

La llegada de las mujeres al poder: ¿un nuevo estilo de comunicación política?

UOC

Sonia de Luis Rosell

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad B (disertación-investigación empírica)

TUTOR: Pablo Rosser

DIRECTORA: Mireia Montaña

POBLACIÓN Y FECHA: Barcelona, enero del 2021

Universitat Oberta
de Catalunya



Resumen

Durante la crisis provocada por el coronavirus, ha destacado el liderazgo de políticas como Jacinda Ardern (Nueva Zelanda), Mette Frederiksen (Dinamarca), Katrín Jakobsdóttir (Islandia), Sanna Marin (Finlandia) o Erna Solberg (Noruega), que han dirigido medidas muy efectivas contra la pandemia y, además, han empleado un estilo de comunicación más personal, cercano, empático y humano que el que los líderes políticos utilizan habitualmente.

En este contexto, la pregunta que guía nuestra investigación es la siguiente: ¿Podemos afirmar que con la llegada de las mujeres al poder surge un nuevo estilo de comunicación política? Y, si es así, ¿cuáles son sus rasgos definitorios? ¿Qué temas trata? ¿Qué tono emplea? ¿Cómo usa el lenguaje y la imagen? ¿Cómo se manifiesta en los medios formales y tradicionales y en las redes sociales? En esta línea, nuestros objetivos son entender la llegada de las mujeres al poder político y los factores histórico-sociales que pueden influir en su estilo comunicativo, y analizar y definir, en el contexto de la pandemia de la COVID-19, el estilo comunicativo de algunas de las mujeres que han llegado al poder político recientemente.

Para abordar los objetivos, partimos de un marco teórico en el que definimos la comunicación política, las funciones del portavoz ante situaciones de crisis y la llegada de las mujeres al poder desde el punto de vista de la comunicación. A continuación realizamos un análisis cualitativo de una selección de discursos de Ardern, Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin y Solberg durante la primera ola de la pandemia y los comparamos con discursos de distintos líderes políticos actuales.

Tras el análisis, concluimos que el estilo comunicativo de Ardern, Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin y Solberg se fundamenta en un conocimiento profundo y riguroso del tema y en una comunicación clara y transparente, en la que tienen gran importancia el consenso científico y los planes de actuación y en la que destacan la humildad, la sinceridad, la colaboración, los cuidados, la empatía, la simpatía y la amabilidad. Estas mujeres muestran con naturalidad su faceta personal, pueden reír, llorar, bailar, cantar, dudar o hablar con los ciudadanos a través de las redes sociales desde el sofá de casa y encuentran un equilibrio perfecto entre lo formal y lo informal, la seriedad y la amabilidad, la rigurosidad y la capacidad de empatizar, la profesionalidad y la cercanía. Este estilo de comunicación emergente difiere del tradicional, en su extremo representado por los llamados “hombres fuertes”, que necesitan mostrar su poder y su autoridad, que actúan con temeridad y arrogancia y que, incluso, optan por el negacionismo científico. Sin embargo, este estilo novedoso de las mujeres analizadas no es otra cosa que poner en práctica con la máxima destreza los preceptos del buen portavoz y mostrar la vertiente más humana del liderazgo.

Este estudio se limita a un pequeño número de políticos en el contexto de la COVID-19. Un análisis más amplio, que incluya a más políticos, mujeres y hombres, y en más contextos, será necesario para corroborar nuestras observaciones. Analizar y definir el estilo comunicativo que surge con la llegada de las mujeres al poder es relevante para ofrecer modelos de liderazgo femenino, todavía escasos, en el camino de lograr la igualdad de género en todos los ámbitos.

Palabras clave: comunicación política, comunicación de crisis, portavoces, estilos de liderazgo, liderazgo femenino, feminismo, COVID-19.

Abstract

A number of women politicians have been praised by the media and the general public for their leadership during the coronavirus crisis. They include Jacinda Ardern (New Zealand), Mette Frederiksen (Denmark), Katrín Jakobsdóttir (Iceland), Sanna Marin (Finland) and Erna Solberg (Norway), who have led very effective policies against the pandemic and used a more personal, familiar, empathic and humane communication style compared to traditional political leaders.

In this context, the question guiding our research is: Can we affirm the emergence of a new style of political communication with women's arrival to power? And, if so, what are its defining features? What topics does it cover? What tone does it use? How does it use language and images? How does it manifest itself in formal and traditional communication and on social media? Therefore, our objectives are to understand the arrival of women to political power and historical and social factors that can influence their communication style, and to analyse and define, in the context of the COVID-19 pandemic, the communication style of some of the women who have recently come to political power.

To address these objectives, we start from the theoretical frameworks of political communication, the spokesperson's functions in crisis situations, and women's arrival to power and its implications for communication. We then make a qualitative analysis of a selection of speeches by Ardern, Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin and Solberg during the first wave of the pandemic, and we compare them with speeches by a variety of current prominent politicians.

We conclude that the communicative style of Ardern, Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin and Solberg is based on a deep and rigorous knowledge of the discourse subject and on clear and transparent communication, emphasising scientific consensus and action plans, but also humility, sincerity, collaboration, care, empathy, sympathy and kindness. These women naturally show their personal side, as they can laugh, cry, dance, sing, voice doubts or talk to citizens on social networks from their sofa at home, finding a perfect balance between formal and informal, seriousness and kindness, rigor and the ability to empathize, professionalism and familiarity.

This emerging communication style is very different from the traditional one, which in its extreme is represented by the so-called "strongmen", who need to show their power and authority, act with recklessness and arrogance and even opt for scientific denialism. Yet, the new women leaders' style is nothing more than putting into practice the precepts of a good spokesperson with the utmost skill and showing the most human aspect of leadership.

Our current study is limited to a small number of politicians in the context of COVID-19. A broader analysis, including more political leaders of all genders, put into more situational contexts, will be necessary to support our observations further. Analysing and characterising the communicative style that emerges with women's arrival to power is relevant to offer female leadership models, still scarce, on the path to achieving gender equality in all areas.

Keywords: political communication, crisis communication, spokespersons, leadership styles, female leadership, feminism, COVID-19.

Índice

1. Introducción	1
2. Justificación de la propuesta	2
3. Objetivos	3
4. Preguntas de investigación e hipótesis	3
5. Marco teórico	4
5.1. Comunicación política	4
5.1.1. Definición	4
5.1.2. Herramientas y nuevas tendencias	4
5.2. Liderazgo y comunicación de crisis	5
5.2.1. Principales características del portavoz político	5
5.2.2. El portavoz político ante contextos de crisis	6
5.3. Mujer y liderazgo político	7
5.3.1. La llegada de las mujeres al poder	7
5.3.2. El liderazgo de las mujeres ante la pandemia	8
6. Metodología de la investigación	10
7. Análisis de resultados	13
7.1. Jacinda Ardern	13
7.1.1. Discursos formales	13
7.1.2. Discursos informales	19
7.1.3 Conclusiones	20
7.2. Mette Frederiksen	21
7.3. Katrín Jakobsdóttir	23
7.4. Sanna Marin	25
7.5. Erna Solberg	27
7.6. Comparación con otros liderazgos	30
7.6.1. Angela Merkel	30
7.6.2. El estilo de líderes como Trump o Johnson	32
7.6.3. Otros ejemplos	33
8. Conclusiones	33
9. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación	36
10. Bibliografía	37
11. Anexo: corpus de material analizado	45
11.1. Jacinda Ardern	45
11.2. Mette Frederiksen	46
11.3. Katrín Jakobsdóttir	47
11.4. Sanna Marin	48
11.5. Erna Solberg	50
11.6. Angela Merkel	52
11.7. Donald Trump y Boris Johnson	52
11.8. Justin Trudeau	53
11.9. Isabel Díaz Ayuso	53
11.10. Pedro Sánchez	53

1. Introducción

En la *Odisea*, de Homero (siglo VIII a. C.), una de las primeras muestras escritas de la cultura occidental, el joven Telémaco, hijo de Ulises y Penélope, hace callar a su madre, una mujer inteligente de mediana edad, cuando ella expresa su opinión en público:



Así que vete adentro de la casa y ocúpate de tus labores propias, del telar y de la rueca, y ordena a las criadas que se apliquen al trabajo. El relato estará al cuidado de los hombres, y sobre todo al mío. Mío es, pues, el gobierno de la casa.

Este es el ejemplo con el que Mary Beard, doctora *honoris causa* por la UOC, empieza su discurso *The Public Voice of Women* (2014), en el que manifiesta como desde el origen de nuestra civilización se ha silenciado la voz y la palabra de la mujer en la esfera pública.

Tras un largo viaje de luchas y reivindicaciones —desde el derecho a voto o los derechos sexuales y reproductivos hasta la reclamación de igualdad de condiciones en todos los ámbitos—, solo en los últimos años las mujeres están accediendo a puestos de poder y están teniendo voz en la esfera política, en una estructura que fue creada por y para hombres. A escala mundial, en septiembre del 2020 las mujeres representan el 25,2 % de los miembros parlamentarios y el 19,6 % de los portavoces políticos (IPU, 2020a).

En el siglo XXI nos situamos en el contexto de la llamada cuarta ola del feminismo. Y, si aumentamos un poco más el *zoom*, en el año 2020 nos encontramos con la crisis provocada por el coronavirus, una crisis sanitaria de escasos precedentes y con graves consecuencias sociales y económicas. Es en este momento de dificultad y desequilibrio en el que ha destacado el nuevo liderazgo de políticas como Jacinda Ardern (Nueva Zelanda), Mette Frederiksen (Dinamarca), Katrín Jakobsdóttir (Islandia), Sanna Marin (Finlandia) o Erna Solberg (Noruega), que han dirigido medidas políticas, económicas y sociales muy efectivas contra la pandemia y, además, han empleado un estilo de comunicación más personal, cercano, empático y humano que el que los líderes políticos utilizan habitualmente.

Creemos que es relevante estudiar, analizar y definir el estilo comunicativo que surge con la llegada de las mujeres al poder en el camino de lograr una sociedad realmente igualitaria, donde las mujeres puedan acceder a puestos de poder, hacérselos suyos y expresarse en ellos en sintonía con su propia personalidad, más allá de las reglas masculinas que han regido estos espacios desde siempre.

Para abordar este trabajo, partiremos del marco teórico, en el que definiremos brevemente la comunicación política y las nuevas tendencias en este ámbito (punto 5.1) y las características y funciones de los portavoces en la comunicación de crisis (5.2), y analizaremos la bibliografía que ha tratado la llegada de las mujeres al poder desde el punto de vista de la comunicación (5.3). Seguidamente explicaremos la metodología de trabajo (6) y nos centraremos en el análisis del estilo comunicativo del que se han valido Jacinda Ardern (7.1), Mette Frederiksen (7.2), Katrín Jakobsdóttir (7.3), Sanna Marin (7.4) y Erna Solberg (7.5) durante la crisis del coronavirus para extraer, si los hay, rasgos comunes y, quizás, novedosos, y compararemos este estilo con el de otros dirigentes como Angela Merkel (7.6.1), Donald Trump y Boris Johnson (7.6.2), Justin Trudeau

(7.6.3), Isabel Díaz Ayuso (7.6.3) o Pedro Sánchez (7.6.3). Cerraremos el trabajo con la exposición de las conclusiones (8) y las limitaciones y futuras líneas de investigación (9).

2. Justificación de la propuesta

No sé si podemos seguir hablando de “olas” dentro del movimiento feminista. Según mis cálculos la próxima sería la quinta; y sospecho que es más o menos en la quinta ola cuando uno deja de referirse a olas individuales para decir sencillamente que la marea sube
Caitlin Moran (2013: 21)

Con esta investigación pretendemos acercarnos al estilo comunicativo que emplean algunas de las mujeres que están llegando al poder recientemente para analizarlo e identificar sus rasgos principales, definir sus temas, su tono y el modo en que emplea el lenguaje y la imagen, así como evaluar cómo se manifiesta en las comparecencias formales y en intervenciones informales o en redes sociales.

Investigar este ámbito resulta de interés en el contexto de la denominada cuarta ola del feminismo: tras reivindicar y lograr el derecho al voto (desde el siglo XIX) y reclamar igualdad de condiciones en todos los ámbitos (siglo XX), solo muy recientemente las mujeres están ocupando puestos de poder, y probablemente la incursión de cada vez más mujeres en espacios creados tradicionalmente por y para hombres, como el político, va a conllevar cambios estructurales profundos que acercan a la sociedad a la igualdad de género real y efectiva.

Nos aproximamos a este marco general desde nuestro campo de estudio y de interés: la comunicación. Porque uno de los muchos cambios asociados a la llegada de las mujeres al poder es la posible aparición de un nuevo estilo de comunicación política, que, como han recogido multitud de medios de comunicación (por ejemplo, CNN [Hong, 2020], *The New York Times* [Taub, 2020], *The Guardian* [Henley y Ainge Roy, 2020], *The Washington Post* [Hassan y O’Grady, 2020], *Forbes* [Wittenberg-Cox, 2020], *El Periódico* [Puig, 2020] o TV3 [TV3, 2020]), se ha hecho patente durante la primera ola de la pandemia de la COVID-19, ha demostrado ser eficaz y tiene una buena acogida en la sociedad moderna, que empieza a preferir líderes humanos a líderes de hierro. Queremos hablar de este estilo de comunicación feminista, analizarlo y contribuir a reivindicarlo porque todavía nos faltan modelos de liderazgo femenino; de ahí la necesidad de estudiar y visibilizar los que surgen para que cada vez más personas se sientan legitimadas para ejercer el poder con su propia voz, incluso si diverge del canon tradicional, a menudo basado en la autoridad y no exento de un imaginario bélico o violento.

Es en este espacio, el del análisis del estilo comunicativo de las mujeres que han llegado al poder recientemente, en el que pretendemos arrojar un poco de luz con nuestro trabajo.

3. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo, LA LLEGADA DE LAS MUJERES AL PODER: ¿UN NUEVO ESTILO DE COMUNICACIÓN POLÍTICA?, son los siguientes:

OBJETIVOS GENERALES

- Entender los cambios que conlleva la llegada de las mujeres al poder político y los factores histórico-sociales que pueden influir en su estilo comunicativo.
- Analizar y definir el estilo comunicativo de algunas de las mujeres que han llegado al poder político recientemente y que durante la primera ola de la pandemia de la COVID-19 desempeñaron una gestión muy eficiente que llamó la atención de los medios de comunicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar las tesis más relevantes sobre el liderazgo de las mujeres.
- Identificar las características principales del estilo comunicativo de algunas de las mujeres que han llegado al poder político recientemente y que actuaron con eficacia durante la primera ola de la pandemia.
- Definir sus rasgos, sus temas, su tono y el modo en que emplea el lenguaje y la imagen.
- Evaluar cómo se manifiesta en las comparecencias formales y en intervenciones informales o en redes sociales.
- Contrastar este estilo con el estilo más tradicional.

4. Preguntas de investigación e hipótesis

Las preguntas que guían nuestra investigación, directamente relacionadas con los objetivos del trabajo, se desprenden de la hipótesis principal: ¿Podemos afirmar que con la llegada de las mujeres al poder surge un nuevo estilo de comunicación política? Si es así, ¿cuáles son sus rasgos definitorios? ¿Qué temas trata? ¿Qué tono emplea? ¿Cómo usa el lenguaje y la imagen? ¿Cómo se manifiesta en los medios formales y tradicionales? ¿Cómo se desarrolla en contextos informales y en las redes sociales?

