'una banda, el risc objectiu és el perill real, cert o autèntic al qual s'enfronta una societat. De l'altra, el risc percebut és definit com la suma d'aquest perill real més tot allò que envolta el perill, el que Peter Sandman (2012) defineix com a *amenança més indignació*.

La percepció del risc és una qüestió purament subjectiva. A més, la percepció del risc augmenta quan el perill (en aquest cas, un risc per a la salut de les persones) compleix els requisits següents (Sandman, 2012):

- S'estén de manera dispar entre la població.
- Les precaucions no eviten l'exposició al risc.
- La seva incidència és visible entre persones conegudes, fins i tot entre familiars.
- Procedeix de fonts no familiars o noves.
- És desconegut des del punt de vista científic i està subjecte a afirmacions contradictòries de fonts oficials.
- Causa un dany irreversible i ocult.
- Causa la mort.

En conseqüència, atès que les característiques de la pandèmia de Covid-19 coincideixen amb la majoria dels requisits exposats més amunt, es pot considerar que la crisi del coronavirus va generar una percepció del risc notablement elevada en la població espanyola.

Durant els períodes de crisis o d'alarma com l'actual, els mitjans de comunicació augmenten el seu nivell de poder i el seu estatus d'importància (Masip et al., 2020). En aquestes circumstàncies, la ciutadania necessita i exigeix més volum

d'informació, i alhora reclama uns estàndards més alts de qualitat en la informació que consumeix (Seeger, Sellnow i Ulmer, 2003). En situacions com la pandèmia de Covid-19, en les quals la comunicació de crisi emergeix com un factor fonamental, elements com la transparència, la claredat, la sinceritat o l'empatia es converteixen en predictors de la confiança en aquesta comunicació de crisi (MacKay et al., 2021).

No obstant això, el nivell d'informació que va rebre la societat espanyola a partir del mes de març, que l'audiència mateixa va catalogar d'excessiu (Villena-Alarcón i Caballero-Galeote, 2020), va provocar efectes contraproductius en la ciutadania. Per exemple, alguns estudis sostenen que, com més exposició hi ha als mitjans, més gran és l'angoixa dels ciutadans (Thompson et al., 2017), un fenomen que es va observar durant els primers mesos de la pandèmia (Garfin, Silver i Holman, 2020). De fet, la percepció ciutadana sobre la qualitat informativa, així com la gestió de l'estratègia comunicativa de l'executiu espanyol, va ser negativa, i aquesta desconfiança es va traslladar a la societat de manera generalitzada (Arcila-Calderón, Blanco-Herrero i Oller-Alonso, 2021).

Tot això afecta de manera directa el factor reputacional com a element crític per gestionar la comunicació política de crisi (Solanilla, 2020), augmentat, si és possible, per la desconfiança total cap a les institucions i cap a la classe política que caracteritza les societats actuals (Edelman, 2019, 2020).

Una de les conseqüències d'aquesta crisi reputacional és la creació d'un caldo de cultiu idoni per a la proliferació de notícies falses, les anomenades *fake news* (Solanilla, 2020). Per exemple, entre el 18 de març i el 18 d'abril es va habilitar un número de telèfon destinat a rebre rumors falsos difosos a Espanya a través de l'aplicació de missatgeria WhatsApp. Es van rebre 2.353 missatges, dels quals es van identificar més de 584 rumors falsos diferents, sobretot cadenes de text i vídeos (Moreno-Castro et al., 2020).

En aquest sentit, cal tenir en compte també la naturalesa del sistema mediàtic espanyol, un exemple clar de pluralisme polaritzat (Hallin i Mancini, 2004) propi dels països del sud d'Europa, on existeix un alt grau de paral·lelisme polític i on, històricament, les seves audiències han estat partidistes (Humanes, 2014 i Valera-Ordaz, 2018).

Així mateix, la difusió d'informacions poc contrastades resulta particularment perjudicial en un escenari de crisi sanitària, ja que pot induir al temor excessiu, a una percepció del risc irreal de la gravetat de la situació, a la desconfiança de les directrius sanitàries i/o a l'ús de tractaments perjudicials per a la salut (Rosenberg, Syed i Rezaie, 2020). De fet, l'estudi realitzat per Moreno-Castro et al. (2020) sobre els rumors falsos rebuts per WhatsApp constata que un de cada cinc va ser sobre prevenció o curació del coronavirus, argumentades, principalment, sobre el principi d'autoritat mèdica i promovent el consum de substàncies d'origen natural.

