

INVESTIGACIÓN

Recibido: 12/12/2023

Aceptado: 19/02/2024

Publicado: 13/03/2024

TWITTEANDO LA PREPARACIÓN DE LA PANDEMIA: COMUNICACIÓN DE CRISIS Y RIESGO DE LAS AUTORIDADES CHILENAS

Tweeting pandemic preparedness: crisis and risk communication by Chilean authorities

 **Macarena Peña-y-Lillo¹**: Universidad Diego Portales. Chile.

macarena.penaylillo@udp.cl

 **Andrés Rosenberg Benadretti**: Universidad Andrés Bello. Chile.

andres.rosenberg@unab.cl

Cómo citar el artículo:

Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg Benadretti, Andrés (2024). Twitteando la preparación de la Pandemia: comunicación de crisis y riesgo de las autoridades chilenas [Tweeting pandemic preparedness: crisis and risk communication by Chilean authorities]. *Vivat Academia*, 157, 1-17. <http://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1534>

RESUMEN

Introducción: Este estudio tiene como objetivo conocer cómo el Ministerio de Salud de Chile se comunicó con su audiencia en redes sociales durante las fases iniciales de la crisis de la COVID-19, en un contexto de inestabilidad nacional y una falta de confianza por parte de los ciudadanos en el gobierno debido a una crisis social previa.

Metodología: Empleando la teoría situacional de comunicación de crisis (SCCT) y el modelo integrador de comunicación de riesgos y emergencias (CERC), llevamos a cabo un análisis de contenido de 3.306 Tuits publicados por el Ministerio de Salud y sus portavoces durante un período de 37 días entre febrero y marzo de 2020. **Resultados:** El análisis reveló una prevalencia de mensajes orientados al remitente por sobre publicaciones orientadas a la audiencia. La estrategia del reforzamiento surgió como la maniobra de comunicación de crisis más común en los mensajes, eclipsando las estrategias menos prevalentes de instrucción y ajuste. El análisis multivariado reveló que los mensajes de reforzamiento tenían más probabilidades de centrarse en el

¹ **Macarena Peña-y-Lillo:** Doctora en Comunicación University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos. Profesora Asociada Facultad de Comunicación y Letras Universidad Diego Portales, Chile.

remitente, mientras que los mensajes instructivos tendían a ser apelaciones directas a la audiencia. **Discusión:** Los hallazgos indican que, en las primeras semanas de la pandemia, el Ministerio de Salud de Chile y sus figuras de autoridad optaron en Twitter por una estrategia de protección de la reputación. Este enfoque relegó la meta de proporcionar a los ciudadanos información esencial para protegerse de la emergencia de salud a una prioridad inferior. Este estudio es único al caracterizar la comunicación de un organismo gubernamental latinoamericano en redes sociales durante la crisis de la COVID-19 en el contexto más amplio de una significativa crisis social y política, utilizando un enfoque de comunicación de riesgos y crisis.

Palabras clave: redes sociales, gobierno, comunicación de crisis, comunicación de riesgos, COVID-19, preparación para la pandemia.

ABSTRACT

Introduction: This study aims to understand how the Chilean Ministry of Health communicated with its audience on social media during the early stages of the COVID-19 crisis, in a context of national instability and a lack of trust among citizens in the government due to a previous social crisis. **Methodology.** Employing the situational crisis communication theory (SCCT) and the integrative model of risk and emergency communication (CERC), we conducted a content analysis of 3,306 Tweets posted by the Ministry of Health and its spokespersons during a 37-day period between February and March 2020. **Results:** The analysis revealed a prevalence of sender-oriented messages over audience-oriented posts. Bolstering emerged as the most common crisis communication strategy in the messages, overshadowing the less prevalent strategies of instructing and adjusting. Multivariate analysis revealed that bolstering messages were more likely to be sender-centered, while instructive messages tended to be direct appeals to the audience. **Discussion:** The findings indicate that in the early weeks of the pandemic, the Chilean Ministry of Health and its authority figures opted for a reputational protective strategy on Twitter. This approach relegated the goal of providing citizens with essential information to protect themselves from the health emergency to a lower priority. This study is unique in characterizing the communication of a Latin American governmental agency on social media during the COVID-19 crisis within the broader context of a significant social and political crisis, utilizing a risk and crisis communication approach.

Keywords: social media, government, crisis communication, risk communication, COVID-19, pandemic preparedness.

1. INTRODUCCIÓN

El primer caso de COVID-19 fue reportado oficialmente en Chile el 3 de marzo de 2020. Dos semanas después, el 18 de marzo, el número total de casos alcanzó los 238 y el entonces presidente de la República, Sebastián Piñera, declaró estado de catástrofe. Esta declaración permitió al gobierno implementar diversas medidas para restringir las libertades personales con el fin de detener la propagación del virus. Sin embargo, el coronavirus no fue el único brote con el que Chile estaba lidiando en ese momento. Exactamente cinco meses antes, el 18 de octubre de 2019, el país entró en un estado de

agitación social con masivas protestas callejeras y manifestaciones contra el gobierno que duraron al menos hasta que se implementaron medidas de distanciamiento social para la prevención de la COVID-19 (Somma *et al.*, 2021). En resumen, el gobierno chileno tuvo que enfrentar la crisis de la COVID-19 mientras aún lidiaba con una enorme crisis social que afectó dramáticamente la confianza del público en el organismo (Centro de Estudios Públicos, 2020).

