



## COMUNICACIÓN Y COVID-19 (Extractos de *papers* escritos por alumni del MCPC)

### El virus por el mundo

*Desde Ecuador:* “En marzo de 2020 el brote del coronavirus azotó al Ecuador. Como en todo el mundo, la pandemia causó una crisis sanitaria sin precedentes en las últimas décadas. Guayaquil fue el epicentro de la pandemia en Ecuador, con el 27,8 por ciento de todos los casos en el país y más de 13 mil víctimas mortales hasta mayo de 2020 (El Comercio, 2020), aunque la gran mayoría de decesos no tuvieron confirmación de causa”. (Cristian Lozano - MCPC’16)

*Desde Bruselas:* “Europa empezó a verse afectada progresivamente por la pandemia y colapsó. Recuerdo hablar con mis padres y ver como cada día las restricciones eran mayores en España. La sanidad se desbordaba, las fronteras terrestres, los bares, restaurantes y comercios cerraban... y llegó el confinamiento. El estado de alarma. Mi sensación aún hoy sigue siendo de incredulidad, de estar viviendo una realidad paralela. En Bruselas, al contrario que en España, pese al cierre de la hostelería y todos los comercios desde mediados de marzo, en ningún momento se llegó a restringir totalmente la movilidad ciudadana. No porque no se intentara por seguridad sino porque el gobierno en funciones de Bélgica no tenía suficiente capacidad ejecutiva para poder aprobar ese tipo de medidas. En todo momento pudimos salir a hacer deporte y pasear. Y los días fueron pasando”. (Íñigo Lizarraga - MCPC’19)

*Desde España:* “Durante los 50 días de confinamiento que van del 14 de marzo al 2 de mayo –en que empieza a poder realizarse ejercicio físico en horas determinadas y comienza a surgir el debate sobre las “fases de desescalada”– los ciudadanos aislados siguen más la actualidad y pasan a su vez por diferentes fases emocionales y comunicativas. En principio, al inicio ante el miedo y el *shock* por la situación desconocida surge la reacción emocional del reconocimiento del otro. Con cultura de los aplausos a las ocho de la tarde se anima a aquellos profesionales –sanitarios especialmente, pero también taxistas, camioneros, trabajadores de supermercados– que hacen posible el mantenimiento de los servicios básicos en una situación extrema”. (María Jesús Alonso - MCPC’07)

*Desde Irlanda:* “Uno de los primeros síntomas fue el desconcierto por parte del equipo con la situación global. Nadie sabía qué pasaría con su puesto de trabajo o si se irían nuestros clientes, tampoco cuándo dejar o volver ir a la oficina, si usar o no el comedor”. (Jose Valcárcel - MCPC’18)

*Desde Panamá:* “En las últimas semanas de mayo y las primeras de junio de 2020 ha habido un aumento importante en el número de casos diarios reportados. Todo parece indicar que los panameños seguirán acatando medidas de distanciamiento social por



algunos meses más, si bien ya el gobierno ha relajado algunas medidas de confinamiento en sectores específicos del territorio panameño”. (Andrés Laguna - MCPC’20)

*Desde México:* “El primer caso sospechoso se presentó el 27 de febrero; al día siguiente fue confirmado por las autoridades como el primer contagio de COVID-19 en México, lo que dio entrada a la Fase 1; el 24 de marzo inició la Fase 2, donde quizá lo más representativo fue el que titular del ejecutivo mexicano dejó de realizar giras de trabajo, y pidió por primera vez que la gente se quedara de manera voluntaria en sus casas. Por su parte la Fase 3 se activó el 21 de abril, fecha en que muchos negocios y empresas tuvieron que cerrar al considerarlos no esenciales”. (Rafael G. Vargas - MCPC’07)

### **Gestión de crisis**

“En una crisis, gestión y comunicación van de la mano. Esto es porque toda acción que se emplea o decisión administrativa que se toma comunica algo a la vez, con más razón durante una catástrofe. Sobre gestión en situaciones de emergencias, Schenker-Wicki et al. (como se cita en Letelier, 2010) asegura que hay dos factores, la prevención y la intervención, que deben ser considerados para actuar. Uno es sucesión del otro, de manera que durante la prevención se analiza el riesgo y se prepara el escenario para el estallido de la crisis, mientras que ya en la intervención, se actúa con rescate o ayuda humanitaria a los afectados”. (Cristian Lozano - MCPC’16)