2.1. La figura del/de la portaveu

La figura del/de la portaveu és de summa importància durant el desplegament de l'estratègia de comunicació de crisi. L'elecció del/de la portaveu no pot restar a mercè de la improvisació, ja que la seva actuació pot condicionar la percepció que els públics tenen de la gestió de la comunicació d'una crisi (Crespo, Garrido i Medina, 2017) i el seu paper és essencial en la construcció i el manteniment de la reputació de la imatge de qualsevol institució o companyia (García-Santamaría, Pérez-Serrano i Rodríguez-Pallarés, 2020).

Diversos estudis assenyalen que el que convé més és designar un/a únic/a portaveu (Mestre-Ortega et al., 2018; Calleja-Reina i Becerra, 2017), tot i que inclouen altres vies. Quan no es pot dur a terme aquesta màxima a causa de la complexitat i la tipologia de la crisi en qüestió, s'aconsella que el/la portaveu sigui el/la coordinador i el/la director/a del comitè de crisi (Crespo, Garrido i Medina, 2017), per evitar les duplicitats als missatges emesos.

Una de les controvèrsies més habituals en l'estudi de la comunicació de crisi és quins criteris han de regir l'elecció del/de la portaveu segons les seves característiques i habilitats particulars. És a dir, la dicotomia usual entre la conveniència dels perfils tècnics o dels perfils polítics.

No obstant això, la literatura recent esgrimeix cert consens en la necessitat de comptar, per a aquesta mena de situacions, amb un/a portaveu tècnic/a amb credibilitat davant el públic, amb l'objectiu de reforçar el missatge de l'organització (Rodríguez Andrés, 2017). És a dir, el fet que el/la portaveu sigui expert/a (epidemiòleg en aquest cas) atorga al procés de comunicació molta més credibilitat que si es tractés d'un/a portaveu polític/a (Peytibi, 2020). No obstant això, en altres països el/la portaveu principal dels quals pertany a l'àmbit polític, la confiança no s'ha vist minvada de manera significativa, ja que se segueix una estratègia basada en la ciència i que té el suport de la medicina (Reyes bernard et al., 2021).

3. Objectius

Aquest treball té com a objectiu principal analitzar l'estratègia de comunicació desplegada pel Govern d'Espanya davant la crisi de la Covid-19 durant el confinament dels mesos de març i abril del 2020. El seu propòsit és examinar les diverses característiques de les compareixences diàries, la transferència temàtica i la manera com s'adeqüen a les recomanacions de la comunicació de crisi. Per tant, els objectius d'aquest treball es resumeixen en els següents:

0.1. Analitzar les característiques de les compareixences del Comitè Tècnic de Gestió i del president del Govern durant l'estat d'alarma (durada, temps d'intervenció, nombre de preguntes, etc.).

0.2. Analitzar els diferents temes que són abordats en les compareixences (actualització de dades, mesures adoptades, etc.).

0.3. Examinar en quina mesura les característiques generals de les compareixences responen a les recomanacions de la comunicació de crisi.

4. Disseny de la recerca i qüestions metodològiques

La població d'estudi d'aquest treball està formada per les successives rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió i per les compareixences i declaracions institucionals del president del Govern, Pedro Sánchez.

És important assenyalar que les rodes de premsa, amb caràcter diari, del Comitè Tècnic de Gestió contra el coronavirus ja s'estaven duent a terme abans que es promulgues l'estat d'alarma. No obstant això, és a partir d'aquell moment que les compareixences passen a ser protagonitzades per cinc membres i no pel doctor Fernando Simón de manera exclusiva, tal com succeïa fins a la data.

Així, a partir de la declaració de l'estat d'alarma, els participants van passar a ser Fernando Simón, María José Rallo (secretària general de Transports), Miguel Ángel Villarroya (cap de l'Estat Major de la Defensa), Laurentino Ceña (tinent general de la Guàrdia Civil) i José Ángel González (comissari de la Policia Nacional).

Amb referència al marc temporal, s'han tingut en compte aquelles compareixences realitzades des del 13 de març de 2020, un dia abans que es decretés l'estat d'alarma a Espanya, fins al 25 d'abril de 2020, el darrer dia que tenen lloc les rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió amb la presència dels membres esmentats més amunt (a partir d'aquest moment, de nou serà Fernando Simón qui protagonitzi de manera exclusiva les successives compareixences).

Així, en aquesta recerca s'hi han tingut en compte un total de 24 rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió, així com 10 declaracions del cap de l'executiu espanyol. D'una banda, quant a les compareixences del Comitè Tècnic de Gestió, se n'han triat les rodes de premsa en les quals va participar Fernando Simón, ja que es va erigir com a portaveu fonamental durant els primers compassos de la crisi sanitària. Així, se n'han exclòs els 14 dies que va romandre convallescent a causa de la Covid-19. De l'altra, en relació amb les compareixences de

Pedro Sánchez, la mostra seleccionada es correspon amb la totalitat de les intervencions del president del Govern durant el marc temporal triat.