Las crisis se desarrollan en etapas (Ulmer *et al.*, 2011), y una de estas etapas ha sido algo pasada por alto en la literatura sobre comunicación de crisis: la etapa de precrisis. Los autores coinciden en que la precrisis es fundamental para preparar el terreno para cuando la crisis se desencadena (por ejemplo, Jasmi *et al.*, 2021). En el contexto de una crisis de salud como la pandemia de SARS-CoV-2, por ejemplo, la precrisis es un momento para construir la confianza entre las partes con el fin de asegurar la legitimidad de las medidas adoptadas para controlar la crisis. Esta legitimidad se vuelve fundamental para la adhesión de los ciudadanos a las medidas de distanciamiento social que, prolongadas en el tiempo, pueden ser resistidas por individuos. Además, la etapa de precrisis se considera un momento para desarrollar las habilidades y capacidades que la audiencia necesita para enfrentar la emergencia y cuidar de sí mismos y sus seres queridos (Reynolds y Seeger, 2005). Las redes sociales se han convertido en un canal fundamental para las organizaciones durante las crisis, y especialmente en la etapa de precrisis, porque a través de estos canales la planificación de la crisis se hace visible para la audiencia (Coombs, 2017; Diddi y Wei, 2022).

En este artículo exploramos la estrategia de comunicación utilizada por las autoridades de salud chilenas en Twitter para dar cuenta de la preparación del gobierno ante la pandemia de coronavirus. Esta preparación para la crisis de salud tuvo lugar en medio de una crisis social, la cual probablemente influyó en las decisiones sobre cómo enfrentar la emergencia de salud pública y su comunicación, ya que la confianza de los ciudadanos en las agencias gubernamentales y la reputación de estas organizaciones estaba gravemente afectada para cuando comenzó la pandemia. Para guiar esta investigación, tomamos conceptos de dos cuerpos teóricos: la teoría situacional de la comunicación de crisis SCCT —*Situational Crisis Communication Theory*— (Coombs, 2007b) y el modelo de comunicación de riesgos y emergencias CERC (Reynolds y Seeger, 2005). Ambos, SCCT y CERC, son modelos de comunicación de crisis, sin embargo, mientras que el primero puede considerarse un enfoque de relaciones públicas hacia una crisis, ya que su principal preocupación son los efectos de una crisis en la reputación organizacional y la reparación de la imagen, el segundo es más específico para una crisis de salud pública, por lo que su enfoque está en la preparación y respuesta de emergencia para mitigar riesgos entre la población. Aun cuando tanto el SCCT como el CERC surgieron antes de la masificación de las redes sociales, sus planteamientos originales no se refieren a algún medio en específico y aplican fácilmente a la comunicación de organizaciones que puede tener lugar en dichas plataformas (Coombs, 2017). De hecho, diversos estudios examinando la comunicación vía redes sociales en el contexto de la pandemia de Coronavirus se han guiado por

estos modelos teóricos (Brewer y Imes, 2023; Fissi *et al.*, 2022; Michelow *et al.*, 2023; Troy *et al.*, 2022).

1.1. Reputación y comunicación de crisis: el modelo SCCT

La teoría situacional de la comunicación de crisis de Coombs, como ya se ha definido por sus siglas SCCT, en 2007), relaciona las crisis con la estrategia de respuesta en función de la atribución de responsabilidad. Según la SCCT, el público busca entender por qué ocurrieron eventos negativos, y la respuesta que encuentran a esa pregunta influye en la forma en que perciben el evento y en cómo reaccionan ante él (Weiner, 1995). La responsabilidad en una crisis se define como el grado en que el público cree que la crisis se debe a las acciones de la organización (Coombs, 2007a, b; 2017). Según la SCCT, la responsabilidad debe guiar la forma en que la organización responde a la crisis (Coombs, 2007b). La atribución de responsabilidad depende del tipo de crisis. Una crisis se considera de responsabilidad mínima cuando su origen no se debe a las acciones de la organización. En tanto que se considera de responsabilidad baja cuando la organización tiene cierto grado de responsabilidad, pero no tiene un control total sobre ella. Finalmente, una crisis se considera de alta responsabilidad cuando la organización tiene control completo sobre su ocurrencia, por ejemplo, cuando un producto puede ser peligroso para los consumidores debido a un error humano al interior de la organización (Coombs, 2004).

Junto con el tipo de crisis, la SCCT sostiene que hay dos factores que intensifican la atribución de responsabilidad. En primer lugar, el historial de crisis, que se refiere a si la organización ha enfrentado una crisis antes; y, en segundo lugar, la reputación previa, que es cómo se percibía a la organización antes de que comenzara la crisis (Coombs, 2014). Por ejemplo, la investigación ha encontrado que una reputación organizacional favorable previa actúa como un halo que protege a las organizaciones de daños reputacionales debido a una crisis, ya que las personas se aferran a sus creencias originales sobre la organización y atribuyen menos responsabilidad a las empresas que tenían altas puntuaciones reputacionales previas (Claeys y Cauberghe, 2015). Los factores intensificadores pueden cambiar la responsabilidad atribuida a una organización en una crisis; por ejemplo, una organización que enfrenta una crisis de baja responsabilidad puede terminar con una crisis de alta responsabilidad si su reputación antes de la crisis era pobre. En ese sentido, aunque la crisis del coronavirus puede considerarse una crisis de baja responsabilidad para el gobierno chileno, la reputación previamente dañada podría haber hecho que los ciudadanos vieran la responsabilidad del gobierno más alta de lo que realmente era.

La SCCT establece que una respuesta apropiada a la crisis es aquella en la que la respuesta se corresponde con el nivel de responsabilidad de la crisis. Mientras que una respuesta acorde con el nivel de responsabilidad protege a la organización contra daños reputacionales, una respuesta inadecuada conduce a un daño severo a la reputación de la organización (Coombs, 2007a, b). Las respuestas recomendadas a las crisis dependen de la naturaleza de la crisis y se pueden dividir en mensajes instructivos, de ajuste y de reparación de la reputación (Holladay, 2009). Mientras que los mensajes instructivos proporcionan elementos para que los interesados aborden de

manera práctica la crisis, la información de ajuste aborda aspectos psicológicos, como sentimientos de simpatía y acciones correctivas. Juntas, la información instructiva y de ajuste se consideran por la SCCT como respuestas éticas fundamentales a una crisis y pueden implementarse en cualquier momento y en cualquier tipo de crisis. Cuando una crisis es de responsabilidad mínima o baja, solo se necesitan estos mensajes éticos fundamentales para enfrentar la crisis.