Con todo ello, esperamos poder confirmar la hipótesis de que la llegada de las mujeres al poder está relacionada con la aparición de un nuevo estilo de comunicación política y elaborar una definición precisa de este estilo y de su encaje en el contexto sociopolítico actual.

5. Marco teórico

5.1. Comunicación política

5.1.1. Definición

Existen multitud de definiciones para la comunicación política (Fagen, 1966; Arora y Lasswell, 1969; Chaffee, 1975; Blake y Haroldsen, 1975; Nimmo, 1978; Meadow, 1980; Trent y Friedenberg, 1995; Schudson, 1997; Blondel, 1990; Rey, 1995; Wolton 1998). Tras analizarlas, Canel propone la siguiente descripción del término:

Comunicación Política es la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de éstas en la comunidad. (Canel, 2006: 27)

Posteriormente, Mazzoleni define la comunicación política como “el intercambio y la confrontación de los contenidos de interés público-político que produce el sistema político, el sistema de los medios y el ciudadano elector” (2010: 36).

Y, yendo un poco más allá, Holba explica:

Political communication is critical to the ongoing process of building society and is considered an activator that permits two-way communication and participation among members of a society and between different societies. Political communication also involves persuading others to your own perspective by shaping the ethos of people and circumstances, negotiating differences, and seeking common ground. (Holba, 2010: 23)

5.1.2. Herramientas y nuevas tendencias

Maarek (1997) clasifica las herramientas tradicionales de la comunicación política: las herramientas interactivas (contacto directo o sucedáneo de contacto directo) y las unidireccionales (literatura de campaña, prensa, carteles y accesorios varios), ambas se complementan.

En las últimas décadas, las formas de comunicación política han experimentado un gran cambio gracias a los medios de comunicación de masas, las nuevas tecnologías e internet. La mayoría de autores coinciden en afirmar que no se trata de que los nuevos medios desplacen a los viejos, sino que convergen y se enriquecen mutuamente (David Moreno, 2012; Espino-Sánchez, 2014).

Si en los años veinte del siglo XX la comunicación política estuvo marcada por la prensa escrita, y a partir de la década de los cincuenta, por la televisión (Marín-Dueñas *et al.*, 2019; Paniagua, 2004), actualmente no cabe duda de la importancia que internet y las redes sociales tienen en ella. Según el estudio Twiplomacy (Burson-Marsteller, 2016), en el 2016 en Twitter ya estaban presentes todos los países europeos y sudamericanos. En el 2018 (Burson Cohn & Wolfe, 2018), el 97 % de los 193 estados miembros de las Naciones Unidas ya tenían presencia oficial en la plataforma, que contenía 951 cuentas (579 institucionales y 372 personales) pertenecientes a jefes de gobierno y ministros de asuntos exteriores de 187 países. En el 2020 (Burson Cohn & Wolfe, 2020), 189 países (el 98 % de los estados miembros de las Naciones Unidas) tienen presencia oficial en

Twitter y los jefes de Estado y de gobierno de 163 países y 132 ministros de asuntos exteriores tienen cuentas personales en la plataforma, con 8,7 millones de tuits desde su creación. Y, solo por poner un ejemplo, en los periódicos y los telediarios es frecuente que se mencionen los tuits emitidos por los políticos al informar sobre la actualidad política.

Con la televisión se antepuso la imagen sobre las ideas y los programas políticos, se simplificó el mensaje y se dio importancia a su escenificación (Paniagua, 2004). Con el uso de internet se amplían los canales para el intercambio de opiniones y la difusión de iniciativas y movilizaciones (chats, listas de distribución, foros, blogs, redes sociales) (Anduiza *et al.*, 2010: 135), de este modo el receptor pasivo se convierte en receptor activo, que comparte y colabora, lo que favorece una relación menos asimétrica, una democratización de la información y un intercambio multidireccional (Castells, 2006). Y es que la comunicación política forma parte de la sociedad y es, también, un reflejo de ella, de modo que las macrotendencias que impactan de manera general en la sociedad también se manifiestan en la política: mayor horizontalidad, democratización de las estructuras, reivindicación de la transparencia, participación y rapidez de la información, auge de la comunicación multilateral en detrimento de la unilateralidad, etc. (Formanchuk, s/f).

Todas las estrategias, medios y plataformas seleccionados para la difusión del mensaje se dirigen a alcanzar el principal objetivo del trabajo político: “Lograr que el mensaje sea *percibido como realidad* a través de las estrategias comunicativas, las palabras seleccionadas y la argumentación para defender al político y su causa, todo ello a través de la comunicación” (Del Rey, 2007, citado por García Carretero, 2015: 50). Sin embargo, una de las tesis de Díaz, como veremos más adelante, es que la comunicación política tradicional “construye personajes, y la comunicación política feminista debe construir personas” (Díaz, 2020: 61), quizá ya no se tratará de que el mensaje sea *percibido como realidad*, se tratará de que sea *realidad*.

5.2. Liderazgo y comunicación de crisis

5.2.1. Principales características del portavoz político

Una de las funciones principales de los líderes políticos es la de portavoz: deben ser capaces de transmitir las ideas y acciones de su gobierno a multitud de públicos. Como indican Camacho (2017: 50) y De las Heras *et al.* (2018: 172), las funciones del portavoz son muchas y a menudo complejas: comunicar lo que hace la organización, transmitir la unidad del Gobierno y representar y encarnar sus valores, establecer posiciones, construir relaciones de calidad con los públicos, reducir la posibilidad de conflicto, generar información y respuestas adecuadas, razonables y que logren la aceptación del público y mostrar congruencia entre la imagen personal y la imagen corporativa.

Expertos en formación de portavoces destacan como características definitorias de un buen portavoz las siguientes: accesibilidad, cercanía de trato, honestidad, humildad, carisma, simpatía, amabilidad, claridad, elocuencia, conocimiento del tema del que hablan y preparación de las intervenciones —en las que es esencial no mentir y avalar

con datos y hechos lo que se dice—, gestionar las propias emociones y las del público, tener un historial y reputación intachables y buena presencia (Whetten, 2011; Camacho, 2017: 43; De las Heras *et al.*, 2018: 172).

Por otro lado, hay acuerdo en que “el propósito final de la estrategia de comunicación política debería ser poner a la ciudadanía en el centro de la acción pública” (Camacho, 2017: 87) o, como indica Pastor, “el centro de la comunicación son los otros” (2016: 29). Y, como se ha visto también en el apartado anterior, las redes sociales son canales idóneos para configurar relaciones con el público y crear cercanía con él.

5.2.2. El portavoz político ante contextos de crisis

Según Canel (2020), la pandemia de la COVID-19 es un caso de comunicación de crisis por excelencia, reúne todas las condiciones: “el virus mata, rompe la estabilidad, transforma radicalmente las rutinas de las personas y de las organizaciones, exige soluciones urgentes, pone deficiencias existentes al descubierto, conlleva resultados desconocidos, y amenaza con acarrear graves consecuencias para la vida en todos sus aspectos”. En esta situación hay que realizar una buena gestión pero también comunicar adecuadamente.

El papel del portavoz es especialmente importante en contextos de crisis como el de la pandemia de la COVID-19, cuando las circunstancias exigen que el portavoz desempeñe las siguientes funciones (siguiendo a Gonzalo, 2011: 94; Hahn, 2020; Camacho, 2017: 94; Centeno, 2020; Peytibi, 2020; Toledo, 2020; Túnñez, 2007, y Xifra, 2020):

- Humanizar la crisis, transmitir empatía, dar más importancia a los daños personales que a los materiales o económicos.
- Dar imagen de responsabilidad y profesionalidad, de control. Mostrar soluciones y no culpables y centrarse en lo que se está haciendo y en lo que se va a hacer, con instrucciones claras si es necesario.
- Transmitir confianza, certidumbre, seguridad, tranquilidad y transparencia.
- Responder siempre y con rapidez, emitir pocos mensajes, pero contundentes, que sean breves, claros, concisos y concretos, evitando especulaciones y trabajando con datos referenciados.
- Buscar consensos y llegar a acuerdos.
- Tener un relato dotado de cierta emocionalidad, que transmita esperanza, espíritu de unidad y empatía, por ejemplo, de orgullo de país, de remar todos juntos para salir de la crisis.
- Dar ejemplo y mostrar generosidad. El líder no puede exigir nada que él mismo no pueda ofrecer y tiene que actuar como referente, como ejemplo a seguir.

Al adentrarnos en el análisis del estilo comunicativo de las líderes políticas ante la COVID-19 describiremos las estrategias que emplean para cumplir todas estas funciones y sus diferencias respecto a estilos más tradicionales.

5.3 Mujer y liderazgo político

5.3.1 La llegada de las mujeres al poder

En los últimos años poco a poco cada vez más mujeres acceden a puestos de poder político: según la Inter-Parliamentary Union (IPU, 2020a), a escala mundial, en septiembre del 2020 las mujeres representan el 25,2 % de los miembros parlamentarios y el 19,6 % de los portavoces políticos. En 1997 (primer año en que la IPU recoge datos) el 11,7 % de los miembros parlamentarios eran mujeres, pero el 100 % de los portavoces eran hombres.

Y, como es bien sabido, antes del siglo XX las mujeres no tenían derecho a voto y, aún menos, a participar en la esfera política —solo por poner algunos ejemplos, extraídos de NZ History (s/f), Nueva Zelanda logra el sufragio femenino en 1893, Finlandia en 1906, Noruega en 1907, Washington en 1910, Dinamarca en 1915, Alemania en 1918, Suecia en 1919, Reino Unido en 1928 o España en 1931, y hay países, como Arabia Saudita, que no logran el sufragio femenino hasta el siglo XXI—.

De este modo, tradicionalmente las mujeres han sido excluidas del mundo de la política. Mary Beard (2014) muestra que el primer ejemplo de un hombre que hace callar a una mujer está ya en la *Odisea*, de Homero (siglo VIII a. C.), cuando el joven Telémaco, hijo de Ulises y Penélope, le dice a su madre que se calle, pues el gobierno está al cuidado de los hombres. Homero describe cómo uno de los aspectos de hacerse adulto consiste en aprender a controlar las expresiones en público de las mujeres y silenciarlas, y Beard constata que esta idea es constante en la tradición grecorromana. Asimismo, desde la literatura clásica nos llega una guía importante de lo que significa hablar en público, encabezada por autores como Aristóteles (siglo IV a. C.) y Cicerón (siglo I a. C.), en la que destaca la autoridad de la voz masculina: hablar de manera viril era esencial en el discurso público y del poder (Beard, 2014: 16).

En esta línea, siguiendo a Beard, todavía ocurre que cuando el público oye una voz femenina no oye una voz que denote autoridad o más bien no ha aprendido a oír la autoridad que tiene (Beard, 2014: 23). Faltan modelos del aspecto que debe tener una mujer poderosa, parece que debería tener cierto aire de hombre (Beard, 2017: 39). Por ejemplo, Margaret Thatcher recibió clases para aprender a hablar en un tono más grave y así investir su discurso de mayor autoridad (Beard, 2017: 30), y en ocasiones las mujeres que llegan al poder realzan sus rasgos masculinos, imitan roles retóricos que quizá no siempre sienten que les pertenezcan (Beard, 2014: 30). Así, Beard (2017: 54) formula la siguiente pregunta: si no se percibe que las mujeres estén plenamente integradas en las estructuras de poder, ¿no nos hace falta más bien redefinir el poder, y no a las mujeres?

Jenn Díaz, en el manifiesto *Mujer y poder* (2020), recoge esta necesidad de redefinir el poder para que las mujeres puedan acceder a él, hacérselo suyo y desempeñar su cargo de la manera más fiel a la persona que son.

Como indica Díaz, las estructuras de poder son estructuras masculinizadas, creadas por y para hombres, por eso a las mujeres que empezaron a acceder a ellas solo les quedaban dos opciones: mimetizarse o ir contracorriente. Así, las primeras mujeres que llegan al poder a menudo resaltan sus rasgos masculinos e imitan esas dinámicas.

Siguiendo a Díaz, con la llegada de cada vez más mujeres a puestos de liderazgo político se pueden usar nuevos códigos, se empieza a feminizar el poder, las mujeres puedan hacérselo suyo, impregnarlo de valores entendidos tradicionalmente como femeninos (sensibilidad, ternura, cuidados) y trabajar con mayor empatía, generosidad, confianza, solidaridad, en equipo, en horizontal más que en vertical, con inteligencia emocional y transparencia, frente a la autoridad impositiva tradicionalmente asociada al poder (Díaz, 2020: 46-47). Cabe destacar que estos valores no pertenecen en exclusiva a las mujeres: se trata de que puedan ser centrales, sin represalias, en el liderazgo de una persona, mujer o hombre, y de que también puedan no serlo. Hombres y mujeres deben poder elegir qué tipo de liderazgo desean ejercer sin que eso ponga en duda su trabajo ni su gobierno. Tiene que poder ser igual de válido un líder que se emociona que uno que calcula sus emociones (Díaz, 2020: 49).

Feminizar el poder es enriquecerlo, ampliarlo, diversificarlo y hacer que valores que quedaban al margen (por ejemplo, los cuidados) se vuelven centrales y, por ejemplo, se potencia una comunicación menos agresiva y menos competitiva.

Díaz (2020: 57-68) define la comunicación política feminista del siguiente modo: frente a la política tradicional, masculinizada, que funciona a golpe de imposición y cuyas fisuras se ocultan porque la lucha partidista no permite errores y necesita un relato siempre ganador, siempre de éxito, la comunicación política feminista asume que gobiernan personas, y que se pueden equivocar, de modo que se responsabiliza de los errores y reivindica el derecho a rectificar. Tradicionalmente rectificar se ve como una debilidad, algo que va en contra de la virilidad y la seguridad.

La comunicación política feminista necesita matices, discrepancias, trabajar las dudas, dar margen al error y enriquecerse con el debate, el trabajo en equipo, la escucha, la sinceridad, la horizontalidad y la pluralidad, los procesos lentos, la confianza y la empatía. Da explicaciones, da prioridad a las personas y no a los personajes, lo único que no debe admitirse es la mentira. Asimismo, no oculta las emociones, que no son ajenas al liderazgo de los países.

En la línea de este estilo de comunicación feminista, Díaz (2020: 65-67) propone cambiar el escenario del discurso por espacios en los que todo el mundo esté al mismo nivel, en lugar de mensajes unidireccionales, abrir el debate, visibilizar los equipos, dar explicaciones, y no infantilizar ni despreciar a los ciudadanos, sino exigirles responsabilidad individual.

“El liderazgo femenino debe encontrar una comunicación política propia para acabarse de desarrollar”, indica Díaz (2020: 64); y las mujeres deben poder escoger cómo dirigirse a la población, vestir como quieran, sonreír o no, mostrar sus emociones o no, exponerse sin prejuicios ni autocensura. Que las mujeres puedan ejercer el poder y hacérselo suyo feminiza, humaniza y diversifica estas estructuras hasta ahora masculinizadas y amplía su mirada, otorga distintas perspectivas, talentos y habilidades, lo que debe permitir tomar mejores decisiones y crear mejores políticas (Díaz, 2020; Cookson, 2020).