Amb l'objectiu d'analitzar l'estratègia comunicativa plantejada pel Govern d'Espanya després de la declaració de l'estat d'alarma, es proposa una aproximació metodològica quantitativa basada en l'anàlisi de contingut.

L'anàlisi de contingut és un dels procediments més utilitzats en el camp de la comunicació, així com en moltes altres disciplines dins de les ciències socials. Segons Berelson, l'anàlisi de contingut és "una tècnica de recerca per a la descripció objectiva, sistemàtica i quantitativa del contingut manifest de la comunicació" (1952: 18).

En aquest sentit, s'han establert una sèrie de temes amb la finalitat de determinar en quina mesura apareixen qüestions relacionades durant el desplegament de l'estratègia comunicativa.

Així, s'analitzaran les variables següents:

o V1. Actualització de dades. La persona compareixent dedica part de la seva exposició a informar sobre les noves xifres, el total o l'evolució del nombre de: a) morts; b) contagiats; c) ingressos hospitalaris; d) detinguts; e) activitat en fronteres; f) mobilitat (AVE, aeroports, carreteres, etc.); g) altres.

o V2. Implantació de noves mesures. S'expliquen les decisions o les noves normes que s'acaben d'implantar o és previst que entrin en vigor pròximament.

o V3. Recordatori de mesures vigents. Es recorden les mesures que estan en vigor en el moment de fer la compareixença.

o V4. Efectes positius de les mesures sanitàries adoptades. Es valora i es destaca l'efectivitat de les restriccions imposades, amb fets que en verifiquen la idoneïtat.

o V5. Recomanacions sanitàries. Es realitzen una sèrie de consells o suggeriments a la ciutadania, malgrat que no són de compliment obligat.

o V6. Crides a la població. Es realitzen una sèrie de precís o advertiments a la ciutadania, generalment de les conseqüències negatives que podria implicar l'incompliment de les normes.

o V7. Comportaments irresponsables. Es denuncien les actuacions il·legals o incíviques que ha dut a terme (o són susceptibles de fer-ho) una part de la població.

o V8. Reconeixement a l'esforç. Es destaca l'esforç i el sacrifici que estan realitzant: a) sanitaris; b) Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat (FCSE); c) població general.

o V9. Accions de les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat.

Taula 1. Composició de la mostra

Òrgan	Nombre de compareixences
Comitè Tècnic de Gestió contra el coronavirus	24
President del Govern d'Espanya (Pedro Sánchez)	10
TOTAL	34

Font: Elaboració pròpia.

Es fa un repàs de les accions posades en marxa i previstes de l'Exèrcit (dins de l'anomenada *Operació Balmis*), la Policia Nacional i la Guàrdia Civil.

o **V10.** Actuacions concretes de les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat. Es valoren accions concretes que il·lustren la tasca de les FCSE.

o **V11.** Exaltament de les virtuts de les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat. Es valoren les virtuts i les capacitats de les FCSE.

o **V12.** *Fake news*. S'esmenten les notícies falses, els rumors falsos i altres riscos de desinformació en la xarxa relacionats amb l'emergència sanitària, i s'identifiquen com un problema greu dins del context actual.

Per analitzar l'adequació de les rodes de premsa a les recomanacions que es realitzen des de la comunicació de crisi o no, s'ha recorregut a les variables següents:

o **V13.** Ús de dades. S'usen de manera reiterada dades i xifres que ajuden a complementar l'exposició i carreguen de veracitat la persona portaveu.

o **V14.** Empatia. Existeix una voluntat de posar-se en el lloc de l'audiència. Els experts en comunicació recomanen començar amb un recordatori a les víctimes (en aquest cas, morts i malalts) i al dolor que senten les seves famílies.

o **V15.** Confusió. Existeixen contradiccions dins de la mateixa compareixença entre els discursos dels diferents ponents que participen en la compareixença.

o **V16.** Material de suport. S'utilitza material addicional, com ara gràfics, mapes o infografies, que ajuden a aclarir l'exposició.

o **V17.** Suposicions. El contingut de la compareixença inclou dades no avalades científicament o de les quals no es té una seguretat total.

o **V18.** Opacitat. No es respon de manera completa i satisfactòria a les preguntes realitzades pels periodistes. Es llancen dades no contrastades o no s'explica de manera transparent la realitat de la situació.

6. Resultats

Cal destacar que les taules mostren les dades tant del Comitè Tècnic de Gestió com del president del Govern de manera diferenciada. En cadascuna de les taules hi apareixen també

Taula 2. Durada de les compareixences

Variable	Òrgan	Temps mitjà	Temps exposició	% exposició	Temps preguntes	% preguntes
Durada de les compareixences	Comitè	48:44	29:01	59%	19:43	41%
	President	50:33	23:42	47%	26:51	53%
	TOTAL	49:39	26:21	53%	23:17	47%

Font: Elaboració pròpia.

combinats tots dos resultats, que cal interpretar com l'estratègia comunicativa global posada en marxa pel Govern.