Los mensajes de reparación de la reputación, a su vez, se pueden clasificar como de negación, reconstrucción y reforzamiento. La negación consiste en afirmar que la crisis no existe y solo debe usarse cuando la crisis se originó en el contexto de información errónea. La reconstrucción se centra en los aspectos positivos del desempeño de la organización, como disculpas y compensaciones. El reforzamiento, a su vez, se refiere a mensajes que intentan recordar a los interesados las acciones positivas pasadas de la organización y las cosas que la organización ha hecho para mejorar la crisis. Las estrategias de reconstrucción solo se recomiendan en casos de crisis con una alta atribución de responsabilidad, pero el reforzamiento se puede usar además de las estrategias instructivas y de ajuste en cualquier tipo de crisis e independientemente de la responsabilidad organizativa (Coombs, 2004).

Aunque los principios de la SCCT se han formulado y probado principalmente para estudiar la comunicación durante una crisis, creemos que también pueden aplicarse a la etapa de precrisis. Una de las preocupaciones más destacadas en la investigación que aborda la etapa de precrisis ha sido la prevención y el amortiguamiento de crisis (Diddi y Wei, 2022). Una de las estrategias para amortiguar una crisis antes de que ocurra ha sido el enfoque de inoculación, que propone proporcionar a los interesados información sobre posibles crisis para construir resistencia a los mensajes negativos que el público podría recibir sobre la organización en medio de la crisis. La investigación ha encontrado que la construcción de la reputación antes de una crisis protege a la organización de daños importantes (Coombs y Holladay, 2002). Por ejemplo, Wigley y Pfau (2010) encontraron que los mensajes de inoculación y reforzamiento fueron estrategias efectivas para proteger la imagen organizacional anticipándose a una crisis.

1.2. Comunicación en una crisis de salud pública: El modelo CERC

Reynolds y Seeger (2005) propusieron el modelo CERC como un modelo conceptual que fusiona la noción de comunicación de riesgos en salud pública con el concepto organizacional de comunicación de crisis. La comunicación de riesgos se refiere a la comunicación orientada a informar al público sobre posibles amenazas, como una enfermedad infecciosa con potencial pandémico, y proporcionarles herramientas para hacer frente a dichas amenazas (Sellnow *et al.*, 2019), más específicamente, persuadir a las personas para que adopten ciertos comportamientos que las protejan de la amenaza.

Una diferencia clave entre la comunicación de crisis y la comunicación de riesgos, según los proponentes del CERC, es que, mientras que la comunicación de crisis tiende a ser más informativa, los mensajes de comunicación de riesgos están orientados a

persuadir a las personas para que adopten comportamientos protectores. En este sentido, mientras que se espera que un enfoque de comunicación de crisis esté centrado en el remitente, dado que la organización tiene interés en rendir cuentas sobre sus acciones y decisiones, el enfoque de comunicación de riesgos está centrado en el destinatario, ya que tiene como objetivo proporcionar herramientas y aumentar las capacidades de la audiencia para enfrentar la crisis (Reynolds y Seeger, 2005).

1.3. Twitter, crisis y gobierno

Twitter, renombrada como X en la primera mitad del año 2023, es una herramienta popular de microblogging utilizada por millones de usuarios en todo el mundo. A diferencia de otras redes sociales, como Facebook o Instagram, Twitter es principalmente una fuente de información, ya que recopila mensajes cortos de diferentes fuentes y los agrupa en una línea de tiempo. Incluso si los usuarios no siguen cada cuenta de noticias, Twitter muestra una lista actualizada de los 10 términos más comentados para cada ubicación, lo que permite a los usuarios verificar rápidamente qué eventos se están discutiendo más intensamente en su país. Esta capacidad es particularmente útil para la gestión de crisis.

Twitter ha demostrado ser un medio fructífero para que las agencias gubernamentales lleguen y se conecten con sus audiencias (Liu *et al.*, 2018; Zeemering, 2021). Las autoridades políticas han usado frecuentemente esta red social para dar a conocer información a la comunidad, intentando motivar la interacción y retroalimentación y este uso ha sido fuertemente visibilizado a partir de la pandemia de COVID-19 (Gong y Ye, 2021).

Desde los primeros años de las redes sociales, las personas las han preferido como vehículos de comunicación en contextos de crisis (Jin *et al.*, 2011; Liu *et al.*, 2011) y desastres naturales (Saroj y Pal, 2020). En la pandemia de influenza AH1N1 en 2010 hubo una primera experiencia de crisis sanitaria con redes sociales (Kim y Liu, 2012; Lui y Kim, 2011), aun cuando la masividad de estas no era la misma que 10 años después, cuando el virus SARS-CoV-2 dio origen a la pandemia más grande del siglo. De hecho, la crisis por la COVID-19 dio origen a una extensa línea de investigación acerca del uso de redes sociales para la comunicación en el marco de la pandemia (Gong y Ye, 2021; Michelow *et al.*, 2023; Rufai y Bunce, 2020; Wang *et al.*, 2021; Zeemering, 2021).