5.3.2 El liderazgo de las mujeres ante la pandemia

Centrándonos en el contexto de la pandemia de la COVID-19, hay que hacer notar la brecha de género que existe también en el ámbito sanitario: las mujeres desempeñan el 70 % de los puestos de trabajo del sector de la salud y solo el 25 % de los puestos de liderazgo (Who, 2019: 3, 36-41).

Como se ha visto en la introducción del trabajo, con la crisis de la pandemia de la COVID-19 ha destacado el liderazgo político ejercido por las mujeres, que ha demostrado ser efectivo y ha impuesto no solo medidas para contener el virus sino también una comunicación transparente, compasiva y basada en información veraz y respaldada por hechos (Cookson, 2020).

El estilo de liderazgo de las mujeres frente a la COVID-19 se ha definido como más colectivo que individual, más colaborativo que competitivo y más enfocado en hacer entender los hechos y necesidades que en dar instrucciones imperativas (Cookson, 2020; Taub, 2020).

Rost (1991, citado por Kambhampati y Garikipati [2020a]) examina 221 definiciones de liderazgo del último siglo y concluye que el liderazgo se entiende como racional, orientado a la gestión, masculino, tecnocrático, cuantitativo, guiado por los costes, jerárquico, a corto plazo, pragmático y materialista. En este sentido, Taub (2020) explica que durante la crisis del coronavirus Trump ha actuado cumpliendo las expectativas del líder americano: proyecta poder, actúa de manera agresiva y dominante, muestra que no tiene miedo, somete a los enemigos de la nación, cumple los ideales de masculinidad.

En cambio, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático o participativo, menos autocrático o directivo, más orientado a lo interpersonal (Eagly y Johnson, 1990). Evans (citada por Taub, 2020) manifiesta que durante la pandemia el estilo de liderazgo de mujeres como Arden, con estrategias que minimizan riesgos y protegen la vida y se comunican de manera empática, ha demostrado su gran eficacia y puede empezar a cambiar el valor que se da a los estilos de liderazgo.

Como se ha dicho, las mujeres pueden también seguir un estilo más “masculino” y viceversa. Sin embargo, Zheng, Kark y Meister (2018, citado por Kambhampati y Garikipati, 2020a) proponen que las mujeres que desempeñan liderazgos efectivos adoptan una actitud que abarca simultáneamente la dualidad, por un lado, de las demandas de su cargo como líderes y, por otro lado, de su identificación de género, y construyen así un estilo de liderazgo más resiliente. Así, como indica Canel (2020), ante la pandemia los líderes tienen que transmitir el mensaje de control y de que están al mando y, a la vez, sensibilidad respecto al dolor de los ciudadanos y la dureza de las medidas que imponen.

Por otra parte, Kambhampati y Garikipati (2020 a y b) realizan un estudio en el que analizan el número de casos y muertes por COVID-19 en la primera ola de la pandemia y las diferencias en las políticas aplicadas según si los líderes son mujeres u hombres. De los 194 países estudiados, solo 19 (menos del 10 %) son liderados por mujeres, y en ellos el número de casos y muertes es significativamente menor que en los países liderados por hombres. Según este estudio, pues, los países liderados por mujeres tienen menos casos de COVID-19 y menos casos de muertes por el virus gracias a la rápida y decisiva respuesta de las mujeres que, por ejemplo, confinaron antes a la población, y gracias a su estilo de comunicación basada en la ciencia, clara y empática. Según Kambhampati y Garikipati, “even accounting for institutional context and other controls, being female-led has provided countries with an advantage in the current crisis” (Kambhampati y Garikipati, 2020a: 15).

Por último, autores como Champoux-Paillé y Croteau (2020), Chamorro (2020), Dent (2020), Gowthman (2020), Hassan y O’Grady (2020), Henley y Ainge (2020), Hong (2020), Lewis (2020), Puig (2020), Rees y Chinkin (2020), Sloan (2020), Taub (2020),

Wittenberg-Cox (2020) y Zedník (2020) han recogido los rasgos más destacados de la gestión de la pandemia que han liderado las mujeres. Los recopilamos a continuación:

Medidas

- Más estrategias para evitar riesgos.
- Implantación de un sistema efectivo de test para la población, de tratamiento médico y trazabilidad de los casos.
- Cuarentenas y confinamientos tempranos.
- Más enfoque en la salud que en la economía.
- Acción decisiva acompañada de mensajes efectivos.

Comunicación

- Comunicación transparente, basada en datos científicos, que muestra confianza en la ciencia y la tecnología y que transmite decisiones racionales.
- Comunicación empática, que da valor a la vida y a los cuidados.
- Solidaridad e importancia de lo colectivo frente a lo individual y de la colaboración frente a la competitividad, y confianza en el sentido común y la ayuda mutua.
- Decisión, determinación y pragmatismo.
- Claridad y sinceridad.
- Compasión y benevolencia.
- Calma.
- Humildad, autoconfianza sin arrogancia, asertividad sin deseo de dominación, responsabilidad sin énfasis en la autoridad.
- Buen humor y empleo de vocabulario del campo del amor.
- Evita mensajes bélicos de la “guerra contra el virus”.
- Visión 360º, periférica e integral.

6. Metodología de la investigación

A continuación vamos a realizar un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de Jacinda Ardern (Nueva Zelanda), Mette Frederiksen (Dinamarca), Katrín Jakobsdóttir (Islandia), Sanna Marin (Finlandia) y Erna Solberg (Noruega), las mujeres cuyo liderazgo se ha destacado más en los medios de comunicación durante la pandemia.

Para cada una hemos elaborado una **selección** de comparecencias y discursos formales e informales relevantes, bien sea por su contenido, por el momento en que se emiten o por la repercusión mediática que han tenido, que detallamos en el **anexo**, ordenados por líder y fecha. Con alguna excepción, el marco temporal que trabajamos es el de la primera ola del coronavirus, del mes de febrero hasta el verano del 2020.

Si bien el objetivo inicial era ver las comparecencias de prensa en las que las primeras ministras se dirigían a la población durante la pandemia, eso no ha sido posible en todos los casos porque esas comparecencias, excepto en el caso de Ardern, se emiten en danés, islandés, finés, sueco o noruego y ha sido difícil encontrar traducciones. De modo que al crear el corpus de textos para analizar la comunicación de Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin y Solberg se ha dado prioridad a los discursos de los que hay subtítulos o transcripciones en inglés o los que se han emitido directamente en inglés.

Esta falta de homogeneidad en la selección de discursos analizados, ocasionada por las barreras lingüísticas, podría resultar un impedimento para la rigurosidad o el análisis sistemático; sin embargo, parece que ayuda a construir una visión completa y global de este estilo comunicativo porque si de una dirigente hemos podido observar más las comparecencias de prensa dirigidas a la población, de otras hemos visto entrevistas, discursos parlamentarios, vídeos preparados para foros o congresos, apariciones en redes sociales, etc.

Para **analizar esta selección** de discursos nos basamos en los patrones de análisis del discurso que aportan Calsamiglia y Tusón (1999), Camacho (2017), Pastor (2016) y Toledo (2017 y 2020). Albert Mehrabian (citado por Camacho, 2017: 221 y Burgué *et al.*, 2020: 169) indica que solo un 7 % de la comunicación se produce través de lo que la persona dice, un 38 % a través de elementos paralingüísticos y un 55 % a través de la expresiones faciales y el lenguaje corporal. Estas cifras han sido discutidas por varios autores y, por ejemplo, Ray Birdwhistell (citado por Camacho, 2017: 222) constata que entre el 60 % y el 65 % del significado de la comunicación tiene origen en los aspectos no verbales. Por tanto, para analizar los discursos habrá que observar los aspectos de comunicación **verbal** (el contenido lingüístico, los mensajes, las ideas clave, el léxico empleado y las figuras retóricas), **paraverbal** (la voz y la entonación) y **no verbal** o kinesia (la postura, los gestos, la expresión facial y la mirada) teniendo en cuenta la situación y el contexto, los públicos, el tema, el mensaje y los objetivos.

El análisis de Ardern es el más extenso y detallado porque de ella hay más información disponible y porque su gestión de la crisis es la que ha destacado más. El análisis de Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin y Solberg es más conciso y se centra en los aspectos más relevantes. En el análisis nos referimos a los discursos por su fecha y en el anexo están todos los discursos referenciados y ordenados por fecha con los enlaces y una breve contextualización.

No podemos cerrar el análisis sin hacer referencia a la canciller alemana Angela Merkel, una de las mujeres más relevantes en el ámbito político mundial. El estudio de Merkel traspasa los límites de nuestro trabajo: la canciller no emplea siempre el estilo de comunicación más empático y cercano que los medios han resaltado en Ardern, Frederiksen, Jakobsdóttir, Marin y Solberg. Sin embargo, dada la importancia incuestionable de la canciller alemana, sintetizaremos brevemente los rasgos más definitorios de su estilo.

Por último, para contrastarlo con el estilo comunicativo de las mujeres que analizamos en este trabajo, haremos referencia al estilo comunicativo de otros políticos: Donald Trump y Boris Johnson, representantes del estilo de los *strongmen* (Lewis, 2020); Justin Trudeau, como ejemplo de que hay muchos políticos hombres que emplean un estilo de comunicación empática; Isabel Díaz Ayuso, como ejemplo de que también hay mujeres con indicadores de comunicación negativos, o Pedro Sánchez, con una comunicación fluida y empática pero que no se despega del imaginario bélico.

En la siguiente tabla enumeramos los discursos analizados, cuyos enlaces pueden consultarse, ordenados por líder y fecha y con datos de contexto, en el anexo:

Muestra para el análisis	
Dirigente	Discursos
Jacinda Arden	<ul style="list-style-type: none"> • Ruedas de prensa: 16 de marzo, 23 de marzo, 25 de marzo, 15 de abril, 9 de junio, 12 de agosto • Discurso desde el despacho presidencial: 21 de marzo • Charla con dos científicas: 18 de marzo • Facebook live: 25 de marzo • Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook
Mette Frederiksen	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos en inglés: Día de Europa para el Maratón Global por el Coronavirus (4 de mayo), Día de Europa (9 de mayo) y debate general de las Naciones Unidas (25 de septiembre) • Ruedas de prensa en danés: 17 de marzo, 23 de marzo, 6 de abril, 1 de mayo, 5 de junio • Vídeo cantando mientras lava los platos: 3 de abril • Declaración ante los medios tras el sacrificio de visones (27 de noviembre) • Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook
Katrín Jakobsdóttir	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas en inglés en el contexto de la pandemia: FRANCE 24 (1 de mayo), CNN (12 de mayo), Time 100 Talks (21 de mayo), The Washington Post (20 de octubre) • Vídeos en inglés: participación en Democratic Constitutional Design DCD (22 de mayo), Global Vaccine Summit 2020 (5 de junio) • Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook
Sanna Marin	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos en el parlamento en finés, con texto traducido en inglés de la página oficial del Gobierno finés: 27 de febrero y 1 de abril, 29 de abril, 6 de mayo • Ruedas de prensa en finés: 5 de marzo, 12 de marzo, 18 de marzo, 21 de marzo, 22 de abril, 15 de mayo, 15 de junio, 25 de noviembre • Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook
Erna Solberg	<ul style="list-style-type: none"> • Rueda de prensa: 10 de marzo • Rueda de prensa para niños: 18 de marzo • Entrevistas: FRANCE 24 (3 de abril), CNN (abril), Time 100 Talks (24 de julio) • Vídeos: Día de Europa para el Maratón Global por el Coronavirus (4 de mayo), Global Vaccine Summit (junio) • Transcripciones en inglés de discursos parlamentarios: 23 de marzo, 8 de abril, 15 de abril, 3 de diciembre • Sobre el baile en el Día de Noruega: 18 de mayo • Anécdota: 16 de marzo • Perfiles en Instagram, Twitter y Facebook
Angela Merkel	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos del 18 de marzo y 9 de diciembre
Donald Trump	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentos de ruedas de prensa y discursos: 22 de marzo, 4 de abril, 24 de abril, 21 de mayo, 29 de julio, 8 de octubre
Boris Johnson	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso del 3 de marzo
Justin Trudeau	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos de 27 de marzo y 10 de mayo
Isabel Díaz Ayuso	<ul style="list-style-type: none"> • Comparecencias de 29 de abril, 14 de mayo y 26 de octubre
Pedro Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> • Comparecencias de 16 de marzo y 12 de abril • “La infancia pregunta”: 18 de abril

Fuente: elaboración propia

7. Análisis de resultados

7.1. Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda

Jacinda Ardern (Partido Laborista) es primera ministra de Nueva Zelanda desde septiembre del 2017 y fue reelegida en el cargo en octubre del 2020. Los medios coinciden en destacar el éxito de su estilo de liderazgo, basado en la empatía, y se ha dicho que sus apariciones son “a masterclass in crisis communications” (Campbell, 2020).



Fuente: www.beehive.govt.nz

A continuación analizamos una selección de sus comparecencias formales y sus apariciones en redes sociales: en noviembre del 2020, en Facebook tiene cerca de 1,8 millones de seguidores; en Instagram, 1,6 millones, y en Twitter, donde es menos activa, 702 mil. Identificamos todos los discursos y apariciones públicas analizados con la fecha: en el anexo constan, ordenados por fecha, todos los materiales analizados, con sus enlaces y datos de contexto, así como los enlaces a los perfiles en redes sociales

7.1.1. Discursos formales

Datos de contexto y tema

16 de marzo: comparecencia de prensa después del gabinete de gobierno, la primera que trata exclusivamente sobre la COVID-19, donde anuncia las primeras medidas (cancelación de eventos y medidas en la frontera).

21 de marzo: discurso desde el despacho presidencial para explicar el sistema de niveles de alerta ante la COVID-19 en Nueva Zelanda, las medidas que se aplican en cada nivel de alerta y lo que se solicita que haga la población.

23 de marzo: comparecencia de prensa, junto a Grant Robertson, vice primer ministro, para anunciar el confinamiento de Nueva Zelanda.

25 de marzo: comparecencia de prensa para declarar el estado de emergencia en Nueva Zelanda.

15 de abril: comparecencia de prensa para anunciar la bajada del 20 % del sueldo de los miembros del Gobierno los próximos 6 meses.

9 de junio: comparecencia de prensa para anunciar que Nueva Zelanda está libre de coronavirus y baja al nivel de alerta 1.

12 de agosto: comparecencia de prensa para anunciar que se han detectado nuevos casos de COVID-19 en Nueva Zelanda.

Públicos

En los discursos seleccionados la primera ministra se dirige al conjunto de la población de Nueva Zelanda.

Objetivos

El objetivo principal de estas comparecencias es que la población esté informada de la evolución del coronavirus en el país, que sepa el nivel de alerta en que se encuentran y las medidas que el Gobierno le solicita. Se trata de que la población tenga toda la información necesaria y permanezca tranquila sintiendo que cuenta con el apoyo del Gobierno, que trabaja con dureza y prontitud para dar respuesta a la crisis.

Comunicación verbal

En el primer discurso analizado (**16 de marzo**) Ardern se muestra más firme que en las siguientes comparecencias, parte de una posición de gravedad, que en las siguientes comparecencias irá dotando de mayor empatía.