6.1. Característiques de les compareixences

Ateses les característiques generals de les rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió i del president del Govern, Pedro Sánchez, s'observa, en primer lloc, que totes dues tenen una durada similar (taula 2). No obstant això, la dada es troba influïda per la durada escassa de la primera compareixença del president del Govern (el 13 de març), que tan sols es va prolongar durant 6 minuts i 11 segons. Sense tenir en compte aquesta compareixença, la durada mitjana de les intervencions del president del Govern puja fins als 55 minuts i 6 segons, gairebé 7 minuts de mitjana més que les del Comitè Tècnic de Gestió (48 minuts i 39 segons).

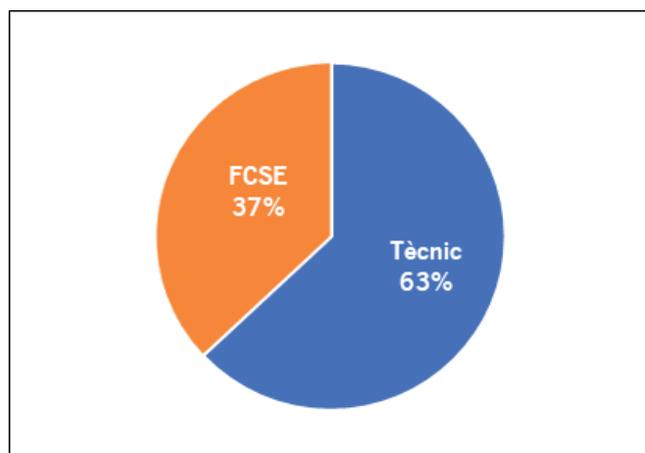
Quant a les característiques concretes de les rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió, degudes a la multiplicitat de veus que hi participaven, els resultats indiquen que Fernando Simón, director del Centre de Coordinació d'Alertes i Emergències Sanitàries, hi va tenir un paper central. La distribució del temps d'intervenció segons el perfil dels portaveus que participaven en les compareixences (figura 1) indica que els de caràcter tècnic tenien més importància que els corresponents a les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat, tot i que aquests darrers comptaven amb més portaveus (tres representants de les FCSE per dos portaveus tècnics).

De fet, Fernando Simón va ser el portaveu que més temps va aplegar durant les compareixences del Comitè Tècnic de Gestió, amb un 43% del temps total (figura 2). El 57% restant està dividit entre els altres quatre portaveus, que comptaven amb menys protagonisme. Més evident és el paper principal de Simón quan s'observa la distribució de les preguntes realitzades pels periodistes (figura 3). El 63% de les preguntes realitzades al Comitè Tècnic de Gestió van tenir com a destinatari el director del CCAES, mentre que el 37% restant van ser respostes per als altres membres del comitè.

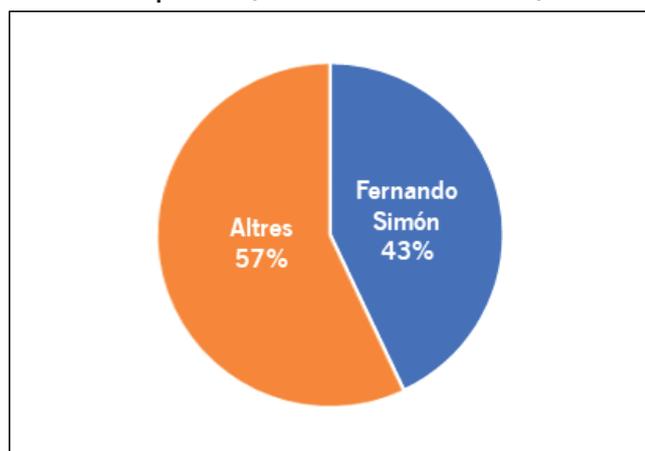
6.2. Temes de les compareixences

En relació amb l'anàlisi dels temes que més destaquen en l'estratègia comunicativa del Govern durant les primeres setmanes d'estat d'alarma, la taula 3 ofereix els resultats de la seva importància respectiva.