2. OBJETIVOS

A través de este artículo, pretendemos determinar qué elementos de los dos modelos conceptuales para abordar la comunicación de crisis, la SCCT y el CERC, estuvieron presentes en la estrategia de comunicación de las autoridades chilenas en la etapa de precrisis a través de Twitter. Con esta indagación, contribuimos a la literatura de comunicación de crisis al llenar el vacío de conocimiento con respecto a cómo una crisis reputacional inmediatamente antes de otra crisis puede influir en la forma en que una organización gubernamental elige comunicarse con su audiencia a través de las redes sociales en preparación para una emergencia. En primer lugar, siguiendo los

postulados de la SCCT y considerando que a raíz de la crisis social que precedió a la pandemia ésta puede ser vista como una crisis de responsabilidad más que mínima para el gobierno chileno, anticipamos que:

H1: Los mensajes de refuerzo serán comunes en la comunicación precrisis.

Adicionalmente y considerando la relevancia que tiene el foco de los mensajes, planteamos las siguientes preguntas de investigación:

PI 1: ¿Son más o menos prevalentes los mensajes centrados en la audiencia que los mensajes centrados en el remitente en la comunicación precrisis?

PI 2: ¿Fueron los mensajes instructivos y/o de ajuste más o menos comunes que los mensajes de refuerzo?

PI 3: ¿Existe una asociación entre la orientación del mensaje (centrado en el remitente o centrado en el receptor) y el contenido del mensaje (reforzamiento/instrucción/ajuste)?

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis para este estudio fue el tuit. Los tuits se obtuvieron utilizando la extensión Excel NodeXL Pro de la Social Media Foundation (Smith *et al.*, 2010), que se conecta con la interfaz de programación de aplicaciones (API) de transmisión de Twitter para la descarga de datos. Utilizamos el importador de la red de usuarios de Twitter de NodeXL Pro, que permite la descarga de los 3,200 tuits más recientes de cualquier usuario, incluyendo sus tuits originales, retuits, menciones y respuestas. En abril de 2020, descargamos los tuits publicados por la cuenta de Twitter del Ministerio de Salud de Chile (@ministeriosalud), así como las cuentas del ministro en ese momento, el Dr. Jaime Mañalich (@jmanalich), y los dos subsecretarios, la Dra. Paula Daza (@pdazan) y el Sr. Arturo Zúñiga (@arturozunigaj). La cuenta del Ministerio de Salud de Chile se creó en junio de 2010 y tiene 829.2 K seguidores; la cuenta del Dr. Mañalich se creó en febrero de 2010 y tiene 275.9 K seguidores; la cuenta de la Dra. Daza se creó en mayo de 2014 y tiene 146.2 K seguidores, y finalmente, la cuenta del Sr. Zúñiga se creó en julio de 2014 y tiene 60.7 K seguidores. Los tuits más antiguos descargados son del 11 de febrero de 2020, por lo tanto, esa fue la fecha de inicio del período en estudio. Es importante señalar que en ese momento no se informaron casos de COVID-19 en el país. Los tuits se incluyeron si se publicaron entre esa fecha de inicio y el 18 de marzo, que corresponde al día en que el presidente de Chile declaró estado de catástrofe; señalamos esa fecha como el inicio de la crisis. Dado que la unidad de análisis en la base de datos de NodeXL Pro es la relación entre dos cuentas, el mismo tuit podría estar en la base de datos más de una vez, por ejemplo, si mencionaba a dos o más cuentas de Twitter. Antes de realizar el análisis, eliminamos todos los duplicados revisando el contenido de cada tuit y conservamos solo una versión de cada uno. Terminamos con 3.306 tuits únicos publicados por cualquiera de las cuatro cuentas en estudio en los 37 días entre el 11 de febrero y el 18 de marzo.

Los tuits fueron codificados mediante procedimientos de análisis de contenido cuantitativos por seis estudiantes de segundo y tercer año de la carrera de Periodismo (pregrado) en dos rondas de codificación. Los codificadores fueron capacitados en cuatro sesiones en línea en las que se les presentó el libro de códigos y codificaron submuestras de los datos para probar su comprensión del proceso. En la primera ronda de codificación (N = 3.306), el objetivo era identificar aquellos tuits que se referían específicamente a la COVID-19. En la segunda ronda, solo se codificaron aquellos tuits que se clasificaron como “referentes a COVID-19” en la primera ronda (N = 2,297). Para ambas rondas, y siguiendo las pautas de Neuendorf (2017), una submuestra de aproximadamente el 10% de las unidades de análisis (N = 334 en la ronda 1 y N = 245 en la ronda 2) se codificó para obtener estadísticas de fiabilidad intercodificadores, que se presentan al lado de cada variable.

3.2. Variables del libro de códigos

Las variables de acuerdo con las que se codificaron los tuits fueron:

Contenido de COVID-19. Los tuits se codificaron como tuits sobre COVID-19 si se referían explícitamente al virus, la pandemia u otros temas relacionados, como medidas de distanciamiento social, cuarentenas, etc. También se incluyeron en esta categoría los tuits cuyo contenido podría inferirse que era sobre COVID-19, aunque no mencionaran ninguna de las palabras clave específicas identificadas. Las opciones de respuesta fueron “sí” o “no” (alfa de Krippendorff = .98).

Orientación del mensaje. Los tuits se codificaron según si estaban orientados al remitente o a la audiencia. Los mensajes orientados a la audiencia eran aquellos que apelaban directamente a los miembros de la audiencia (por ejemplo, “Aprende a lavarte las manos para prevenir la infección por coronavirus”), mientras que los mensajes orientados al remitente eran aquellos que (a) presentaban la declaración de un portavoz (por ejemplo, “El ministro de salud dijo que lavarse las manos era clave para prevenir la infección por coronavirus”) en forma de una cita directa o indirecta, o (b) presentaban una actividad realizada por un funcionario del Ministerio (por ejemplo, “El ministro visitó la ciudad de x para invitar a las personas a lavarse las manos para prevenir la infección por coronavirus”). También se agregó una categoría “otro” para aquellos casos en los que no se podía distinguir la orientación del mensaje con claridad (alfa de Krippendorff = .80).