Uno de sus puntos principales es “go hard and go early”, que repetirá a lo largo de las comparecencias.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=AvRuYrH5rjs>

Admite que anuncia decisiones que pueden parecer decepcionantes, pero es lo mejor para el interés del país. También admite que todavía no saben qué impacto va a tener el coronavirus, pero saben que será un impacto considerable. No va a especular, solo va a basarse en evidencias.

En la primera comparecencia analizada emplea un léxico duro: “Zero tolerance for those who do not follow the rules of self-isolation”, quienes lleguen al país y no cumplan las medidas de cuarentena serán deportados, lo expone casi como una amenaza. Lo principal es la salud de la población y quienes no estén interesados en colaborar no son bienvenidos en el país.

Asimismo, asegura medidas de ayuda económica para todos quienes las necesiten y se focaliza totalmente en la salud de la población, que es lo principal y es también lo necesario para la economía a largo plazo. Apela a la comunidad, está convencida de que los neozelandeses están interesados en cuidar unos de otros, pone los cuidados por encima de todo y enfatiza que todo son medidas para que la población esté segura.

Admite que de momento no hay consenso en el mundo sobre las medidas que deben tomarse y enfatiza la necesidad de tener guías muy claras, de modo que durante la semana anunciarán guías lo más claras posibles en el país y anuncia los responsables de cada ámbito, que darán más explicaciones y certezas.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=veCFpGYsUuc>

Los discursos del **21 y del 23 de marzo** son más empáticos, ya no hay un léxico tan duro, y marcan la línea de lo que serán todos los discursos durante la pandemia.

Destaca la importancia que Ardern da a transmitir información clara y objetiva a la población y lo repite en distintos momentos, por ejemplo, “to give you as much certainty and clarity as we can”, “as clearly as possible”. También indica dónde se puede acudir para consultar las fuentes fiables y buscar más información.

Explica los cuatro niveles de alerta y las medidas que hay que seguir, de una manera concisa y sencilla, sin tecnicismos. Por ejemplo, explica que hay que bajar la curva de contagios y explica qué significa bajar la curva; anuncia el sistema de alerta y explica en qué consiste, y después anuncia cada fase de este sistema, la explica y pone ejemplos claros. Finalmente, dice en qué nivel se encuentra el país en ese momento y lo que eso significa para la población.

Mientras en el discurso del día 21 anunciaba los planes, el día 23 anuncia que es el momento de poner esos planes en acción, de modo que resalta la importancia de actuar con la tranquilidad: hay un plan trabajado como base para todas las medidas y acciones.

Expone claramente la gravedad de la situación: “an unprecedented event: a global pandemic”, admite que no hay una manera fácil de decirlo, pero es la realidad y encuentra modos también de mostrarse tranquilizadora: la mayoría de las personas tendrán solo síntomas leves y poca gente tendrá síntomas más graves y enfatiza que los servicios básicos están totalmente garantizados.

Ardern se dirige a toda la población (“I’m speaking directly to all New Zealanders”) y alterna la primera persona singular (*I*) y plural (*we*, el Gobierno): “here are the things that we need from you”, “we ask people to...”. Pero también emplea un *we* inclusivo, para incluirse en el conjunto de la población (“we all”, “all together”). Destaca el número de veces que repite la palabra *together* y la manera en que pone a la audiencia en el centro, siguiendo a Camacho (2017: 144) y Pastor (2016: 29), esa es la clave para un discurso exitoso.

También explicita el compromiso del Gobierno y sugiere que el país trabaja en equipo: “there are things we need you to do and there are things the government will do too”. El Gobierno hace todo lo posible para proteger a la población y pide a la población que también haga todo lo posible para protegerse y proteger a los demás.

Se muestra empática, entiende que esta situación causa dolor, ansiedad e incertidumbre, y sincera, admite que no puede decir cuándo va a terminar, pero tranquiliza y explica lo que hay que hacer.

Da importancia al consenso científico, asegura que no son decisiones tomadas a la ligera y cita el consejo que han dado los científicos, enfatiza que han escuchado a la ciencia.

Han hecho 7.000 test y expone el número de casos de COVID-19 que han tenido, con detalles de ellos. El uso de datos concretos, tanto de la enfermedad como de las medidas que toma el Gobierno, con cifras, incrementa la objetividad y la credibilidad del discurso (Pastor, 2016: 91).

También muestra empatía y cercanía al enfatizar su condición de madre: “As a mum I can assure you this is my key consideration”. También entra en el ámbito personal cuando un periodista le pregunta si está asustada y responde de manera convincente que no está asustada porque tiene un plan.

Da total prioridad a los cuidados, y dice que sabe lo que las medidas significan para la economía, por eso comparece junto con el ministro de Economía, que da los detalles sobre medidas económicas. También apela a amigos, familia y vecinos a apoyarse y cuidarse, con el lema que irá repitiendo en discursos posteriores: “Be strong, be kind and unite”.

Y, por último, apela al orgullo de país: “I ask that New Zealand does what we do so well”, recuerda que son un país creativo, práctico y que prioriza la comunidad, que sabe avanzar y cuidar de los demás, y agradece a la población todo lo que hace.

Solo de manera puntual usa el verbo fight: “going hard and going early”, “fight the virus together”.

A todo ello se suma, el **15 de abril**, el anuncio de la bajada de sueldo del 20 % de los miembros del Gobierno los próximos 6 meses. Emplea palabras de agradecimiento para sus compañeros de Gobierno, “es una cuestión de liderazgo”, dice. Como responsable del brazo ejecutivo, es un ámbito en el que pueden actuar y eso es lo que han hecho. De modo que refuerza sus palabras y su voluntad con acciones claras.

El día **9 de junio** emite su discurso más optimista, tiene buenas noticias: Nueva Zelanda está libre de coronavirus. Han hecho 40.000 test y todos son negativos, hace 12 días que no han tenido que hospitalizar a nadie por COVID-19 y han pasado 40 días del último caso de transmisión comunitaria. Solo da buenas noticias si tienen el respaldo científico. Cuando los periodistas le preguntan qué hizo al conocer que Nueva Zelanda estaba libre del virus, se ríe, dice que hizo un pequeño baile en su salón delante de su hija pequeña y muestra sin reservas y riendo su alegría por las buenas noticias. No rehúye mostrarse humana y cercana.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=e2myW8OVpQ0>

El día **12 de agosto** tiene que anunciar que han detectado nuevos casos de COVID-19 en Rotorua, explica las medidas, los test que se están haciendo y los cambios en el sistema de alerta. Comparece con un médico, Dr. Bloomfield, para que responda todas las cuestiones, y sigue en la línea empática habitual, pide por favor que quienes cumplen los requisitos para hacerse un test se lo hagan y, por favor, a los que no cumplen los requisitos, que no acudan a hacerse test.

En todos los discursos se van repitiendo los mismos mensajes (las medidas basadas en el consenso científico, el compromiso del Gobierno, la importancia de proteger la salud, los cuidados y el lema “Be kind”), así que cumple la necesidad resaltada por Camacho (2017:105) de emitir pocos mensajes pero contundentes, breves, claros y concisos.

Para finalizar el análisis de la comunicación verbal, cabe añadir que todos los discursos los pronuncia en inglés, pero en ocasiones saluda en maorí o incluye alguna frase en esta lengua durante el discurso. Asimismo, siempre tiene interpretación en lengua de señas. El inglés, el maorí y la lengua de señas neozelandesa son los tres idiomas oficiales de país, emplearlos los tres es una muestra de respeto y da valor a la diversidad y la inclusión.

Comunicación paraverbal

En los discursos Ardern habla despacio, en un tono calmado. Emplea una voz suave pero firme, con un ritmo fluido y que transmite seguridad. El volumen, velocidad y articulación son los adecuados para garantizar la comprensión y la credibilidad. Usa la entonación para evitar la monotonía y ganar la atención, y baja la velocidad y el ritmo para enfatizar palabras clave. No hace uso de muletillas ni hay balbuceos en el discurso.

Hay que destacar que, a diferencia de cuando pronuncia el discurso, cuando responde a las preguntas de los periodistas la velocidad con la que emite las respuestas es mucho más alta, lo que da dinamismo y demuestra el control y el conocimiento del tema, parece que no necesite ni pensar las respuestas. Y la cadencia de la voz, el ritmo, las subidas y bajadas en el volumen son también más dinámicos en el turno de preguntas que en el discurso. En el discurso se centra en hablar despacio y de manera muy clara para asegurarse de que todo el mundo entiende lo que dice y al responder las preguntas predomina el dinamismo, la rapidez y la diligencia, lo que transmite también control, seguridad y eficacia.

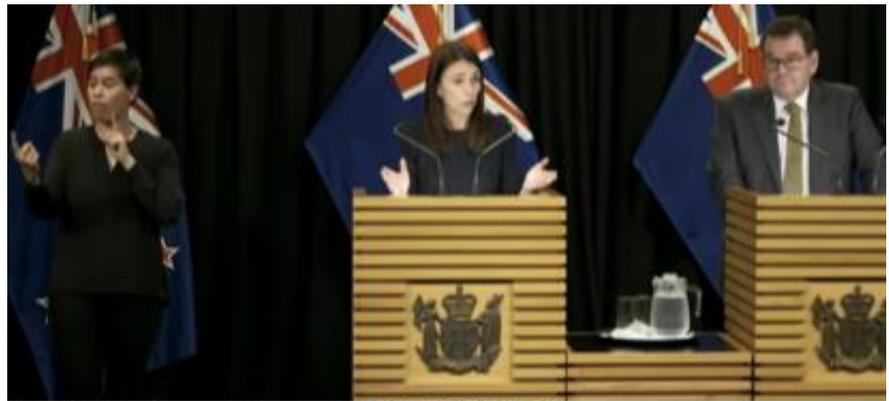
Comunicación no verbal

Como se ha visto al analizar la comunicación verbal, el discurso del **16 de marzo** es el discurso más duro, de modo que en él predomina la seriedad, su rostro demuestra aflicción al anunciar los eventos sociales que deben cancelarse y gran severidad al anunciar las medidas en la frontera y la obligatoriedad de cumplirlas. Sin embargo, para suavizar la dureza de las palabras, unos segundos después, cuando explica por qué va a ser tan dura al aplicar estas medidas, sonríe para transmitir amabilidad y tranquilidad.



Fuente: https://www.facebook.com/watch/live/?v=210287716712976&ref=watch_permalink

En el resto de discursos sus facciones y su tono se suavizan: ante la gravedad de la situación, como no puede ser de otro modo, su postura y sus gestos denotan seriedad, pero eso no le impide sonreír en determinados momentos y logra un



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=8SC67XDskIM>

balance entre la seriedad (especialmente en momentos en los que anuncia la gravedad de la situación y las medidas más duras) y los gestos tranquilizadores y la sonrisa. La sonrisa, que transmite tranquilidad y sinceridad, destaca especialmente cuando explica que se puede ir al supermercado con normalidad, sin acaparar, al decir que sabe que lo que pide es grave, al asegurar que con el confinamiento todos los servicios básicos continúan garantizados y al enfatizar el compromiso del Gobierno.

En cuanto a las expresiones faciales, mantiene el rostro relajado, serio pero amable. A lo largo del discurso su expresión es de cordialidad, confianza y seguridad. Va realizando un leve movimiento de la frente y las cejas en sintonía con el ritmo de entonación del discurso y para enmarcar contenidos clave. Afirma levemente con la cabeza al pronunciar frases clave. Mantiene la mirada fija en la cámara denotando transparencia y sinceridad.

Usa las manos puntualmente para realizar gestos ilustradores, que enmarcan el discurso, sobre todo, para mostrar con las manos el nivel de alerta, y no hace gestos adaptadores (Toledo: 2017). Su posición es erguida, con seguridad, casi siempre de pie —la postura más recomendada porque denota cercanía, equilibrio, estabilidad, seguridad y energía (Camacho, 2017: 227, y Burgué *et al.*, 2010: 170)— y en el único discurso en que está sentada (21 de marzo) inclina el tronco levemente hacia delante, como si se centrara en el receptor. En algunos momentos, por ejemplo, al apelar al orgullo de país, su postura es todavía más erguida.

El vestuario, normalmente una americana oscura sobre una camiseta o una blusa de colores también oscuros, es el adecuado para el nivel de formalidad de los discursos, emitidos por la primera ministra del país, y repuntan su credibilidad. Suele llevar el rostro despejado, con maquillaje discreto y el pelo peinado detrás de las orejas o recogido, y con grandes pendientes, el rasgo menos sobrio de su atuendo. Asimismo, en el discurso del 9 de junio, en el que anuncia que el país está libre de coronavirus, viste colores más alegres, verde y mostaza.

El escenario de los discursos es la sala preparada para las comparecencias de prensa, un atril, el fondo oscuro y la bandera del país. El discurso del 21 de marzo lo pronuncia desde la mesa de trabajo de su despacho, de modo que transmite la atmosfera de trabajo, también con la bandera del país (De las Heras *et al.*, 2018: 177).

Asimismo, al pronunciar el discurso la posición del cuerpo es erguida y estática. En cambio, al responder a las preguntas de los periodistas lo hace hablando con rapidez y con más dinamismo, enfatizando más con el lenguaje corporal, mueve más las manos,

con gestos ilustradores (muestra cómo baja la curva, hace el gesto de hablar por teléfono al decir que deben cuidarse unos a otros, gesto de lavarse las manos), y el cuerpo, para enfatizar todo lo que dice y hacerse presente en la interacción con los periodistas. Muestra energía y cercanía.

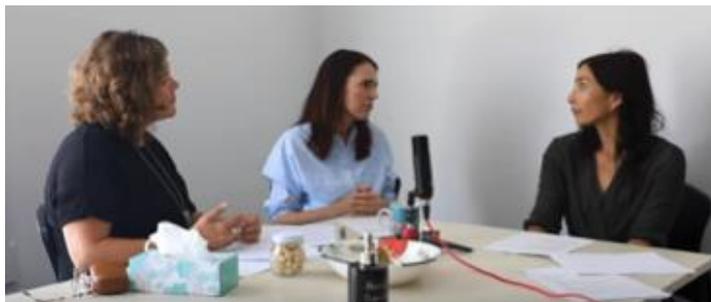
También ha tenido repercusión en los medios la respuesta que da en la comparecencia del 9 de junio cuando los periodistas le preguntan qué hizo al conocer que el país estaba libre del virus, y ella se ríe, dice que hizo un pequeño baile en su salón delante de su hija pequeña, dice que absolutamente no puede repetir el baile ahora, y muestra sin reservas y con carcajadas su alegría por las buenas noticias.

Como hemos visto, la comunicación verbal, paraverbal y no verbal en los discursos de Arden son congruentes, están en sintonía y se potencian y refuerzan mutuamente en aras de la credibilidad y autenticidad, la empatía, el carisma y el liderazgo, la asertividad, la transmisión del mensaje y el logro de los objetivos de los discursos.