“Cualquier manual de comunicación de crisis admite que lo principal al enfrentarnos a una es la previsión. En este caso, nada se había previsto, a pesar de que la OMS llevaba alertando del peligro del COVID- 19 desde enero”. (María Jesús Alonso - MCPC’07)

“En una crisis, debe haber un portavoz único que transmita confianza, información pertinente y puntual de la situación para disminuir en lo posible el nivel de incertidumbre en los afectados y permitir una mejor gestión de los imprevistos”. (María Jesús Alonso - MCPC’07)

“Quizás estemos asistiendo a uno de los llamados ‘momentos de la verdad’ (*moments of truth*) más determinantes de la última década. El consumidor y el resto de públicos de interés (*stakeholders*) de la compañía, desde los empleados a los accionistas (en el caso de las compañías cotizadas), están reformulando la imagen mental que tenían de las compañías y de su oferta de productos y servicios. Están discriminando entre las compañías que aportan a la sociedad y las compañías que no lo hacen o, que si lo hacen, no lo saben comunicar”. (Jesús Álava - MCPC’06).

“La dosificación de información, intentando acompañarla de medidas paliativas (estrategia del sándwich), o el hecho de presentar un panorama sombrío para rebajar expectativas futuras, nos recuerdan que sea un país o una empresa, la comunicación



de un líder puede ser más predecible de lo esperado”. (Jose Valcárcel - MCPC'18)

“Algunas preguntas clave para responder: ¿Cómo gestionar la narrativa de una organización cuando son las emociones las que priman sobre las cifras? Y frente a la incertidumbre, ¿cómo comunicar la cruda verdad y proteger la estabilidad emocional de un equipo?” (Jose Valcárcel - MCPC'18)

“La teoría de comunicación de crisis convencional dispone que la selección de portavoces es clave y que debe estar basada en los objetivos que se tengan para apaciguar los efectos de la misma. En tiempos de crisis, estos objetivos están orientados, generalmente, a resguardar la imagen de la institución y sus otros intangibles como la confianza y la reputación. Pero la crisis del 2020 ha incrementado la magnitud del impacto del entorno VUCA en las instituciones, lo que ha supuesto replanteamientos en el manejo de la comunicación de una crisis como esta”. (Andrés Laguna - MCPC'20)

“La necesidad de hacer una selección de portavoces más delimitada y basada en objetivos específicos para unificar el mensaje se vuelve más urgente cada día”. (Andrés Laguna - MCPC'20)

### **La comunicación como vacuna**

“En emergencias sanitarias la comunicación es un aspecto vital en la preparación de un plan de acción, para lograr el entendimiento con la población. Sobre este tema, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), señala que una información oportuna es clave en la lucha contra una pandemia. ‘Si se facilita información precisa, pronta y frecuentemente en un idioma que las personas entiendan y a través de canales confiables, la población podrá tomar decisiones y adoptar comportamientos positivos para protegerse’ (OPS, 2020)”. (Cristian Lozano - MCPC'16)

“Situaciones como la vivida durante la emergencia del Covid-19 dejan en evidencia que la comunicación no es un elemento menor en la resolución de una crisis. Una comunicación adecuada puede contribuir a salir lo antes posible de la situación, pero una mala comunicación puede agravar aún más el problema. Ofrecer información correcta, relevante y oportuna es un aspecto clave en situaciones de emergencia y solamente puede hacerse con una dirección profesional de la comunicación”. (Cristian Lozano - MCPC'16)

“La amenaza económica y la incertidumbre social son más fuertes que los aplausos. La comunicación es una relación bilateral y, si no se genera confianza y transparencia por ambas partes, el resultado será siempre el caos, el descontento y la indignación frustrada. Incluso cuando lo más importante es la salud de todos”. (María Jesús Alonso - MCPC'07)

“Durante mucho tiempo se ha hablado de la transición del *storytelling* al *storydoing*, lo



que supone dedicar menos esfuerzos a comunicar declaraciones de intenciones y más a explicar a la sociedad acciones concretas con impacto real. La crisis del Covid-19 ha acelerado este proceso. Las palabras, en este nuevo escenario, vienen después de los hechos”. (Jesús Álava - MCPC’06)