Reforzamiento. Para evaluar las estrategias de reforzamiento en los mensajes, clasificamos los mensajes según si abordaban la preparación para la crisis en términos de recursos materiales o humanos, por ejemplo, nuevas contrataciones, capacitación del personal, simulaciones, así como inversión en infraestructura (por ejemplo, nuevos hospitales o camas de hospital), equipos (por ejemplo, adquisición de ventiladores mecánicos) o suministros (por ejemplo, equipo de protección personal), con el objetivo de mostrar que el gobierno se estaba preparando para la crisis (alfa de Krippendorff = .75).

Mensajes instructivos. Clasificamos los mensajes según si buscaban educar sobre la prevención del coronavirus, por ejemplo, entregaban recomendaciones para prevenir

el contagio, cuidados especiales para pacientes con COVID-19, recomendaciones sobre viajes o cualquier llamado a llevar a cabo comportamientos preventivos (alfa de Krippendorff = .76).

Mensajes de ajuste. Clasificamos los mensajes según si tenían un componente emocional, como el reconocimiento de la incertidumbre o el miedo que las personas podrían experimentar, y/o recomendaciones para abordar las consecuencias emocionales de la crisis. Nos centramos en términos explícitos como tristeza, preocupación, ansiedad, incertidumbre, etc. (alfa de Krippendorff = .86).

4. RESULTADOS

De un total de 3.306 tuits publicados por las cuentas del Ministerio de Salud de Chile y los tres portavoces del Ministerio entre el 11 de febrero y el 18 de marzo de 2020, 2,297 (69.5%) trataron sobre la pandemia de COVID-19. Las estadísticas descriptivas de la muestra de tuits están disponibles en la Tabla 1.

La pregunta de investigación 1 abordó la prevalencia de mensajes orientados al remitente frente a mensajes orientados a la audiencia. Del total de tuits que trataron sobre la pandemia de COVID-19, el 50,5% se clasificaron como orientados al remitente, es decir, los tweets dieron cuenta de la declaración de un portavoz del Ministerio o presentaron una actividad de una figura ministerial, en comparación con el 15,0% que se clasificaron como orientados a la audiencia, ya que eran apelaciones directas a la audiencia.

La hipótesis 1 proponía que las estrategias de reforzamiento serían comunes en la comunicación en la etapa de precrisis a través de Twitter. Nuestros datos revelan que, de hecho, el refuerzo fue la estrategia de comunicación más común presente en el 24% de los tuits sobre COVID-19 durante la etapa de precrisis, en comparación con la instrucción y el ajuste. De hecho y respondiendo la segunda pregunta, se constata que la estrategia de instrucción estuvo presente en el 16% de los tuits y el ajuste estuvo presente solo en el 2% de las publicaciones. Además, dentro del período examinado, los mensajes de refuerzo tendieron a aumentar con el tiempo, mientras que los mensajes instructivos se mantuvieron relativamente bajos (ver Figura 1).

La pregunta 3 indagaba acerca de la orientación de los mensajes que estaban asociados con cada una de las estrategias de gestión de crisis. Ajustamos modelos de regresión logística binomial con el reforzamiento y la instrucción como variables dependientes, y las variables de orientación del mensaje como predictores categóricos (i.e. orientado a la audiencia, orientado al remitente tipo declaración, orientado al remitente tipo actividad, u otro), controlando la cuenta de origen (del Ministerio o de una de las cuentas personales de las autoridades del Ministerio). Los resultados se presentan en las Tablas 2 y 3 respectivamente. En el caso del refuerzo, encontramos que los mensajes orientados al remitente que dan cuenta de una actividad de la autoridad ($B = 1.46$, $SE = 0.21$, $p < 0.001$) y aquellos orientados al remitente enfocados en declaraciones de los personeros públicos ($B = 1.09$, $SE = 0.20$, $p < 0.001$) eran significativamente más propensos a ser utilizados para el refuerzo, en comparación con los mensajes orientados a la audiencia. Los mensajes instructivos, a su vez, eran significativamente

más propensos a ser orientados a la audiencia en comparación con los mensajes de reforzamiento ($B = -3.42$, $SE = 0.17$, $p < 0.001$), actividades ($B = -4.08$, $SE = 0.20$, $p < 0.001$) u otros tipos de mensajes ($B = -4.21$, $SE = 0.0$, $p < 0.001$). Dada la baja frecuencia de mensajes de ajuste, no realizamos el análisis multivariado para esa variable.

5. DISCUSIÓN

La pandemia de coronavirus golpeó a Chile cuando el país estaba enfrentando las secuelas de una masiva crisis social iniciada en octubre de 2019 con varias manifestaciones callejeras en contra del gobierno, las cuales minaron gravemente la confianza de los ciudadanos en las autoridades y su evaluación del desempeño gubernamental. Con el fin de determinar cómo esta crisis de legitimidad afectó la comunicación durante la etapa previa a la crisis del brote de coronavirus en el país, este estudio analizó el uso de Twitter por parte de las autoridades de salud chilenas durante la etapa precrisis y la fase inicial de la crisis, antes de que se declarara el estado de catástrofe debido a la pandemia en el país.

En primer lugar, encontramos que los mensajes orientados al emisor eran considerablemente más prevalentes que los mensajes persuasivos. Según Reynolds y Seeger (2005), una diferencia clave entre los enfoques de comunicación de crisis y de riesgo radica en las orientaciones de los mensajes. Mientras que en la perspectiva de la comunicación de crisis, los mensajes están orientados al emisor y, por lo tanto, se centran en comunicar las actividades organizativas y las medidas tomadas para enfrentar la crisis, la perspectiva de la comunicación de riesgo está orientada al receptor y, por lo tanto, los mensajes en este marco se caracterizan por dirigirse directamente a los miembros de la audiencia con el fin de persuadirlos para que adopten comportamientos que los protejan contra la amenaza (Sellnow, 2015). Dado que los mensajes dirigidos a la audiencia fueron una minoría de las publicaciones examinadas, mientras que más de la mitad de las publicaciones estaban orientadas a dar cuenta de las actividades u opiniones del ministerio o sus autoridades, concluimos que predominó el enfoque orientado al emisor.