7.1.2. Discursos informales

18 de marzo: preguntas y respuestas sobre la COVID-19 con dos científicas

Jacinda Arden aparece en un ambiente relajado, sentada entre dos mujeres científicas para hacerles preguntas sobre el coronavirus que se hace la población.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=ABqSew84 EI>

Arden pregunta y las científicas responden, explican qué es el virus, cómo se contagia, por qué hay que lavarse las manos, qué

función tienen las mascarillas, etc. Todas las preguntas y respuestas se hacen de manera totalmente relajada, hablando con tranquilidad, en un tono agradable, lento, dando muchos detalles, pero totalmente comprensibles, e, incluso, usan un peluche para explicar a los niños cómo es el coronavirus y cómo se contagia.

Arden, que, a diferencia de otros contextos más formales, va vestida con una blusa informal de colores claros, sonríe de manera relajada e incluso bromea, por ejemplo, con la cuestión del papel higiénico. Se asegura de que toda la información quede completamente clara y, por ejemplo, repite varias veces el gesto recomendado para estornudar en el codo.

Este vídeo, de ambiente totalmente relajado y ameno mientras se da información precisa, detallada y comprensible para todos los rangos de edad es una muestra del estilo de la primera ministra: no teme mostrarse de manera informal, como si estuviera en el comedor de casa hablando con unas amigas, puede reírse y bromear de manera relajada, y, sobre todo, se interesa por la información científica, por conocer las directrices y las opiniones de los científicos y hacer que lleguen a toda la ciudadanía de la manera más clara y comprensible posible.

Facebook *lives*

Jacinda Ardern realizó Facebook *lives* los días 19, 28, 29 y 31 de marzo y 5, 13, 16 y 20 abril, analizamos el del 25 de marzo, que es el que más repercusión ha tenido.

Al inicio del periodo de confinamiento del país, Jacinda Ardern hace un Facebook *live* para hacer “check in with everybody”.



Fuente: https://www.facebook.com/watch/live/?v=147109069954329&ref=watch_permalink

Ese mismo día se ha enviado un mensaje de alarma al teléfono móvil de los ciudadanos para que permanezcan en sus casas. En contraste con la gravedad y severidad de la alarma, “a loud honk” —admite que tuvieron dudas sobre si esa alarma en el móvil era la mejor manera, pues era un poco perturbadora, y finalmente decidieron que sí—, quiere acercarse a la población de una manera relajada, calmada y sonriente. Además, como indica Díaz (2020), es interesante que pueda explicar los procesos de decisión, las dudas y los debates que han tenido antes de tomar decisiones.

Habla de que toda la población se prepara para permanecer cuatro semanas en casa y garantiza que *we*, el Gobierno, y los servicios básicos, seguirán funcionando. Explica lo importante que es estar en casa estas semanas, remarca las medidas más importantes de una manera informal pero explicándolas con detalle y enfatiza que deben cuidarse unos a otros. Asimismo, responde a las preguntas que le hacen los seguidores, dirigiéndose a ellos por su nombre. Con las redes sociales y, concretamente, con estos directos de Facebook, invita al diálogo y a la interacción, construye relaciones con los ciudadanos y logra gran cercanía.

Está en chándal, sentada de manera relajada con las rodillas dobladas y el brazo apoyado en la rodilla, con un plano corto y una gran sonrisa, ejemplifica que estar en casa es positivo y el ambiente es de calma y comodidad. Mientras responde a las preguntas pide perdón de manera divertida por el atuendo, el chándal de poner a su hijo pequeño a dormir, dice que no es su ropa de trabajo, de modo que enfatiza la sensación de que incluso cuando no está trabajando se preocupa por el bienestar de los ciudadanos y dedica un rato de su tiempo libre a asegurar que estén tranquilos y resolver sus dudas, casi como si fuera una amiga.

7.1.3. Conclusiones

La comunicación de la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern, durante la crisis de la COVID-19 empieza con un tono de gravedad y seriedad, que deja claro que no se va admitir que no se cumplan las normas y que la situación es grave. Tras ese primer momento, el tono se vuelve más relajado, con un equilibrio entre seriedad y

amabilidad, donde alterna el rostro serio y, por ejemplo, afligido al emitir las medidas más duras, y la sonrisa en muchos momentos del discurso para dar tranquilidad y ánimo. Como indican McGuire *et al.* (2020), el tono es más duro al principio y después se vuelve más empático, porque primero muestra decisión y después ya se posiciona en el mismo nivel que el público.

La clave del estilo de liderazgo de Ardern es una combinación precisa de datos fiables validados por el consenso científico, información clara, rotundidad en las medidas que se toman (“go early, go hard”) y, sobre todo, equilibrio entre la seriedad de la situación y la amabilidad, con la mirada franca y gestos como levantar las cejas, mover las manos y sonreír con frecuencia (conductas comunicativas cálidas, según Calsamiglia y Tusón [1999: 40]), para transmitir tranquilidad y confianza y poner el bienestar de la ciudadanía y los cuidados por encima de todo, con el lema “be kind”. Ardern demuestra una profesionalidad y rigurosidad implacables, pero también demuestra grandes dosis de empatía y muestra su faceta más humana, lo que potencia la autenticidad y la confianza. Cumple los dos roles que Gigliotti (2016, citado por McGuire, 2020: 363) indica que debe cumplir un líder ante situaciones de crisis: “engaging in authentic human acts and delivering institutional messages”.

7.2. Mette Frederiksen, primera ministra de Dinamarca

Mette Frederiksen (Partido Socialdemócrata) es primera ministra de Dinamarca desde el 2019. Su gestión de la primera ola de la pandemia fue muy efectiva, Dinamarca fue uno de los países con menos casos de COVID-19 y menos muertes. Las medidas se basaron en el cierre muy temprano de fronteras, de comercios y de la educación y no se declaró el confinamiento obligatorio, pues se confió en la responsabilidad de los ciudadanos y se les dieron instrucciones claras. La estrategia fue de gran prudencia y énfasis en los planes para la salud de los ciudadanos. Se ha destacado la gestión personalista de la primera ministra: tras escuchar a los expertos, es ella quien decide.



Fuente: <https://www.thedaniishparliament.dk>

A continuación analizamos su estilo de comunicación; todo el material mencionado, identificado por la fecha, puede consultarse en el [anexo 2](#).

Discursos formales

En las ruedas de prensa en danés (por ejemplo, 17 y 23 de marzo, 6 de abril, 1 de mayo y 5 de junio [no ha sido posible encontrar traducciones del contenido]), desprende gran seriedad, tranquilidad y rigor. Su rostro es siempre sereno, transmite concentración, en ocasiones cierta preocupación y también sonríe, de modo que transmite calma y confianza. Su posición es erguida, con seguridad y firmeza, y su modo de hablar, muy despacio y amable, transmite rigurosidad y serenidad. Marca sus discursos haciendo gestos ilustradores con las manos. Como Ardern, al responder a las preguntas de los periodistas sonríe y transmite más dinamismo.

Ha sido complicado encontrar comparecencias de Mette Frederiksen en inglés. Analizamos el contenido de los vídeos en inglés realizados para el Maratón Global por el

Coronavirus (4 de mayo), para el Día de Europa (9 de mayo) y para el debate general de las Naciones Unidas (25 de septiembre).

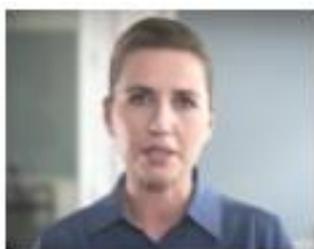
Muestra empatía y solidaridad con los más afectados y conciencia de la dureza y la incertidumbre que genera la pandemia, con el rostro serio, como no puede ser de otro modo ante la situación (4 de mayo y 25 de septiembre).

Pero también muestra que hay esperanza, con una sonrisa, y resalta la importancia de que los países permanezcan unidos (“team up, share our knowledge and solutions”, 4 de mayo, y “challenges can only be solved if we take action and if we work together”, 25 de septiembre), de tener una estrategia común de investigación científica (4 de mayo) y de usar la pandemia como “wake up call” para actuar y para construir un futuro mejor, más verde y más justo (25 de septiembre).

Enfatiza que Dinamarca está preparada para actuar y comprometida para mejorar el sistema de salud, solventar las desigualdades creadas por el virus y trabajar por el desarrollo humanitario y los derechos humanos (25 de septiembre).

Sonríe al anunciar las medidas de colaboración que ofrece Dinamarca y también al mostrar su agradecimiento y al decir “stand together and at distance” (4 de mayo).

En los vídeos se opta por un plano corto y Frederiksen mantiene la mirada fija en la cámara (4 de mayo), alterna la seriedad con la sonrisa para enfatizar los mensajes positivos y afirma con la cabeza para marcar el ritmo del discurso. La comunicación verbal, paraverbal y no verbal se refuerzan y se potencian en aras de la credibilidad y la transmisión de la imagen de liderazgo, y muestra conductas comunicativas cálidas: sonrisa, mirada fija en la cámara, gestos con la manos (Calsamiglia y Tusón, 1999: 40). Su atuendo es sobrio y elegante, suele optar por americanas y blusas neutras y el cabello recogido en un moño, que deja su rostro despejado.



Fuente:
https://www.youtube.com/watch?v=FLkM_db600w



Fuente:
https://www.youtube.com/watch?v=3TS_JcBUHUM



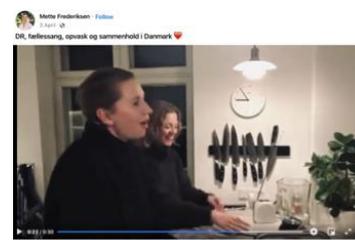
Fuente:
https://www.youtube.com/watch?v=31Sh_18mlIB



Fuente:
https://www.youtube.com/watch?v=FLkM_db600w

Apariciones informales

En cuanto a las apariciones informales, destaca el vídeo que publicó en Facebook la noche del viernes 3 de abril, en pleno estado de emergencia, en el que aparece cantando mientras ve un programa de televisión y lava los platos con su hija. Este vídeo tuvo gran repercusión por el buen humor y la tranquilidad que es capaz de transmitir en medio de la crisis de la pandemia.



Fuente: <https://www.facebook.com/watch/?v=2629150217332059>

Durante la reapertura de las escuelas, a mediados de abril, Mette Frederiksen visitó algunos centros escolares para charlar con los niños y responder sus dudas (Firth, 2020, y *The Guardian*, 2020).



Fuente: <https://www.thelocal.com/20200528/how-denmark-got-its-children-back-to-school>

Por otro lado, Dinamarca sacrificó 17 millones de visones para impedir la propagación del virus. Frederiksen visitó una granja de visones y después se dirigió a los medios y no pudo contener las lágrimas (27 de noviembre). Muestra la empatía con los granjeros que han tenido que sacrificar a los visones para impedir la expansión del virus, lo que ha destrozado su trabajo. Reconoce su trayectoria como profesionales impecables, muestra solidaridad con ellos y reconocimiento por su trabajo y muestra esperanza en que puedan llegar a un acuerdo de compensación adecuado.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=DwJTOpMZZpU>

No podemos terminar este análisis sin mencionar la sesión del Parlamento del 3 de octubre de 2019, antes de la llegada del coronavirus, en que la primera ministra desencadenó un ataque de risa, al que sucumbieron todos los miembros del Parlamento, al hablar de una ley de protección de animales y leer el informe sobre la adquisición del Estado para jubilar a cuatro elefantes y también a un camello que se había hecho muy amigo de los elefantes. Este ataque de risa general en el Parlamento es una muestra clara del buen humor y el clima agradable del Gobierno de Frederiksen.

En cuanto a las **redes sociales** —Instagram (355 mil seguidores, a 12 de noviembre) y Facebook (296 mil seguidores)—, las usa para informar de la acción de gobierno y también para dar un toque personal, con muchas fotos de su rostro, sereno, en primer plano, seguidas de textos largos.

7.3. Katrín Jakobsdóttir, primera ministra de Islandia

Katrín Jakobsdóttir (Movimiento de Izquierda-Verde) es primera ministra de Islandia desde noviembre del 2017. Para controlar la primera ola de la pandemia, en Islandia se impusieron medidas tempranas, se ofrecieron test gratuitos para toda la población y se implantó un fuerte sistema de rastreo de casos, todo ello conllevó que no fueran necesarias restricciones tan duras como en otros países.

Es una constante en los discursos de Jakobsdóttir (referenciados, junto con todo el material analizado, en el anexo 3) el énfasis en la



Fuente: <https://www.government.is/>

importancia del conocimiento y la información para poder actuar. Da explicaciones precisas, con detalles y cifras concretas. Es esa base la que permite tener un plan y una preparación para poder actuar, y en ello es fundamental seguir el consejo científico. Seguir el consejo científico y ser tan transparentes como sea posible son para la primera ministra la clave para el éxito ante la pandemia (1 de mayo) y para la confianza de la población (12 de mayo). Por eso han hecho ruedas de prensa continuas para informar a la población y responder sus dudas, porque que la población tenga conocimiento de la situación es básico para contener el virus (12 de mayo).

También pone énfasis en la unión y la colaboración, “todos somos parte de la solución” (1 de mayo), “todos ganamos si compartimos conocimiento” (5 de junio). También hace referencia al orgullo de país: “Estoy orgullosa de Islandia” (22 de mayo).

En la entrevista del 20 de octubre le preguntan qué tiene esta nueva generación de mujeres que desempeña este liderazgo tan exitoso frente a la pandemia y ella responde que no hay que generalizar pero que las mujeres ponen sobre la mesa nuevas experiencias y nuevos puntos de vista, y que la equidad de género es determinante, por ejemplo, en el éxito económico de su país. De modo que la equidad no solo es necesaria y correcta, sino que es útil en términos prácticos. Asimismo, dice que para ella, como líder, ante una crisis es importante admitir que no tienes todas las respuestas y que trabajas conjuntamente con todo el mundo en el proceso de aprender. También en la entrevista del 21 de mayo dijo que la clave del éxito del liderazgo de las mujeres es poner tu ego como política a un lado y seguir el consejo científico.

Como otras líderes políticas que analizamos en este trabajo, no rehúye hablar de lo personal, y al responder preguntas sobre políticas de género (20 de octubre) habla de sí misma, como ejemplo de lo que ocurre en la sociedad, es madre de tres hijos y explica sus bajas maternas.

Como ejemplo anecdótico de su carácter como líder, en el minuto 12 de la entrevista del 20 de octubre se produce un terremoto en directo. Ella se asusta un momento, seguidamente se ríe y enseguida retoma el discurso. Muestra sentido del humor (“esto es Islandia”, dice) y su capacidad para mantener la calma y seguir concentrada en el discurso. Cuando el periodista le pide detalles sobre lo ocurrido, se muestra abierta a explicar de manera sincera cómo se siente.

En sus comparecencias su rostro suele ser serio y muy concentrado, y sonríe en las pausas para transmitir amabilidad y calidez. Habla con mucha naturalidad y desprende una simpatía inteligente y tranquila, que, por ejemplo, en la entrevista del 20 de octubre, provoca una sonrisa en quien la escucha. Su atuendo es menos formal que el de las otras primeras ministras que analizamos, en ella destaca sobre todo la naturalidad.