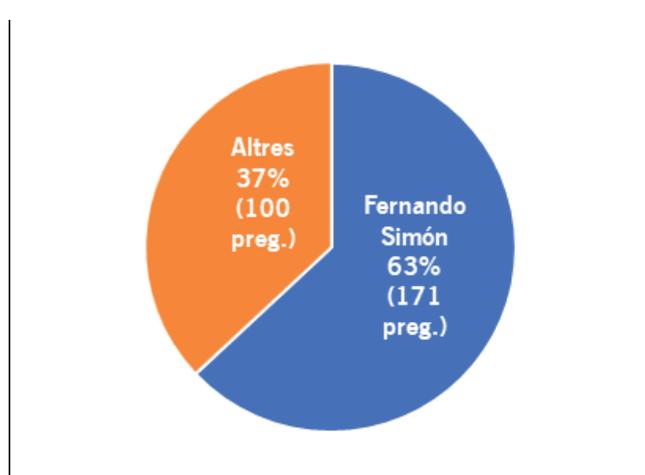
Algunes de les qüestions que es pretén destacar són les següents: en primer lloc, respecte de la freqüència amb què

Figura 1. Distribució segons perfil (Comitè Tècnic de Gestió)

Font: Elaboració pròpia.

Figura 2. Temps utilitzat per Fernando Simón durant les rodes de premsa (Comitè Tècnic de Gestió)

Font: Elaboració pròpia.

Figura 3. Distribució de les preguntes segons el portaveu al qual van dirigides (Comitè Tècnic de Gestió)

Font: Elaboració pròpia.

s'actualitzen les xifres de morts, contagiats, hospitalitzats, etc. durant les diverses compareixences, els resultats revelen que existeix una gran diferència entre el Comitè Tècnic de Gestió i el president del Govern. La diferència de criteris entre els dos òrgans és també visible en el nombre mínim i màxim de vegades que s'actualitzen les diferents xifres durant les compareixences. Mentre que el Comitè Tècnic de Gestió mai esmenta menys de 22 vegades l'evolució de les dades, el màxim d'actualitzacions que en realitza Pedro Sánchez és de 6.

En relació amb els temes que impliquen de manera més directa la població i que estan lligats a la conducta del conjunt de la societat, el reconeixement de l'esforç, tant de la ciutadania com dels sanitaris o els militars, és el que té més presència en la comunicació desplegada pel Govern. El segueixen les crides contínues a la població sobre la importància de mantenir comportaments responsables. Una de les al·lusions habituals del president del Govern és l'apel·lació a la unitat, a la coordinació i a la col·laboració, no només entre la població general, sinó també entre institucions governamentals. Pedro Sánchez atorga més rellevància a aquests dos temes en les seves compareixences respectives, tot i que Fernando Simón, durant la roda de premsa del 18 de març, admet que tant el reconeixement de l'esforç com les crides a la població constitueixen una mena de "seccions" dins de les compareixences, atès que hi apareixen de manera freqüent.

Els resultats també indiquen que es realitzen 4 recomanacions sanitàries de mitjana per roda de premsa, que assoleixen les 10 recomanacions durant els moments en què les xifres de morts i contagiats són més elevades.

Els temes relacionats amb les FCSE són els que presenten més variació entre el Comitè Tècnic de Gestió i el president del Govern. Pedro Sánchez no fa referència en cap moment de les seves compareixences a les accions previstes de les FCSE ni a les actuacions específiques que duen a terme. No obstant això, aquests dos temes tenen una especial importància en les rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió i per als seus tres portaveus pertanyents a les FCSE, ja que hi apareixen 17 i 8 vegades, respectivament.

Finalment, tots dos presenten unes xifres idèntiques quant a la referència dels riscos que suposen els rumors falsos i les informacions poc contrastades durant la pandèmia, que se situen en una referència al fenomen de la desinformació per roda de premsa.