### **Gestión comunicativa de gobiernos frente a la pandemia**

“De igual manera, en situaciones de crisis, los gobiernos tienen que comunicar acción y hacerlo con rapidez, con el único fin de reducir la incertidumbre (García y Saura, 2010). Las decisiones se tienen que tomar con agilidad y las autoridades deben adelantarse a las interrogantes que surgirán en la ciudadanía y medios de comunicación. La comunicación debe estar enfocada a informar para ayudar a los afectados a reducir la incertidumbre sobre lo que deben hacer para disminuir los daños (Amadeo, 2016)”. (Cristian Lozano - MCPC’16)

“Con la experiencia de países europeos y algunos latinoamericanos precediendo los primeros impactos del virus en Panamá, se esperaba que la gestión del gobierno del presidente Laurentino Cortizo estuviese a la altura de las circunstancias. Esta expectativa del conjunto de los panameños se justifica si se toma en consideración la retórica de ‘planificación’, ‘trabajo en equipo’ y ‘alineamiento’ que ha abanderado Cortizo desde la campaña presidencial de 2019”. (Andrés Laguna - MCPC’20)

“Para la comunicación institucional de un gobierno, parece que el consenso de expertos en comunicación política es la de establecer y mantener una portavocía técnica y una portavocía política. Por un lado, la portavocía técnica tiene como objetivo responder a los cuestionamientos de los medios y la opinión pública sobre materias relacionadas a la evolución del virus y la efectividad de las medidas sanitarias. Y, por otro lado, la función de la portavocía política consiste en mantener los espíritus de la población, efectivizar los llamados a la acción y recomendaciones de los técnicos y, sobre todo, empatizar y mantener la calma colectiva en un momento donde la volatilidad puede manifestarse en cuestión de días (e inclusive por temas ajenos a la pandemia), como ha sido el caso de las protestas en Madrid y en diferentes ciudades de Estados Unidos”. (Andrés Laguna - MCPC’20)

“Tal vez sea muy pronto para calificar si la estrategia del Gobierno de México para hacer frente a la pandemia fue buena o mala. Lamentablemente las muertes en el país, como en otras naciones, se cuentan por miles y cualquier explicación no quitará el dolor de los deudos, pero sí es una buena oportunidad para subrayar los puntos más representativos de esta estrategia en términos de comunicación”. (Rafael G. Vargas - MCPC’07)

“La importancia de una comunicación eficiente, y en especial una comunicación de gobierno comprendida desde la perspectiva de los sistemas, que en el caso de los sistemas sociales se basan en la comunicación (Luhmann, 1998), dejan en claro que en cada momento y lugar se vive en una lógica donde #TodoComunica”. (Rafael G. Vargas



- MCPC'07)

“La información oficial en México se desarrolló a través de una conferencia de prensa diaria, incluyendo sábados y domingos a las 19:00 horas con una duración máxima de una hora que comenzaron el 27 de febrero en las instalaciones de la Secretaría de Salud y el 28 ya se ofrecieron desde Palacio Nacional. Además, cuando fue necesario, el tema se trató en la conferencia mañanera; con ello generó orden y disciplina en el mensaje, además de la información institucional que se reprodujo en la página web oficial sumado a un discreto manejo de redes sociales que en ambos casos fue aceptable en lo institucional, pero nunca logró penetrar más allá de lo informativo”. (Rafael G. Vargas - MCPC'07)

### **Las grandes transformaciones**

“Los grandes presupuestos de marketing, las vallas publicitarias, los eventos multitudinarios... todo se esfumó en cuestión de semanas. Un dispositivo electrónico se convirtió, para muchos, en la (única) ventana al mundo para informarse de lo que sucedía, realizar compras... y para trabajar”. (Jesús Álava - MCPC'06)

“El mundo de los *think tanks*, al igual que muchos otros sectores, se ha visto afectado por la pandemia. No solo han modificado el modo en que se comunican y se relacionan con sus *stakeholders* sino también las tareas que desempeñan, que claramente responden a una estrategia”. (Luis Alberto Amurrio - MCPC'20)