Fuente:
<https://www.youtube.com/watch?v=x4V0Qk3Ca9k>



Fuente:
https://www.youtube.com/watch?v=_c7uKtr7j5c



Fuente:
<https://www.youtube.com/watch?v=NG1OLbl5U20>

Es menos activa en **redes sociales** que otros dirigentes. Utiliza Twitter (32 mil seguidores, a 12 de diciembre), Facebook (21 mil seguidores) e Instagram (14,6 mil seguidores) de manera un poco más formal que otras dirigentes que hemos analizado, aunque en la mayoría de sus fotos aparece muy sonriente. En redes sociales, sobre todo, da explicaciones de la acción de Gobierno y, en el periodo de la pandemia, sobre el coronavirus y las medidas que deben tomarse. Solo de manera muy puntual aparece alguna foto familiar.

7.4. Sanna Marin, primera ministra de Finlandia

Sanna Marin (Partido Socialdemócrata) es la primera ministra de Finlandia desde diciembre del 2019. Con 34 años, es la jefa de Gobierno más joven de la historia del mundo y se rodea de un equipo de cinco ministras. Se ha destacado de ella que es la imagen del sistema finlandés: “una mujer que consigue llegar al puesto más importante gracias a una educación pública de calidad y una igualdad de oportunidades real. Se metió en política precisamente para pelear por que eso siga siendo posible en Finlandia: la libertad, igualdad y solidaridad, con un componente ecologista muy fuerte, son sus valores” (André, 2020), y *The Guardian* (2019) afirma que “Sanna Marin reminds us that another politics is possible”.



Fuente: <https://vaitioneuvoisto.fi/marinin-hallitus/paaministeri>

Frente a la primera ola de la pandemia tomó medidas decididas y con prontitud: estado de alarma desde mediados de marzo, confinamiento estricto con cierre de fronteras y de bares, restaurantes, museos, teatros, bibliotecas y colegios y aislamiento de la región de Helsinki. Además, el país contaba con un fondo de reserva de mascarillas y material médico.

Otra de las medidas más comentadas de Marin es que recurrió a una red de *influencers*, desde personal médico y de enfermería hasta personas de todas las edades con influencia en los medios, como agentes clave para difundir información y mensajes oficiales y concienciar sobre el coronavirus. El director de comunicación del Gobierno, Päivi Anttikoski (en *The Guardian*, citado por André, 2020), lo explicaba así: “Podemos llegar a una gran parte del público en Finlandia a través de los canales oficiales de comunicación y los medios, pero está claro que los mensajes no llegan siempre a todos los grupos de población”.

Todas las comparecencias de Sanna Marin son en finés, en la mayoría, con traducción en lengua de signos. Ofrecemos un breve análisis del contenido de sus discursos basándonos en el texto del discurso que ofrece la web del Gobierno de Finlandia y observaremos la puesta en escena y la comunicación no verbal de las ruedas de prensa, todo el contenido analizado se encuentra referenciado por fechas en el [anexo 4](#).

Explica con detalle en qué consiste la enfermedad, con datos científicos y de manera clara. Da toda la información posible para alertar del riesgo y también para tranquilizar:

“The best way to prevent and manage an epidemic is to rely on the evidence-based information, trust experts and carefully follow the instructions given” (27 de febrero).

Al principio admite que todavía no saben qué incidencia va a tener la COVID-19 en Finlandia pero dice que están preparados y enfatiza la importancia que dan a la asistencia sanitaria: “Finland is a country where health care functions well and the professional skills of the authorities are first-class. Finland has been working for a long time to strengthen its international health security preparedness. Finland is well equipped to treat the people affected by the virus, although healthcare and social welfare must be prepared for higher volumes than usual” (27 de febrero).



Fuente: <https://valtioneuvosto.fi/en/information-on-coronavirus/press-conferences>

Conforme se van teniendo los datos, es clara con la gravedad de la situación. Detalla los planes y los responsables y sus funciones. Enfatiza constantemente que trabajan siguiendo el asesoramiento científico y médico. Impone medidas estrictas y un modelo operativo que denomina “Test, trace, isolate and treat” (por ejemplo, 29 de abril, 6 de mayo y 15 de mayo).

Enfatiza que el principal objetivo del Gobierno es garantizar la salud y la seguridad (“The main task of the Government and the authorities is to guarantee the health and safety of citizens” y “The Government is acting responsibly and based on correct and up-to-date information”, 27 de febrero) y se muestra consciente del impacto en la economía, por eso, anuncia también medidas económicas desde el principio.

Da importancia al trabajo en equipo y la responsabilidad colectiva: “Everyone must do their part to comply with the recommendations and restrictions in order to curb the spread of the virus. Each of us is responsible for protecting our own health and the health of our loved ones and other people in society. As with other crises we have faced, Finland will make it through this if we work together” (1 de abril).

Explicita el agradecimiento a todos los trabajadores de la salud y servicios esenciales.

Dota el relato de orgullo de país: “As a nation, we have survived many trials over the course of history. We will get through this, too” (29 de abril).



Fuente: <https://valtioneuvosto.fi/live/?videoid=895404a-00090325-9857d2ef>



Fuente: <https://valtioneuvosto.fi/live/?videoid=0c2b6331-00090325-7bce907e>

En las ruedas de prensa (por ejemplo, de los días 5, 12, 18 y 21 de marzo, 15 de mayo, 15 de junio y 25 de noviembre), aparece siempre acompañada de mujeres, lo que transmite el valor del trabajo en equipo y da la imagen de un Gobierno absolutamente

feminista y eficaz, según la ocasión: la vice primera ministra, la ministra de Asuntos Sociales y Salud y la ministra de Familia y Servicios Sociales, la ministra de Educación, la ministra de Ciencia y Cultura, la ministra de Interior, la ministra de Justicia, la directora de Asuntos Estratégicos y, solo en una ocasión, un hombre, el director de Salud.

En las ruedas de prensa se suelen proyectar presentaciones con todos los datos científicos y las medidas, en aras de la transmisión clara de toda la información, que también están disponibles para que la población pueda descargárselos.

Con el rostro serio pero amable y la postura erguida, firme y denotando confianza, transmite siempre gran serenidad, tranquilidad y calma y habla siempre despacio y con un tono alto. Sobre todo, al responder a las preguntas de los periodistas sonríe.

Su atuendo es sobrio y elegante, con americana o vestido. El pelo largo siempre con el mismo peinado, dejando la cara despejada. Y el día 25 noviembre, cuando comparece para informar del incremento preocupante de casos de COVID-19 en el país, lleva mascarilla, lo que enfatiza la seriedad de la situación.

Sanna Marin es activa en **redes sociales**. En **Instagram** tiene 401 mil seguidores, a 12 de noviembre, en **Twitter** 196 mil y en **Facebook** 114 mil. En las redes sociales se muestra siempre sonriente y muy cercana. Desde el 27 de febrero hace publicaciones sobre el coronavirus, por ejemplo, el 27 de febrero publica una foto de la rueda de prensa sobre el coronavirus con las ministras y subraya la importancia de evitar rumores y tener información científica, y después va haciendo publicaciones con las nuevas medidas, resalta las medidas más importantes, informa del cierre de restaurantes o el cierre de circulación, pide la colaboración y el compromiso de la población, muestra empatía con la experiencia de confinamiento y la incertidumbre y agradece a todos el esfuerzo.

La mayoría de las publicaciones en redes sociales hacen referencia a su trabajo como primera ministra, pero también da espacio a la vida personal y, por ejemplo, pone fotos de su boda, el 2 de agosto, y en ocasiones de su bebé o de algún momento de descanso y calma, de modo que da espacio a su parte más humana y crea cercanía con la audiencia.

7.5. Erna Solberg, primera ministra de Noruega

Erna Solberg (Partido Conservador) es la primera ministra del reino de Noruega desde el 2013. El éxito de su gestión de la crisis de la primera ola de la COVID-19 reside en el confinamiento temprano, la monitorización extensa y la guía de los expertos. Su estilo de comunicación ha sido valorado por la aproximación científica, la claridad, el amor y el acierto al dirigirse a la población más joven.



Fuente: <https://www.regjeringen.no>

Tras observar las ruedas de prensa, el contenido de los discursos y las entrevistas referenciados en el **anexo 5**, podemos destacar la precisión y la claridad al exponer la situación de la pandemia y las medidas, aporta todas las explicaciones necesarias sobre por qué se toman las medidas. Explica siempre con detalle lo que significan términos científicos sobre el contagio y las ratios de infección. Repite que no son los políticos sino los

científicos los que tienen que guiar en el ámbito médico y ensalza la importancia de la base científica y, por ejemplo, de los test. Admite las cosas que no sabe (por ejemplo, no sabe si se ha alcanzado el pico o cuánto van a durar las medidas, 3 de abril).

Da importancia a ser honesto sobre la gravedad, por eso dice las cosas como son incluso si son duras (“We are facing perhaps the darkest hours of the COVID-19 pandemic. Unemployment, human suffering, despairing health workers and the collapse of social systems are happening everywhere”, 3 de diciembre, o admite que los actos multitudinarios no van a poder celebrarse durante mucho tiempo), pero siempre encuentra un contrapunto positivo y optimista (“But. There are rays of light”, 3 de diciembre): gracias al compromiso de todos hay avances en el control de la pandemia, las vacunas y el tratamiento de la enfermedad.

En cuanto a la economía, se muestra optimista a largo plazo y segura de que tras la crisis la economía volverá a la normalidad.

También habla de la necesidad de trabajar en colaboración con la población y con el resto de países porque la crisis afecta a todos y es necesario trabajar conjuntamente y dar una respuesta global. Habla de solidaridad, de cooperación, de la colaboración de todo el mundo y de protegerse unos a otros, y afirma: “It is my sense that everyone wants to take part in this collective effort. That everyone wants to help suppress the contagion” (7 de abril). También en todos los discursos enfatiza la palabra juntos.

Muestra gran empatía, cuenta los días que han pasado desde que se anunciaron las primeras medidas (“Twenty-six long days have passed since we so drastically changed how we live our lives”, 7 de abril) y entiende que son un cambio drástico en la vida cotidiana, sabe que ha pedido mucho a la población y agradece la respuesta paciente y potente a pesar de la dificultad del momento (7 de abril).

También apela al orgullo de país: “These days have shown us what we are made of. They have shown that we are willing to pitch in for the common good. That we will go to great lengths to help each other. That we all step up when it really counts. And not least: that we stand together. These weeks have shown Norway at its best” (7 de abril).

Suele mantener el rostro serio pero amable, combinado con la sonrisa en momentos clave. Su postura siempre es erguida, quizá más relajada que en el caso de otras primeras ministras. Suele marcar el discurso con gestos ilustradores con las manos sobre todo al responder a las preguntas de los periodistas.

Uno de los rasgos del liderazgo de Solberg que más se ha destacado es la importancia que da a la comunicación a los niños. Según Solberg, la vida de los niños se ha visto alterada por el coronavirus, así que lo mínimo que puede hacer es responder sus preguntas. Además, reafirma la importancia de que los niños perciban que se les toma en serio (18 de marzo).

En las ruedas de prensa que dirige específicamente a los niños se leen las preguntas que han enviado los niños y ella responde: explica las investigaciones científicas que se están haciendo tanto para la vacuna como para el tratamiento de la enfermedad, habla sobre el cierre de las escuelas, sobre si los niños se pueden contagiar y qué síntomas pueden tener, etc. Y también les dice que es normal tener un poco de miedo (23



Fuente: <https://www.facebook.com/waszn/?v=1153885951630791>

de marzo), pero los síntomas en los niños y padres y madres sanos generalmente son leves y en Noruega hay excelentes médicos y enfermeros que cuidarán de todos los enfermos. Explica la necesidad de reducir el contacto para que se infecte el menor número de personas posible (23 de marzo).

También da las gracias a todos los niños, que han hecho los deberes escolares en casa y han cuidado y ayudado a sus hermanos y padres para que a pesar de la situación todo saliera adelante.

Asimismo, se muestra cercana, muestra su faceta personal cuando dice que durante las vacaciones de pascua estuvo con su marido y sus hijos comiendo cordero y disfrutando de los huevos de pascua, aunque este año no era lo mismo (15 de abril). Dice que echa de menos abrazar a sus amigos pero que todavía hay que esperar un poco para poder hacerlo (15 de abril).

En estas ruedas de prensa viste colores más alegres que en otras comparencias y también sonríe más y habla más despacio.

Otra de las acciones destacadas de Solberg en la línea de la simpatía y cercanía que desprende es la del 17 de mayo: en medio de la pandemia, para celebrar la fiesta nacional de Noruega, Solberg y sus ministros realizan un baile divertido manteniendo la distancia de seguridad y con el gel desinfectante bien cerca. Según Solberg, lo hace para que la gente se puede reír un poco de los políticos, porque cree que eso es bueno (17 de mayo).



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=U3z2Q/VJKfY&feature=youtu.be>

Por último, y como una muestra más del sentido del humor y la cercanía que Solberg es capaz de transmitir, destaca una anécdota: al terminar una rueda de prensa sobre el coronavirus va a estrecharle la mano a una ministra y justo en ese momento se da cuenta de que no debe hacerlo, profiere un pequeño grito y hace gestos con las manos para indicar el error y se ríe de su despiste con los presentes (vídeo de 16 de marzo).



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=Lzqz5EynXJs>

En las **redes sociales** —Instagram (139 mil seguidores, a 12 de noviembre), Facebook (268 mil seguidores) y Twitter (326 mil seguidores)— también se muestra divertida e informativa.

7.6. Comparación con otros liderazgos

7.6.1. Angela Merkel

Angela Merkel, canciller de Alemania desde el 2005, es una de las mujeres de más poder del mundo (Connolly, 2015; Davidson, 2017). Su estilo de liderazgo, de éxito probado, se ha considerado siempre directo, neutro y científico, racional, disciplinado y poco emocional.

La gestión de Merkel durante la crisis de la pandemia se ha caracterizado por la base científica para todas las decisiones, un programa efectivo de test, un sistema hospitalario y de cuidados intensivos eficiente y medidas claras de cierre y confinamiento.

En cuanto a la comunicación durante la pandemia, sus exposiciones son claras y serenas, con argumentos científicos. Ha destacado su comparecencia del 18 de marzo (véase el anexo 6), donde admite que se dirige a la población en una manera poco convencional para explicar la situación, ante la necesidad de la máxima transparencia: “this is serious, please take it seriously”. Pone el énfasis en la responsabilidad, la colaboración, la solidaridad y el esfuerzo colectivo, se muestra empática y consciente de que la pandemia cambia la vida de la población de manera dramática y emplea léxico emocional: “this is about a father or grandfather, a mother or grandmother, a partner, this is about people”, “we are a community in which every life and every person counts”, “how many loved ones will we lose?”.

Su comparecencia del 9 de diciembre para anunciar medidas restrictivas antes de Navidad a causa de la gravedad de la situación llamó la atención de todos los medios por la gran emocionalidad: con el rostro muy emocionado y un lenguaje corporal que revela el dolor que siente: “I’m sorry, I really am sorry from the bottom of my heart. But if the price we pay is 590 deaths a day, then that is unacceptable in my view”.

Stelzenmuller (citada por Hassan y O’Grady, 2020) afirma que estas comparecencias, con un tono menos estoico y más empático y personal, son distintas a las que ha dado durante sus 14 años como canciller.

7.6.2. El estilo de líderes como Trump o Johnson

Siguiendo a autoras como Dent (2020), el éxito de las mujeres analizadas, versiones femeninas del poder, innovadoras y decisivas, se ha amplificado en parte en contraste con los líderes hipermasculinos que responden de manera agresiva y con un estilo que demuestra ser ineficaz ante el virus. Como resume Lewis (2020): “It’s not that women leaders are doing better. It’s just that strongmen are doing worse”.