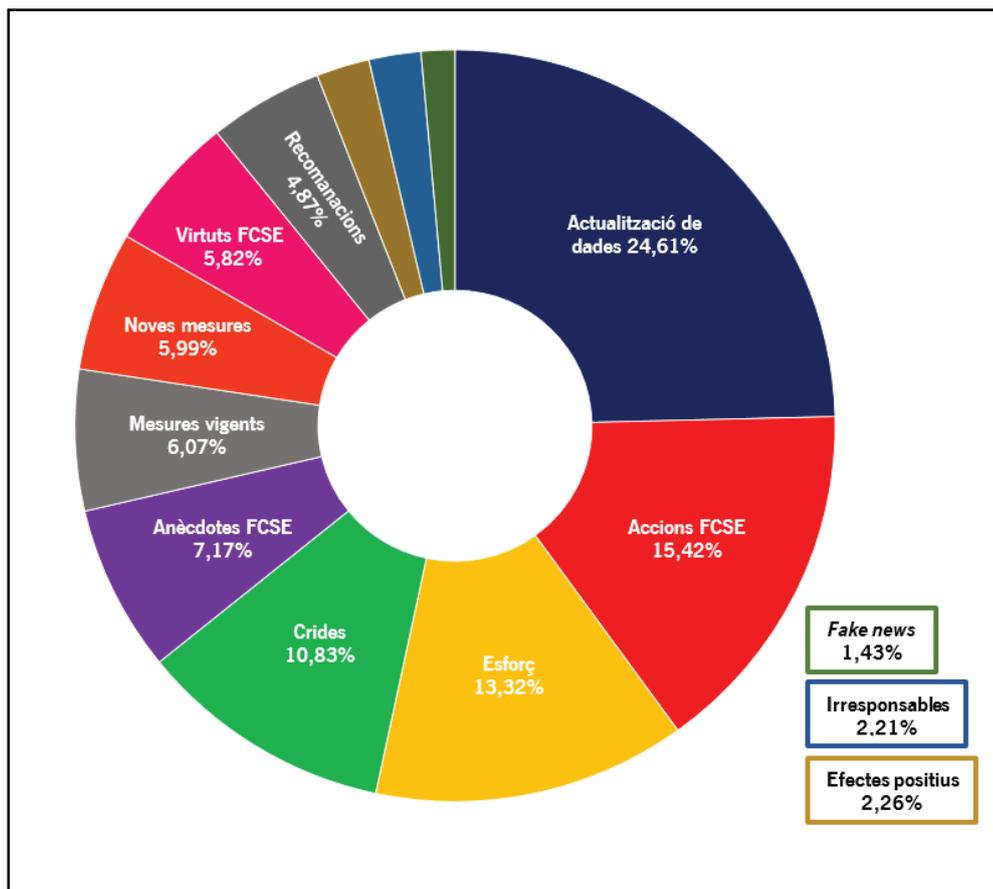
Per tant, de manera global, els temes que apareixen més sovint en l'estratègia comunicativa del Govern són l'actualització de dades, les accions de les FCSE i el reconeixement de l'esforç de la població, dels sanitaris i dels militars (figura 4). No obstant això, els resultats revelen certes diferències significatives entre els temes que, de manera més habitual, apareixen en els rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió i les compareixences del president del Govern.

Taula 3. Temes de les compareixences

Variable	Òrgan	Freqüència absoluta	Mitjana per compareixença	Rang de variació
Actualització de dades	Comitè	613	26	22-31
	President	19	2	0-6
	TOTAL	632	19	0-31
Accions previstes de les FCSE	Comitè	396	17	11-20
	President	0	0	0
	TOTAL	396	12	0-20
Reconeixement de l'esforç	Comitè	219	9	4-15
	President	123	12	4-19
	TOTAL	342	10	4-19
Crides a la població	Comitè	168	7	1-12
	President	110	11	6-15
	TOTAL	278	8	1-15
Actuacions anecdòtiques de les FCSE	Comitè	184	8	4-13
	President	0	0	0
	TOTAL	184	5	0-13
Recordatori de mesures vigents	Comitè	110	5	1-11
	President	50	5	0-10
	TOTAL	156	5	0-11
Implantació de noves mesures	Comitè	61	3	0-7
	President	93	9	3-26
	TOTAL	154	5	0-26
Exalçament de les virtuts de les FCSE	Comitè	139	6	1-15
	President	10	1	0-4
	TOTAL	149	4	0-15
Recomanacions sanitàries	Comitè	90	4	0-10
	President	35	4	0-10
	TOTAL	125	4	0-10
Efectes positius de les mesures	Comitè	25	1	0-3
	President	33	3	0-10
	TOTAL	58	2	0-10
Comportaments irresponsables	Comitè	52	2	0-5
	President	5	1	0-2
	TOTAL	57	2	0-5
Risc de les <i>fake news</i>	Comitè	27	1	0-4
	President	10	1	0-3
	TOTAL	37	1	0-4

Font: Elaboració pròpia.

Figura 4. Distribució dels temes de les compareixences del Comitè Tècnic de Gestió i del president del Govern (%)



Font: Elaboració pròpia.

6.3. Recomanacions de la comunicació de crisi

Per elaborar l'estudi sobre el compliment de les recomanacions que la comunicació de crisi estableix per a situacions com la pandèmia, s'han tingut en compte vuit variables l'objectiu de les quals és avaluar fins a quin punt la comunicació del Govern se ceneix a aquests preceptes.

Segons l'anàlisi dedicada a l'ús de dades i xifres en l'argumentació (taula 4), els resultats reflecteixen que s'utilitzen una mitjana d'11 dades durant les compareixences analitzades. Pel que fa a l'afirmació de qüestions de les quals no es té una confirmació científica, els membres del Comitè Tècnic de Gestió també són els que més suposicions realitzen, amb un total de 3 de mitjana, davant una suposició de Pedro Sánchez per compareixença. Arribats a aquest punt, cal destacar que algunes de les suposicions realitzades es plantegen amb una certa precaució, la qual cosa suavitzava la rotunditat amb la qual són exposades en alguna ocasió.