“La crisis en la que nos encontramos requiere de ideas poco convencionales o sin precedentes que aporten al proceso de formulación de políticas. Por lo tanto, esta pandemia se presenta como una oportunidad para que el *think tank* influya en el ámbito político español y europeo, como también para que mejore su posicionamiento en la opinión pública; esta es una de las razones que explica el incremento de su carga laboral. (Luis Alberto Amurrio - MCPC'20)

Una de las primeras reflexiones que me asaltaron cuando fui consciente del momento histórico que estábamos –y seguimos– viviendo, fue el poder “igualador” –democratizador, incluso– de la digitalización acelerada que ha desencadenado el confinamiento global. El Covid-19 ha supuesto una crisis sanitaria sin precedentes, así como un drama económico y humano, pero también ha cuestionado las reglas del juego en materia de consumo, marketing, comunicación y relaciones humanas, por citar tan sólo algunos ámbitos. (Jesús Álava - MCPC'06)

### **Mirando hacia delante**

“En España, la pandemia ha sacado a la luz la enorme dependencia del país hacia sectores tan sumamente volátiles como el turismo, algo que convendría examinar con detenimiento para buscar fórmulas que mejoren la supervivencia del sector al tiempo que reduzcan su dependencia económica sobre el Producto Interior Bruto (PIB) en la



medida de lo posible”. (Íñigo Lizarraga - MCPC’19)

“Vamos hacia lo que todo el mundo está catalogando como ‘una nueva normalidad’. Y creo que es verdad. No porque la anterior normalidad fuera mala sino porque sencillamente lo ocurrido no tiene un precedente similar en nuestro tiempo y, por ende, supone cambios. Puede sonar paradójico, pero creo que vivimos uno de esos momentos históricos que se estudian en los libros de texto en los que ocurre un cambio de dimensiones mundiales”. (Íñigo Lizarraga - MCPC’19)

“El mayor piloto de teletrabajo de la historia se saldará, muy probablemente, con el replanteamiento del concepto de espacio de trabajo y con el cierre u optimización de oficinas atendiendo a los índices de productividad alcanzados y al recorte de costes fijos, tan necesario para cuadrar cuentas de resultados en tiempos convulsos. En la práctica, supondrá desligar trabajo de espacios físicos predefinidos y posiblemente a largo plazo contribuirá al replanteamiento de jornadas laborales tal y como las entendíamos. (Jesús Álava - MCPC’06)

“Esta coyuntura –me atrevo a decir histórica– ha dejado con muy pocos argumentos a quienes defendían una pretendida visión transformadora a golpe de diapositiva de Power Point, pero se limitaban a hablar ‘de oídas’ de lo digital. Estamos viendo que quien maneja con soltura códigos, canales y herramientas está siendo capaz de trasladar al ámbito digital sus dotes comerciales, conectar con sus públicos y generar la reacción buscada en los mismos, bien sea la compra de un producto, un reconocimiento a una iniciativa o el respaldo a su gestión como compañía. En definitiva, el entorno digital les está permitiendo alcanzar sus objetivos al margen del cuándo, el dónde y el cómo. No será un viaje fácil, pero será apasionante”. (Jesús Álava - MCPC’06)

### Referencias citadas

Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación*, 5 (2) 155-181.

*El Comercio* (2020, 2 de mayo). Guayas cierra abril del 2020 con más muertes que en 4 meses del 2019; el contexto del covid-19 en Ecuador. <https://www.elcomercio.com/actualidad/record-muertes-guayas-coronavirus-ecuador.html>

García, F. & Saura, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Ícono* 14, 8 (2), pp. 42-56.

Letelier, L. (2010). Descentralización del Estado y terremoto: El caso de Chile. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 15-16, 19-38.



Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta.

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Communicating the risks to health posed by COVID-19 is key to protecting populations and mitigating spread. Acceso: 20 de mayo de 2020. [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15751:communicating-the-risks-to-health-posed-by-covid-19-is-key-to-protecting-populations-and-mitigating-spread&Itemid=1926&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15751:communicating-the-risks-to-health-posed-by-covid-19-is-key-to-protecting-populations-and-mitigating-spread&Itemid=1926&lang=es)