Veamos cómo se ha definido el estilo de los hombres fuertes (*strongmen*), categoría en la que se incluyen Trump, Johnson, Bolsonaro, Putin o Netanyahu, entre otros:

- El líder se caracteriza por la proyección de **poder**, por su acciones agresivas, porque muestra que no tiene miedo y porque vence y somete a los enemigos de la nación (Taub, 2020).

- También se basa en el **autoritarismo**: culpar a otros, demonizar a los periodistas y asegurar que nunca se retirará (Wittenberg-Cox, 2020).
- Estos líderes prosperan porque prometen certezas en tiempos de incertezas, ofrecen un **enemigo** y lo deslegitiman para presentarse como vencedores, pero contra el virus esta estrategia no funciona porque el virus no se puede deslegitimar (Lewis, 2020).
- Muestran incompetencia y **negacionismo** científico, se basan en sus propios expertos y no admiten las recomendaciones científicas (Hong, 2020) y niegan o minimizan el riesgo (Alsina, 2020).
- Son **temerarios** y toman riesgos con sobreconfianza y arrogancia (Chamorro, 2020).
- Emplean **lenguaje bélico** y de la guerra: repiten que están “in a fight” o “battle”, el personal médico forma la “frontline” ante el enemigo y toda la población debe formar ante el líder, masculino, que no tiene miedo, que sostiene el poder y que no responde a las preguntas hasta que haya vencido al enemigo (Rees y Chinkin, 2020). Trump se refirió a sí mismo como “a war-time president” (22 de marzo) y Johnson dijo que “everyone of us is enlisted to fight” (Zedník, 2020).

El estudio en profundidad del estilo de comunicación de políticos como Trump y Johnson durante la pandemia excede los límites de este trabajo, a continuación exponemos solo algunos ejemplos anecdóticos (en el [anexo 7](#) se pueden ver los vídeos, ordenados por fecha):

El [22 de marzo](#) Trump da una rueda de prensa en la que habla sobre “confront and ultimate defeat this horrible, invisible enemy, we are in war, in a true sense, we are in war”, y hace afirmaciones como: “I am a war-time president” o “I am a little upset with China”.

El [4 de abril](#) y el [21 de mayo](#) **Trump** afirma que no quiere llevar maskarilla y evita mostrarse llevándola para no dar la imagen de que sucumbe ante el “virus chino”, para demostrar su poder, su fuerza y su valentía: “I didn’t want to give the press the pleasure of seeing it” (21 de mayo).

El [24 de abril](#), en una rueda de prensa, Trump se pregunta si, ya que el desinfectante elimina el virus de las manos y de las superficies, se puede inyectar desinfectante para tratar el virus y desinfectar también los pulmones, “it sounds interesting to me”, dice.

El [29 de julio](#) Trump recomienda usar hidroxicloroquina, dice que él la ha tomado durante 14 días, aunque no había evidencia científica sobre ello.

El [8 de octubre](#) Trump comparece tras haber pasado el coronavirus y afirma que haberlo tenido fue una bendición de Dios, él mismo propuso probar un medicamento (Regeneron) del que había oído hablar, les dijo a los médicos: “Let me take it”, y afirma que fue clave e increíble porque inmediatamente se sintió tan bien como ahora y quiere que toda la población tenga acceso gratuito a este medicamento porque no es culpa de la población lo que ha ocurrido, sino de China.

En cuanto al primer ministro británico, hasta el 2 de marzo Boris **Johnson** no acudió a ninguna de las reuniones interministeriales sobre el coronavirus (De Miguel, 2020). El [3 de marzo](#) Boris Johnson presumió de haber estado en un hospital y haberse estrechado la mano a enfermos de COVID-19 (unas semanas después, él mismo contrajo el virus e ingresó en cuidados intensivos), también aseguró que la mejor opción era permitir el

contagio para asegurar la inmunidad de grupo (Alsina, 2020, y De Miguel, 2020). Sin embargo, a partir del 25 de marzo, Johnson cambió de rumbo, con el lema “Stay home, protect the NHS, save lives” (Reuters, 2020), mucho más basado en la prevención y el consenso científico.

7.6.3. Otros ejemplos

En ningún caso debe desprenderse de estos análisis que, por definición, ante la pandemia los hombres han liderado mal y las mujeres han liderado bien. Más bien parece que hay un estilo de poder, más autoritario, menos científico y menos empático, el de los *strongmen*, y un estilo más innovador, más científico y más empático, en el que destacan muchas mujeres. Pero puede haber hombres que desempeñen un estilo de liderazgo empático y científico y también mujeres que sigan un estilo más autoritario.

Solo por poner dos ejemplos, **Justin Trudeau**, primer ministro de Canadá, demuestra un estilo de liderazgo eficaz y empático, con grandes dotes comunicativas, que, por ejemplo, Toledo (2020), al analizar su comparecencia del 27 de marzo (véase el anexo 8), califica como “una lección magistral de comunicación política y liderazgo”: claridad, concreción, empatía, preparación, decisión, credibilidad, tranquilidad y autenticidad.

Por otro lado, como indica Fumanal (2020), también hay mujeres con indicadores muy malos, como **Isabel Díaz Ayuso**, presidenta de la Comunidad de Madrid. Algunas muestras (anexo 9) de su estilo poco empático y autoritario son su defensa tras las críticas por haber ofrecido menús de Telepizza a los niños madrileños, “confinados y jartos” (29 de abril), sus explicaciones sobre su traslado a un hotel de lujo mientras la población está confinada en sus hogares, porque necesita un lugar digno e institucional para trabajar y “no puede resolver los asuntos de los madrileños desde el salón donde cena todos los días” (14 de mayo) o cuando no sabe responder a las preguntas de una periodista y dice que “son preguntas que no se le hacen a un presidente autonómico” (26 de octubre).

Por último, **Pedro Sánchez**, presidente de España, como se indica en el estudio de Cas *et al.* (2020), ha dirigido una comunicación fluida, permanente, muy basada en la exposición de las normas de salud, con datos concretos del número de análisis realizados, el número de afectados, el número de personas curadas o el gasto sanitario, con empatía y énfasis en la unión y la colaboración. El Gobierno también creó un acto para los niños (“La infancia pregunta”, por ejemplo, 18 de abril, anexo 10).

Sánchez también ha recurrido al lenguaje bélico, por ejemplo, el 12 de abril, hace referencia a que “nuestros compatriotas están librando una guerra, forman en primera línea los sanitarios que llevan semanas batiéndose contra el virus, muchas veces con armas y recursos insuficientes”, asegura que “vamos a vencer esta guerra” y habla de “un enemigo mortal que ha invadido nuestras ciudades”. También se puede cuestionar si es adecuado que en las comparecencias diarias para informar de la evolución de la pandemia se diera protagonismo, además de al personal sanitario, a Defensa, Policía Nacional y Guardia Civil (por ejemplo, 16 de marzo).

8. Conclusiones

Llegada de las mujeres al poder y factores que determinan el éxito del liderazgo femenino

Las mujeres han estado apartadas del ámbito político desde los inicios de nuestra civilización, pero en las últimas décadas cada vez más mujeres acceden a puestos de poder político y eso puede cambiar algunas de las bases de las estructuras de poder, creadas por y para hombres. Durante la primera ola de la pandemia de la COVID-19, destacó el éxito del estilo de liderazgo de mujeres como Arden, Frederiksen Jakobsdóttir, Marin y Solberg. Este éxito se debe a un conjunto de factores:

- En primer lugar, coincidimos con autores, como Lewis (2020), que afirman: “Women leaders aren’t the cause of better government. They are a symptom of it”. Es decir, el éxito de la gobernanza de estas mujeres no se debe solo al hecho de que son mujeres, sino a que han accedido al poder en países con **sistemas socioeconómicos y de Gobierno más avanzados, que, por una parte, son más propicios a que las mujeres lleguen al poder y, por otra, también están mejor preparados para afrontar las crisis**. Sin embargo, no podemos olvidar que hay estudios que demuestran que los países liderados por mujeres han tenido menos muertes durante la primera ola del coronavirus independientemente de los factores socioeconómicos (Kambhampati y Garikipati, 2020 a y b).
- En segundo lugar, las mujeres analizadas en este trabajo dirigen equipos de gobierno que tienen heterogeneidad y **equidad de género** en sus estructuras de poder; por tanto, trabajan con una perspectiva más amplia y eso conlleva soluciones más ricas, más completas y más robustas. Además, en las estructuras más heterogéneas, donde mujeres y hombres trabajan conjuntamente, también se observan más los valores de tradicionalmente asociados a la mujer, como resiliencia, flexibilidad, escucha, empatía, colaboración e importancia de los cuidados, que han demostrado ser eficaces ante la pandemia (Champoux-Paillé y Croteau, 2020; Taub, 2020; Hong, 2020; Sloan, 2020; Díaz, 2020).
- Por otro lado, como indica Verge (citada por Puig, 2020), probablemente las mujeres que llegan al poder, por el hecho de ser mujeres, han superado **más filtros y exigencias** que sus colegas hombres.
- Otro factor que parece influir en la percepción del éxito de estas mujeres, en palabras de Lewis (2020), no es que las mujeres líderes lo estén haciendo mejor, sino que **los hombres fuertes lo están haciendo peor**.
- Por último, como indican autores como Díaz (2020) y Zedník (2020), a medida que **más mujeres asumen** puestos de poder político, las percepciones del liderazgo efectivo empiezan a cambiar. Con la pandemia los valores asociados tradicionalmente al liderazgo, como dominio, poder y agresividad, se han tambaleado **a favor de valores como la empatía, la ciencia, la transparencia, la colaboración y los cuidados**. En este sentido, siguiendo a Henley y Ainge (2020), puede que para los hombres sea más difícil romper las expectativas de líder fuerte e invencible y, en cambio, las mujeres no están tan sujetas a esta imagen de fortaleza y agresividad y pueden mostrar un estilo más cercano y humano.

Descripción del estilo de liderazgo de las líderes políticas durante la primera ola de la pandemia

Las cinco mujeres que hemos analizado presentan, por supuesto, rasgos diferenciales entre ellas y un estilo propio, pero tienen también rasgos en común, que son los que se relacionan con la percepción de novedad en su estilo de comunicación política:

- Todas tienen una **preparación y un conocimiento del tema** impecables, profundos, con gran control y de máximo rigor, explican con minuciosidad y saben responder todas las cuestiones relacionadas con la pandemia con total **eficacia**, con detalle y de una manera **clara, transparente y comprensible** (véase cualquiera de los vídeos recogidos en el anexo).
- Además, si hay alguna cuestión que desconocen, admiten lo que no saben con **humildad** —como indica la propia Jakobsdóttir, una de las claves del éxito del liderazgo de las mujeres es que dejan el ego a un lado (21 de mayo)— y explican con exactitud los motivos por los que no pueden responder, por ejemplo, cuándo terminará la pandemia, cuál será su impacto o cuánto durarán las medidas (por ejemplo, Ardern, 16 de marzo, Solberg, 3 de abril). También pueden, en un acto de **transparencia**, exponer abiertamente sus **dudas** acerca de las medidas que se toman (Ardern, 25 de marzo).
- Enfatizan la importancia de la **ciencia** como base para enfrentar la pandemia y tomar medidas y decisiones políticas (en todos los discursos recogidos en el anexo se hace referencia a la investigación científica y al consenso de los expertos).
- Velan constantemente por transmitir a la población toda la **información** relevante sobre la pandemia (solo por poner dos ejemplos: Jakobsdóttir afirma que que la población tenga conocimiento de la situación es básico para contener el virus, 12 de mayo, y Ardern participa en una charla con dos científicas para aclarar información de manera clara y amena, 18 de marzo).
- Refuerzan la sensación de control y seguridad enfatizando que hay **planes de actuación** e informando de cómo los planes se llevan a la acción. Por ejemplo, Ardern anunció los planes el día 21 de marzo y el día 23 dijo que empezaban a poner los planes en acción; Jakobsdóttir también realizó la necesidad de tener un plan y una preparación para actuar (1 de mayo), y Marin detalla los planes en todas las comparecencias analizadas, con los nombres de los responsables.
- Priorizan la salud sobre la economía y dan gran importancia a los **cuidados**, a la **colaboración** y a la solidaridad (Ardern, 21 y 23 de marzo, Frederiksen, 4 de mayo, Jakobsdóttir, 1 de mayo, Marin, 1 de abril, Solberg, 7 de abril).
- Dan importancia a los **niños**, los tienen en cuenta, se esfuerzan por informarlos y por hacerlos presentes (Ardern, 18 de marzo, Solberg, 18 y 23 de marzo, Frederiksen, según Firth [2020] y *The Guardian* [2020]).
- Apelan al **orgullo de país**, pero haciendo referencia a la comunidad y a la colaboración y no en términos bélicos o de grandiosidad (Ardern, 21 y 23 de marzo, Jakobsdóttir, 22 de mayo, Marin, 29 de abril, Solberg, 7 de abril).
- Todas destacan por su **empatía**, por su **simpatía** y su **amabilidad**, su tono de voz siempre es sereno y amable, sonríen, mantienen los ojos abiertos y la mirada fija en el interlocutor, lo que son conductas evaluadas como cálidas (Calsamiglia y Tusón, 1999: 40). Muestran que se preocupan por la ciudadanía y que trabajan para ella, se solidarizan con el dolor y el sufrimiento, demuestran que entienden la crudeza de la

situación. “Be kind” se ha convertido en lema de Ardern, y tanto ella como todas las demás lo siguen a la perfección.

- Actúan como **ejemplo a seguir** y con generosidad, muestran la gravedad de la situación y cómo se actúa ante ella: con información, serenidad, colaboración, solidaridad y cuidándonos unos a otros, por eso acuden a escuelas, hablan con los niños, hacen *check in* con la población e, incluso, conscientes del esfuerzo económico al que la población se ve obligada, se bajan el sueldo (Ardern, 15 de abril).
- Muestran con naturalidad su vertiente **personal**, no rehúyen las preguntas sobre cómo se sienten y hablan, por ejemplo, de su condición de madre (Ardern, 25 de marzo, Jakobsdóttir, 20 de octubre, Frederiksen, 3 de abril, Solberg, 15 de abril). Siguiendo el conocido lema feminista, “lo personal es político”.
- Crean gran equilibrio y complementariedad entre lo formal y lo informal; la seriedad y la amabilidad; la rigurosidad y la capacidad de empatizar y de mostrarse humanas, y la profesionalidad en contextos formales y la familiaridad en contextos menos formales.
- Pueden **reír** (Ardern, 9 de junio, Solberg, 16 de marzo, Jakobsdóttir, 20 de octubre, Frederiksen, 3 octubre 2019), **llorar** (Frederiksen, 27 de noviembre), **bailar** (Ardern, 9 de junio, Solberg, 17 de mayo), **cantar** (Frederiksen, 3 de abril), **bromear** (Ardern, 18 de marzo, Solberg, 16 de marzo, Jakobsdóttir, 20 de octubre), **hacer check in** con la población en chándal desde el sofá de casa (Ardern, 25 de marzo), e, incluso, **dudar** (Ardern, 25 de marzo, Jakobsdóttir 20 de octubre, Solberg, 3 de abril), y todo ello no les hace perder ni un ápice de profesionalidad, sino todo lo contrario, muestran que son humanas, se acercan a la población y ganan su confianza. Si tradicionalmente el trabajo político consistía en “lograr que el mensaje fuera percibido como realidad” (Del Rey, 2007), estas mujeres ya no actúan como si tuvieran que ser percibidas como realidad: son reales.
- Este estilo contrasta con el de los llamados *strongmen*, categoría en la que destaca, por ejemplo, Trump, que necesitan mostrar su poder y su autoridad, que emplean un lenguaje bélico, que actúan con temeridad y arrogancia y que, incluso, optan por el negacionismo científico.