D'altra banda, l'empatia (en aquest cas, materialitzada en el record de les víctimes o dels seus familiars) apareix en la meitat de les compareixences analitzades (taula 5). No obstant això, el president del Govern presenta un grau més elevat d'empatia que el que demostren els membres del Comitè Tècnic de Gestió. Algunes de les condolences expressades pel comitè, en

concret les llançades pels membres de les FCSE, van dirigides als familiars de policies o militars morts per Covid-19 i no als familiars de la totalitat de les víctimes.

En relació amb l'ús de material de suport, com ara gràfics o taules, per acompanyar les intervencions, el president del Govern no utilitza cap mena d'informació suplementària, mentre que els membres del Comitè Tècnic de Gestió en fan ús en el 71% de les compareixences. En la compareixença del 15 d'abril utilitzen 7 gràfics diferents, la xifra més alta de totes les rodes de premsa.

A l'últim, en relació amb l'opacitat de les respostes a les preguntes formulades pels periodistes (taula 6), les dades assenyalen que un 9% de les preguntes es contesten de manera poc clara o, de la mateixa manera, s'ignora part de la qüestió en la resposta. Això suposa que, de les 371 preguntes que reben tant el Comitè Tècnic de Gestió (271) com Pedro Sánchez (100), 34 són respostes de manera incompleta.

7. Conclusions

Tenint en compte la distribució de les rodes de premsa del Comitè segons el perfil del portaveu (tècnic vs. militar), el temps

Taula 4. Recomanacions que afecten la percepció de la veracitat del missatge

Variable	Òrgan	Nombre absolut	Mitjana per compareixença	Rang de variació
Ús de dades i xifres	Comitè	298	12	9-19
	President	98	10	0-24
	TOTAL	396	11	0-24
Suposicions	Comitè	67	3	0-6
	President	9	1	0-3
	TOTAL	76	2	0-6

Font: Elaboració pròpia.

Taula 5. Empatia, confusions i material de suport

Variable	Òrgan	Compareixences on apareix	% de les compareixences
Empatia	Comitè	10	42%
	President	7	70%
	TOTAL	17	50%
Confusió i contradiccions	Comitè	5	21%
	President	3	30%
	TOTAL	8	24%
Material de suport	Comitè	17	71%
	President	0	0
	TOTAL	17	50%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6. Opacitat en les respostes

Variable	Òrgan	Nombre total de preguntes	Respostes opaques
Opacitat	Comitè	271	20
	President	100	14
	TOTAL	371	34

Font: Elaboració pròpia.

total utilitzat per Simón i la distribució de les preguntes segons el portaveu al qual van dirigides, es pot asseverar que, malgrat la multiplicitat de veus en l'estratègia comunicativa del Govern, Fernando Simón es va erigir, indiscutiblement, en el portaveu principal de l'Executiu durant les primeres setmanes d'estat d'alarma a Espanya.

En aquest sentit, alguns autors sostenen que la fórmula de càrrec de portaveu aplicada en el cas d'Espanya durant els mesos de març i abril és contrària a les recomanacions generals de comunicació de riscos i de crisis, a més d'una novetat respecte de situacions anteriors similars, a causa de la gran quantitat de veus oficials (Costa-Sánchez i López-García,

2020). Així, doncs, la teoria recomana l'existència d'una única persona que exerceixi el càrrec de portaveu per evitar duplicitats i contradiccions en els missatges (Mestre-Ortega et al., 2018; Calleja-Reina i Becerra, 2017).

No obstant això, a causa del protagonisme adoptat per Fernando Simón i la seva centralitat en les funcions de càrrec de portaveu, es pot considerar que l'estratègia comunicativa del Govern sí que va obeir, almenys fins a cert punt, a les recomanacions proposades per la comunicació de crisi, ja que altres autors defensen que, fins i tot contravenint la teoria general, és comprensible que s'optés per disposar de diversos portaveus, atès el caràcter transversal d'una crisi d'aquestes

característiques, que afectava, més enllà de la qüestió sanitària, moltes tasques governamentals (Rojo Martínez, Moreno i Soler Contreras, 2020).

En segon lloc, els resultats de l'anàlisi de contingut posen de manifest l'aposta per certs temes en la comunicació del Govern. Així, s'incideix en l'actualització constant de dades i xifres de morts, contagiats, hospitalitzats, detinguts, etc., que és, sens dubte, la qüestió predominant en les compareixences. Així mateix, els resultats mostren que s'atorga una importància destacable als assumptes relacionats amb les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat, entre les quals les accions específiques de l'Exèrcit, la Policia Nacional i la Guàrdia Civil van tenir un paper protagonista. L'agraïment per l'esforç realitzat tant al conjunt de la societat com als diferents professionals (especialment, als sanitaris) completa els eixos temàtics fonamentals de l'estratègia comunicativa del Govern.