Este hallazgo contradice las conceptualizaciones comunes del uso de las redes sociales de las organizaciones en el contexto de situaciones de comunicación de crisis o riesgo, en las que se espera que las cuentas de redes sociales se utilicen como vehículos de mensajes oficiales para llegar directamente al público objetivo sin la mediación de los medios de comunicación (Rains *et al.*, 2015). Otros estudios en el marco de la pandemia de COVID-19 mostraron que las redes sociales fueron usadas por actores clave en el abordaje de la crisis para reaccionar a expresiones dadas a conocer mediante los medios masivos de comunicación (Wang *et al.*, 2021); sin embargo, en el caso del Ministerio de Salud de Chile y sus principales autoridades durante la fase precrisis de la pandemia de coronavirus, observamos el uso de sus cuentas de redes sociales como canales para transmitir mensajes que ya habían aparecido en los medios de comunicación tradicionales o resaltar las apariciones de las autoridades del Ministerio en la prensa tradicional.

Un segundo hallazgo que vale la pena discutir es la prevalencia de mensajes de reforzamiento sobre mensajes instructivos y de ajuste en la presentación de la comunicación precrisis de las autoridades de salud chilenas en Twitter. En la etapa precrisis, se espera que la comunicación de riesgo ayude a que las personas reconozcan posibles amenazas y familiarice a los miembros de la audiencia con las medidas que deben tomarse para minimizar los peligros asociados con la amenaza (Sellnow, 2015). Además, según la teoría SCCT (Coombs, 2007b), cuando una crisis tiene una responsabilidad mínima, la estrategia de comunicación recomendada es preferir mensajes que proporcionen a los miembros de la audiencia información sobre la crisis. Se podría argumentar que la pandemia de coronavirus es una crisis de responsabilidad mínima para una organización como el Ministerio de Salud de Chile, porque ni la organización ni sus miembros jugaron un papel en el origen de la crisis. Sin embargo, el contexto de la crisis social en la que se desarrolló la crisis de COVID-19 en Chile podría haber tenido un impacto en la reputación organizacional y, por lo tanto, podría haber influido en la percepción de responsabilidad organizacional, lo que, a su vez, podría haber motivado el uso de estrategias de refuerzo en lugar de mensajes instructivos o de ajuste en la fase precrisis. Esta decisión podría considerarse como un mecanismo para proteger la reputación organizacional de antemano, informando al público sobre las medidas emprendidas por las autoridades para enfrentar la próxima crisis, probablemente buscando reconocimiento frente a acusaciones y logros a corto plazo (Coombs, 2017). Nuestro análisis revela que, si bien los mensajes de refuerzo tradicionalmente utilizan un enfoque centrado en el emisor, los mensajes instructivos tienden a ser centrados en la audiencia. En ese sentido, la predominancia de mensajes de refuerzo podría estar conectada con el hallazgo relacionado con la mayor prevalencia de mensajes centrados en el emisor en comparación con mensajes centrados en la audiencia y, por lo tanto, la subutilización de las cuentas oficiales de redes sociales como canales directos con el público objetivo.

En conjunto, los resultados de este estudio contribuyen a la comprensión de la comunicación durante las etapas iniciales de una crisis de salud pública. El caso del Ministerio de Salud de Chile es particular e interesante de examinar de cerca, debido al hecho de que la crisis del coronavirus surgió en medio de una crisis social y política. Este estudio respalda la idea de que la existencia de una crisis previa puede influir en la forma en que se gestionó la comunicación en la etapa precrisis del coronavirus, principalmente porque la crisis social anterior dañó la reputación del gobierno y, por lo tanto, cambió la atribución de responsabilidad (Coombs, 2007a, b). Estudios anteriores muestran que las crisis de salud pública colocan a las organizaciones en una posición desafiante, ya que deben equilibrar el papel de proteger la reputación con la necesidad de gestionar la ansiedad e incertidumbre del público (Woods, 2016). Este estudio muestra que el Ministerio de Salud de Chile optó por resguardar su reputación y presentarse como una organización que estaba tomando las medidas necesarias para abordar la crisis.

A pesar de sus contribuciones, este estudio no está exento de limitaciones. Como cualquier estudio de caso, el caso seleccionado no es suficiente para comprender completamente cómo las autoridades de un país manejan la etapa precrisis. Además,

la selección de cuentas a examinar también puede generar un análisis estrecho, ya que cuatro cuentas de Twitter, aunque sean la cuenta oficial del Ministerio y pertenezcan a las autoridades de mayor rango, pueden no ser suficientes para abarcar toda la comunicación precrisis del Ministerio de Salud de Chile.

También se debe mencionar como limitación la elección de Twitter como la única plataforma de redes sociales para analizar. Aunque esta plataforma en particular es un canal preferido para la comunicación de crisis tanto para las autoridades como para el público en general (ver por ejemplo Saroj y Pal, 2020), otras plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram también se utilizan para la comunicación de crisis, y son incluso más populares que Twitter. Una de las razones por las que Twitter es tan popular para analizar la comunicación de crisis es porque la mayoría de sus mensajes son públicos y fácilmente accesibles para los investigadores. Una limitación importante del presente trabajo es que solo se enfoca en el contenido de los posts originales de las cuentas escogidas y no tiene en cuenta algunos indicadores del involucramiento de otros participantes en las redes sociales, tales como *likes*, *retuits* y menciones. Estudios sucesivos se beneficiarían de integrar estas variables en el análisis.