En contraposició, alguns temes que, presumiblement, podrien haver tingut un pes en aquesta estratègia no són tan recurrents com calia esperar. Qüestions com ara les recomanacions sanitàries a la ciutadania o els efectes positius de les mesures adoptades tenen un paper residual en la comunicació plantejada per l'Executiu. Precisament, aquest tipus de missatges apareixen més habitualment en les xarxes socials (Kwok, Lee i Han, 2021), on les informacions relacionades amb la prevenció acaparen gran part dels missatges sobre el coronavirus.

A més, els resultats assenyalen que existeixen diferències entre els temes tractats de manera habitual pel Comitè Tècnic de Gestió i els que apareixen de manera més freqüent en les compareixences del president del Govern. Mentre que en les rodes de premsa del primer organisme l'actualització de les dades o tot el que fa referència a les FCSE són temes fonamentals, Pedro Sánchez opta més sovint, per exemple, per esmentar les noves mesures implantades o reconèixer l'esforç de la ciutadania.

Les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat, no obstant això, van tenir un paper dominant en l'estratègia comunicativa plantejada pel Govern, més enllà de les rodes de premsa del Comitè Tècnic de Gestió. Un dels eixos fonamentals del relat construït per l'Executiu sobre la crisi de la Covid-19 a Espanya va ser l'aparició assídua de les accions de les FCSE i les notícies positives en relació amb aquest col·lectiu en els mitjans de comunicació (López-García, 2020). És a dir, no només tenien una rellevància especial durant les rodes de premsa diàries, sinó que el Govern mostrava la seva preocupació per aquest assumpte i en privilegiava l'aparició en els mitjans.

Tot seguit, els resultats obtinguts indiquen que, de manera general, l'estratègia comunicativa durant les primeres setmanes d'estat d'alarma a Espanya presenta certes deficiències en relació amb qüestions bàsiques de la comunicació de crisi.

D'una banda, el Comitè Tècnic de Gestió presenta manques inequívokes en el grau d'empatia, molt reduït, i en la xifra preocupant de suposicions realitzades. D'altra banda, el president del Govern incompleix les recomanacions de la comunicació de crisi a causa de l'aparició reiterada de confusions

i contradiccions, el nombre de preguntes contestades amb opacitat i la inexistència de material complementari durant les seves compareixences. En aquest sentit, diversos estudis acrediten els beneficis de l'ús de diferents plataformes i recursos per augmentar la comprensió i millorar la gestió de la comunicació (Hattani i Jai, 2022).

Per això, resulta evident que la màxima principal del Govern era plantejar la situació de pandèmia com una autèntica guerra, amb totes les connotacions afegides que comporta. La rellevància de certs temes permetia a l'Executiu reforçar una sèrie de missatges que, al mateix temps, li reportaven beneficis incontestables en l'àmbit polític.

En aquest sentit, el Govern podia incidir en la gravetat de la pandèmia amb la presència de portaveus oficials de les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat. La seva participació en el Comitè Tècnic de Gestió, així com les seves aparicions diàries, permetien enfortir el caràcter extraordinari de la situació. Conseqüentment, els missatges que apel·laven a la disciplina de la ciutadania gaudien de més legitimitat, ja que provenien d'un estament autoritzat. De fet, Wodak (2021) apunta que els líders polítics de països com Alemanya, França, Àustria, Hongria o Suècia encarregats de dirigir-se a la ciutadania, utilitzen diverses estratègies per legitimar les mesures restrictives adoptades. És per això que, en el cas espanyol, l'aparició de militars i membres del cos policial en la comunicació del Govern afavoreix el compliment de les normes sanitàries en la mesura que les FCSE projecten una imatge de més formalitat, compromís i serietat que els perfils tècnics o polítics.

En les guerres, a més, els governs intenten que aflori un sentiment d'unitat i solidaritat entre la població, que generalment tendeix a fer costat fermament als executius en situacions en les quals hi ha una amenaça important latent sobre el conjunt de la comunitat política. Les contínues apel·lacions en aquesta direcció del president del Govern podrien tenir com a objectiu, precisament, fomentar la cohesió de la ciutadania, no només per fer front a la pandèmia, sinó perquè les diferències polítiques quedessin relegades a un segon terme. És a dir, evocar el patriotisme per aconseguir un suport unànim a la gestió del Govern i eludir la crítica política.

Referències

- 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". A: 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>
- Garfín, 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
- 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., Suaui, 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. A: 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. A: 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. A: 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. A: 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>