Futuras investigaciones deberían tener en cuenta diferentes estudios de caso y considerar un enfoque de investigación comparativa. Esto podría ayudar a dilucidar si la reputación dañada del gobierno chileno antes de la crisis de COVID-19 determinó la estrategia de comunicación de crisis de las autoridades, haciendo que prefirieran mensajes de refuerzo en lugar de instructivos o de ajuste. De manera similar, estudiar la comunicación en cada etapa de la crisis utilizando los marcos de la SCCT y CERC podría mejorar la validez de las mediciones y explorar cambios a lo largo del tiempo y particularidades de cada etapa de la crisis.

Tabla 1*Estadísticas descriptivas de la muestra.*

Variable	N (%)
Cuenta	
@ministeriosalud (Ministerio)	1.773 (53,6)
@jmanalich (Ministro)	1.126 (34,1)
@pdazan (subsecretaria)	247 (7,5)
@arturozunigaj (subsecretario)	160 (4,8)
Contenido de COVID-19	2.297 (69,5%)
Variable	N (% de tuits con contenido de COVID-19)
Foco del mensaje	
Centrado en la audiencia	335 (14,6)
Centrado en el emisor	1.159 (50,5)
Otro/no se puede determinar	803 (35,0)
Tipo de mensaje	
Reforzamiento	506 (22,0)
Instruccional	371 (16,2)
Ajuste	35 (1,5)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2*Coefficientes de regresión para refuerzo como variable dependiente*

Variable	<i>B</i>	<i>EE</i>	<i>Wald</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Cociente de probabilidades (95% CI)
Cuenta de origen	,01	,10	,01	1	,93	1,01 (.83; 1,22)
Orientación del mensaje*						
Orientado en el remitente:	1,09	,20	31,03	1	,00	2,98 (2,03; 4,37)
Declaración						
Orientado en el remitente: Actividad	1,46	,21	43,37	1	,00	4,30 (2,84; 6,52)
Otro	1,05	,20	28,1	1	,00	2,84 (1,94; 4,18)

Fuente: Elaboración propia.**Nota:** *Categoría de referencia es orientado hacia la audiencia.**Tabla 3***Coefficientes de regresión para instrucción como variable dependiente*

Variable	<i>B</i>	<i>EE</i>	<i>Wald</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Cociente de probabilidades (95% CI)
Cuenta de origen	-,03	,14	,05	1	,82	,97 (.73; 1,28)
Orientación del mensaje*						
Orientado en el remitente:	-3,42	,17	418,42	1	,00	,03 (.02; .05)
Declaración						
Orientado en el remitente: Actividad	-4,08	,27	230,56	1	,00	,02 (.01; .03)
Otro	-4,21	,20	437,34	1	,00	,01 (.01; .02)

Fuente: Elaboración propia.**Nota:** *Categoría de referencia es orientado hacia la audiencia.

6. REFERENCIAS

- Brewer, S. y Imes, R. (2023). Pandemic messaging to connect or to sell? B2B messaging strategies on LinkedIn regarding COVID-19. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(5), 692-706. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2022-0149>
- Centro de Estudios Públicos (2020). *Estudio Nacional de Opinión Pública N° 84, Diciembre 2019*. <https://acortar.link/vyGsid>
- Claeys, A.-S. y Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.013>
- Coombs, W. T. (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>

- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication* (1973), 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
- Coombs, W. T. (2017). Revising situational crisis communication theory. En L. Austin y Y. Jin (Eds.), *Social Media and Crisis Communication* (pp. 21-37). Taylor and Francis.
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Diddi, P. y Wei, L. (2022). Crisis management on social media: Effect of pre-crisis inoculation strategy and midst-crisis organizational interactivity. *Public Relations Review*, 48(5), 102206. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102206>
- Fissi, S., Gori, E. y Romolini, A. (2022). Social media government communication and stakeholder engagement in the era of COVID-19: evidence from Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 276-293. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0145>
- Gong, X. y Ye, X. (2021). Governors fighting crisis: Responses to the COVID-19 pandemic across U.S. states on Twitter. *The Professional Geographer*, 73(4), 683-701. <https://doi.org/10.1080/00330124.2021.1895850>
- Holladay, S. J. (2009). Crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 208-217. <https://doi.org/10.1080/10627260802557548>
- Jasmi, M. I. H. M. A., Udin, M. b. M. y Siam, M. R. A. (2021). Impact of crisis management practices on the effectiveness of crisis management of drones threats in Dubai International Airport. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 1-17. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2021.2301>
- Jin, Y. Liu, B. F. y Austin, L. L. (2011). Examining the role of social media in effective crisis management: the effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>

- Kim, S. y Liu, B. F. (2012). Are all crises opportunities? A comparison of how corporate and government organizations responded to the 2009 flu pandemic. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626136>
- Liu, B. F., Austin, L. y Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>
- Liu, B. F. y Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: implications for U.S. health communicators. *Public Relations Review*, 37(3), 233-244. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.03.005>
- Liu, W., Lai, C.-H. y Xu, W. (2018). Tweeting about emergency: A semantic network analysis of government organizations' social media messaging during Hurricane Harvey. *Public Relations Review*, 44(5), 807-819. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.009>
- Michelow, P., Fainman, G. y Nudelman, G. (2023). Communicating during a pandemic: A South African university's use of social media during the COVID-19 crisis. *International Journal of African Higher Education*, 10(1), 130-159. <https://doi.org/10.6017/ijahe.v10i1.17193>
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. Sage.
- Rains, S. A., Brunner, S. R. y Oman, K. (2015). Social media and risk communication. - En T. R. Hyunyi Cho y K. A. McComas (Ed.), *The Sage Handbook of Risk Communication* (pp. 228-243). Sage.
- Reynolds, B. y Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Rufai, S. R. y Bunce, C. (2020). World leaders' usage of Twitter in response to the COVID-19 pandemic: a content analysis. *Journal of Public Health*, 42(3), 510-516. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa049>
- Saroj, A. y Pal, S. (2020). Use of social media in crisis management: A survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101584. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101584>
- Sellnow, T. L. (2015). Crisis communication. En H. Cho, T. Reimer y K. A. McComas (Eds.), *The Sage Handbook of Risk Communication* (pp. 288-302). Sage.
- Sellnow, T. L., Sellnow, D. D., Helsel, E. M., Martin, J. M. y Parker, J. S. (2019). Risk and crisis communication narratives in response to rapidly emerging diseases. *Journal of Risk Research*, 22(7), 897-908. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1422787>

- Smith, M., Ceni A., Milic-Frayling, N., Shneiderman, B., Mendes Rodrigues, E., Leskovec, J. y Dunne, C., (2010). *NodeXL: a free and open network overview, discovery and exploration add-in for Excel 2007/2010/2013/2016*. Social Media Research Foundation. <https://www.smrfoundation.org>
- Somma, N. M., Bargsted, M., Disi Pavlic, R. y Medel, R. M. (2021). No water in the oasis: the Chilean Spring of 2019–2020. *Social Movement Studies*, 20(4), 495-502. <https://doi.org/10.1080/14742837.2020.1727737>
- Troy, C. L. C., Pinto, J. y Cui, Z. (2022). Managing complexity during dual crises: social media messaging of hurricane preparedness during COVID-19. *Journal of Risk Research*, 25(11-12), 1458-1475. <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2116086>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. y Seeger, M. W. (2011). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Sage.
- Wang, Y., Hao, H. y Platt, L. S. (2021). Examining risk and crisis communications of government agencies and stakeholders during early-stages of COVID-19 on Twitter. *Computers in Human Behavior*, 114, 106568. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106568>
- Weiner, B. (1995). *Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct*. Guilford Press.
- Wigley, S. y Pfau, M. (2010). Communicating before a crisis: An exploration of bolstering, CSR, and inoculation practices. En W. T. Coombs y S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 568-590). Blackwell Publishing.
- Woods, C. L. (2016). When more than reputation is at risk: How two hospitals responded to Ebola. *Public Relations Review*, 42(5), 893-902. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.002>
- Zeemering, E. S. (2021). Functional fragmentation in city hall and Twitter communication during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Atlanta, San Francisco, and Washington, DC. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101539. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101539>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los autores:

Conceptualización: Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg, Andrés. **Metodología:** Peña-y-Lillo, Macarena **Software:** Peña-y-Lillo, Macarena **Validación:** Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg, Andrés. **Análisis formal:** Peña-y-Lillo, Macarena. **Curación de datos:** Peña-y-Lillo, Macarena. **Redacción-Preparación del borrador original:** Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg, Andrés. **Redacción-Revisión y Edición:** Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg, Andrés. **Visualización:** Peña-y-Lillo, Macarena. **Supervisión:** Peña-y-Lillo, Macarena. **Administración de proyectos:** Peña-y-Lillo, Macarena. **Todos**

los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito: Peña-y-Lillo, Macarena y Rosenberg, Andrés.

Financiación: Esta investigación fue financiada por el Centro de Investigación en Comunicación, Literatura y Observación Social de la Universidad Diego Portales, CICLOS UDP.

Agradecimientos: Agradecemos a los estudiantes de Periodismo de la Universidad Diego Portales que trabajaron como codificadores para este estudio.

Conflicto de intereses: No se reportan conflictos de interés

AUTOR/ES:

Macarena Peña-y-Lillo

Académica Escuela de Periodismo, Directora Magíster en Comunicación, Universidad de Chile. Magíster y Doctora en Comunicación, University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos. Investigadora del Centro de Investigación en Comunicación, Literatura y Observación Social (CICLOS), sus estudios han sido publicados en diversas revistas académicas como Health Communication, Journal of Health Communication y Patient Education and Counseling, entre otros. Fue Productora periodística en Radio Universidad de Chile; Reportera en secciones Tendencias y Educación en Diario La Tercera y Asesora de Prensa en Subsecretaría General de Gobierno.

macarena.penaylillo@udp.cl

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2422-571X>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=Uy-kaZEAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Macarena-Pena-Y-Lillo>

Academia.edu: <https://illinois.academia.edu/MacarenaPenaylillo>

Índice H: 7

Andrés Rosenberg Benadretti

Doctor en Ciencias de la Comunicación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Académico Universidad Nacional Andrés Bello, Chile.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1335-4882>

Google Scholar:

https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=j8vMTBAAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

ARTÍCULOS RELACIONADOS:

Alonso González, M. (2021). Desinformación y coronavirus: el origen de las fake news en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 26, 1-25. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e139>

Betancourt, A., Campillo, N. y Mieres, C. (2021). Información sobre la salud: una revisión de la literatura existente sobre YouTube como fuente de información sanitaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 11, 1-18. <https://doi.org/10.35669/rcys.2021.11.e207>

Fernández Gómez, J. D., Gordillo-Rodríguez, M.-T., Pacheco Barriga, L. y Fernández Blanco, E. (2023). Marcas y propósito: Análisis de las estrategias digitales en Twitter de las marcas más reputadas en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 44-75. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-2005>

Toro González, S. y Pérez-Curiel, C. (2021). Populismo político en tiempos de COVID. Análisis de la estrategia de comunicación de Donald Trump y Boris Johnson en Twitter. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 1-24. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e700>

VivatAcademia

revista de comunicación

ISSN: 1575-2844