Resolución de la hipótesis de partida

Todo ello nos permite confirmar, con matices, nuestra hipótesis de partida: ¿Podemos afirmar que con la llegada de las mujeres al poder surge un nuevo estilo de comunicación política? Ciertamente no estamos acostumbrados a ver a líderes políticos con tanta preparación y rigurosidad, dando tantas explicaciones a la población, mostrándose tan empáticos y tan cercanos, riendo con tanta naturalidad o hablando con los niños con tanta sinceridad.

Sin embargo, si retomamos un instante la definición del portavoz ideal (puntos 5.2.1 y 5.2.2 de este trabajo) vemos que lo que hacen estas mujeres no es nuevo: es justamente lo que proponen los expertos en formación de portavoces. De modo que el estilo de estas mujeres que están llegando al poder recientemente y que desprende sensación de novedad no es otra cosa que cumplir con destreza y excelencia los preceptos del buen portavoz y mostrar la vertiente más humana del liderazgo. Todo ello está teniendo buena acogida en sociedades modernas y progresistas que empiezan a preferir a líderes humanos frente a los líderes de hierro.

9. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta ha sido nuestra primera aproximación al ámbito de la comunicación con perspectiva de género y a la comunicación política, dos campos muy amplios y prolijos en bibliografía, que deberemos estudiar con mayor profundidad antes de afrontar futuras investigaciones en este terreno.

Nuestra investigación se ha visto limitada por la barrera idiomática, puesto que, como comentamos al explicar la metodología, muchos de los discursos que queríamos analizar se emitieron en lenguas del norte de Europa y no hemos encontrado traducciones al inglés ni al español. Sin embargo, creemos que la muestra de discursos analizados es suficientemente representativa.

También debe tenerse en cuenta que el marco temporal que abarca este trabajo es el de la primera ola del coronavirus (febrero a verano del 2020). En el transcurso de la elaboración del trabajo (otoño e invierno del 2020) se han sucedido nuevas olas de COVID-19 y los datos, cifras y medidas políticas han variado respecto a la primera ola.

En el trabajo mostramos de manera muy sucinta el estilo de liderazgo de Angela Merkel. No la incluimos en la selección de mujeres principal porque parecía que su estilo, racional y directo, difería del de mujeres como Arden y porque su liderazgo ya era bien conocido antes de la pandemia y nos interesaba observar los rasgos de las mujeres que han destacado especialmente con la crisis de la COVID-19. Sin embargo, durante la pandemia Merkel ha humanizado sus discursos y es incuestionable la influencia de su estilo en el panorama político actual, así que en futuras investigaciones será imprescindible ahondar en su estudio.

Por otra parte, no hemos entrado en conceptos ni ideologías políticas, pero, por ejemplo, sería relevante analizar la relación entre el estilo comunicativo del líder y su ideología política. Y tener en cuenta también otras variables, por ejemplo, la edad: ¿las nuevas generaciones tienden más a este estilo más cercano?

Para confirmar nuestra tesis y profundizar en ella también será interesante realizar un análisis más amplio, que incluya a más líderes políticos, mujeres y hombres. Y para ampliar la tesis también se puede ensanchar el campo de estudio: ¿cómo influye en el estilo de comunicación la llegada de las mujeres a puestos de poder en los ámbitos, por ejemplo, empresarial, económico, financiero, judicial o científico?

Como exponemos al principio del trabajo, por una parte, solo recientemente las mujeres están accediendo a puestos de poder y, por tanto, faltan modelos de mujeres en cargos de poder, y, por otra parte, cada vez son más las voces que reclaman cambios en las estructuras de poder para dar cabida en ellas a las mujeres y a sus diversos estilos de trabajo y comunicación. Estos son terrenos importantes para el logro de la equidad efectiva de mujeres y hombres para una sociedad realmente igualitaria: hay mucho trabajo por hacer.

10. Bibliografía

ALSINA, JÚLIA (2020). “Bolsonaro, Trump, Amlo y Johnson, el liderazgo negligente”. En Gutiérrez-Rubí, Antoni, y Pont Sorribes, Carles (coords.) (2020). *Comunicación política en tiempos de coronavirus*, Cátedra Ideograma–UPFde Comunicación Política y Democracia. [Consulta: 12-12-20] Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3>

ANDRÉ, IVO (2020, 10 de mayo). “Sanna Marin, la presidenta feminista y millennial se enfrenta al test de la covid-19”. *Cuarto poder*. [Consulta: 1-12-20]. Disponible en: <https://www.cuartopoder.es/internacional/2020/05/10/sanna-marin-la-presidenta-feminista-y-millennial-se-enfrenta-al-test-de-la-covid-19/>

ANDUIZA, E., CANTIJOCH, M., COLOMBO, M., GALLEGO, C., Y SALCEDO, J. (2010). “Los usos políticos de Internet en España”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 129, 133-146

ARORA Y LASSWELL, H. (1969). *Political Communications: The Public Language of Political Elites in india and the United States*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York

ARROYO, LUIS (2012). *El poder político en escena: Historia, estrategias y liturgias de la comunicación política*. Barcelona: RBA.

BEARD, MARY (2014). *The Public Voice of Women* (discurso). En Beard, Mary (2017). *La veu i el poder de les dones. Dues conferències*. Traducción de Anna Llisterri. Barcelona. Arcàdia

BEARD, MARY (2017). *Women in Power* (discurso). En Beard, Mary (2017). *La veu i el poder de les dones. Dues conferències*. Traducción de Anna Llisterri. Barcelona. Arcàdia

BEARD, MARY (2017). *La veu i el poder de les dones. Dues conferències*. Traducción de Anna Llisterri. Barcelona. Arcàdia

BLAKE R. Y HAROLDSEN, E. (1975). *A Taxonomy of Concepts in Communications*, Husting House, Nueva York

BLONDEL, JEAN (1990). *Comparative Government, an introduction*. Phillip Alan, Londres

BURGUÉ, P; DÍAZ, Á. Y PATO, P. (2010). *Comunicación sostenible*. Madrid: LID: Universidad Pontificia Comillas.

BURSON-MARSTELLER (2016). *Twiplomacy Study 2016*. [Consulta: 11-11-20]. Disponible en: <http://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2016/>

BURSON COHN & WOLFE (2018). *Twiplomacy Study 2020*. [Consulta: 27-12-20]. Disponible en: <https://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2018/>

BURSON COHN & WOLFE (2020). *Twiplomacy Study 2020*. [Consulta: 27-12-20]. Disponible en: <https://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2020/>

CALSAMIGLIA, HELENA Y TUSÓN, AMPARO (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona, Editorial Ariel.

CAMACHO MARKINA, IDOIA (2017). *Formación de portavoces: cómo conseguir una comunicación efectiva ante los medios y otros públicos*. Barcelona: Editorial UOC.

CENTENO, PATRYCIA (2020, 3 de abril). “Comunicación de crisis: dar ejemplo”. *Diacritic*. [Consulta: 3-6-20]

CAMPBELL, ALASTAIR (2020, 11 de abril). “Jacinda Ardern’s coronavirus plan is working because, unlike others, she’s behaving like a true líder”. *The Independent*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.independent.co.uk/voices/coronavirus-new-zealand-jacinda-ardern-cases-deaths-leadership-a9460591.html>

CANEL, MARÍA JOSÉ (2006). *La comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid. Tecnos

CANEL, MARÍA JOSÉ (2020, 1 de abril). “Comunicación en tiempos de coronavirus”. *El País*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2020/03/31/opinion/1585667419_111894.html

CAS LLO-ESPARCIA, ANTONIO; FERNÁNDEZ-SOUTO, ANA-BELÉN; PUENTES-RIVERA, IVÁN (2020). “Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 4, e290419. [h ps://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19](https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19)

CASTELLS, M. (2006). *La sociedad Red: una visión global (The Network Society: A Cross-Cultural Perspective)*. Madrid: Alianza Editorial

CHAFFE, STEPHEN (1975). *Political Communication*, Beverly Hills, Sage

CHAMORRO-PREMUZIC, TOMAS (2020, 10 de abril). “Are Women Better at Managing the COVID19 Pandemic?”. *Forbes* [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/04/10/are-female-leaders-better-at-managing-the-covid19-pandemic/?sh=77fd7ba828d4>

CHAMPOUX-PAILLÉ, LOUISE Y CROTEAU, ANNE-MARIE (2020, 13 de mayo). “Why women leaders are excelling during the coronavirus pandemic”. *The Conversation*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: <https://theconversation.com/why-women-leaders-are-excelling-during-the-coronavirus-pandemic-138098>

CONNOLLY, KATE (2015, 7 de enero). “Ten reasons Angela Merkel is the world’s most powerful woman”. *The Guardian*. [Consulta: 17-12-20]. Disponible en: <https://www.theguardian.com/world/2015/jan/07/ten-reasons-angela-merkel-germany-chancellor-world-most-powerful-woman>

COOKSON, TARA PATRICIA (ed.) (2020). *COVID-19 and women’s leadership: From an effective response to building back better*. UN Women, United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women). [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/06/policy-brief-covid-19-and-womens-leadership>

DAVID MORENO, M. (2012). “Redes sociales: más allá de la campaña”. *Más poder local*, 11, 32-33.

DAVIDSON SORKIN, AMY (2017, 22 de septiembre). "Angela Merkel, the Most Powerful Woman in a World of Unstable Men". *The New Yorker* [Consulta: 17-12-20]. Disponible en: <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/angela-merkel-the-most-powerful-woman-in-a-world-of-unstable-men>

DE LAS HERAS-PEDROSA, C.; RUIZ-MORA, I. y PANIAGUA-ROJANO, F.J. (2018). "La rentabilidad de la imagen y la formación de portavoces". *Gestión de la comunicación en las instituciones*. Pearson Educación.

DE MIGUEL, RAFA (2020, 13 de marzo). "Polémica en el Reino Unido por la estrategia contra el virus: un contagio controlado". *El País*. [Consulta: 18-12-20] Disponible en: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-13/la-estrategia-del-gobierno-de-johnson-contra-el-coronavirus-divide-a-la-comunidad-cientifica.html>

DE MIGUEL, RAFA (2020, 19 de abril). "Los fallos en la gestión frente al virus acaban con el periodo de gracia de Johnson". *El País*. [Consulta: 18-12-20] Disponible en: <https://elpais.com/internacional/2020-04-19/la-negligencia-frente-al-virus-acaba-con-el-periodo-de-gracia-de-johnson.html>

DEL REY MORATÓ, J. (2007). *Comunicación política, Internet y campañas electorales: de la teledemocracia a la ciberdemocr@cia*. Madrid: Tecnos.

DENT, GEORGIE (2020). "Female World Leaders Are Rare: And They're Outperforming Men in Managing COVID 19". *Women's Agenda*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://womensagenda.com.au/latest/female-world-leaders-are-rare-and-theyre-outperforming-men-in-managing-covid19/>

DÍAZ, JENN (2020). *Dona i poder*. Barcelona. Ara Llibres

EAGLY, ALICE H. Y JOHNSON, BLAIR T. (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis". *CHIP Documents*. Paper 11. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11

EAGLY, A. H., Y HEILMAN, M. E. (2016). *Gender and leadership special issue. The Leadership Quarterly*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>

ESPINO-SÁNCHEZ, G. (2014). "La política en Internet, ¿de la mediatización a la convergencia digital?". *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 65, 39-63

FAGEN, R. (1996). *Politics and Communication*. Little Brown. London

FEMINIST ALLIANCE FOR RIGHTS (2020). *Call for a Feminist COVID-19 Policy*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: feministallianceforrights.org/blog/2020/03/20/action-call-for-a-feminist-covid-19-policy/

FIRTH, EMMA (2020, 28 de mayo). "How Denmark got its children back to school so soon after lockdown". *The Local*. [Consulta: 4-12-20]. Disponible en: <https://www.thelocal.com/20200528/how-denmark-got-its-children-back-to-school>

FORMANCHUK, A. (s/f. c). "Tendencias en comunicación interna" [Archivo de vídeo: entrevista]. [Fecha de consulta: 19-3-20] <http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00263471/>

FUMANAL, VERÓNICA (2020) "Comunicación local en tiempos de COVID". Webinar Diputación de Alicante, 1 de junio. [Consulta: 3-6-20]

GARCÍA CARRETERO, LUCÍA (2015). *Comunicación política en la Red. Elecciones municipales de Barcelona 2015. El caso de Barcelona en Comú*. Trabajo Final de Máster de los programas de posgrado del Departamento de Comunicación, Universidad Pompeu Fabra

GARCÍA PONCE, DAMIÁN, Y SMOLAK-LOZANO, EMILIA (2013). "Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa". *Revista de Comunicación Vivat Academia*, septiembre 2013, año XV, n.º 124, pp.51-67

GIGLIOTTI, R. A. (2016). "Leader as Performer; Leader as Human: A Discursive and Retrospective Construction of Crisis Leadership". *Atlantic Journal of Communication* 24 (4): 185-200. doi:10.1080/15456870.2016.1208660.

GOLEMAN, D. (2005). "Liderazgo que obtiene resultados". *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nº. 11, 2005.

GONZALO IGLESIA, JUAN LUIS Y JORDI FARRÉ COMA (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: UOC.

GOWTHAMAN, N. (2020, 17 de abril). "Coronavirus: How Have Women-led Countries Flattened the Curve?". *Herstory*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://yourstory.com/herstory/2020/04/coronavirus-women-led-countries-flattened-curve>

GUTIÉRREZ-RUBÍ, ANTONI, Y PONT SORRIBES, CARLES (coords.) (2020). *Comunicación política en tiempos de coronavirus*, Cátedra Ideograma–UPFde Comunicación Política y Democracia. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3>

HAHN UTRERO, ALBA (2020). "Discursos de aceptación: una oportunidad para el liderazgo democrático". En Gutiérrez-Rubí, Antoni, y Pont Sorribes, Carles (coords.) (2020). *Comunicación política en tiempos de coronavirus*, Cátedra Ideograma–UPFde Comunicación Política y Democracia. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3>

HASSAN, JENNIFER Y SIOBHÁN O'GRADY (2020, 20 de abril). "Female world leaders hailed as voices of reason amid the coronavirus chaos". *The Washington Post*. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/world/2020/04/20/female-world-leaders-hailed-voices-reason-amid-coronavirus-chaos/>

HENLEY, JON Y ELEANOR ANGE ROY (2020, 25 de abril). "Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis?". *The Guardian*. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis>

HOLBA, A. M. (2010). "Political Communication and Leisure". *The Review of Communication*, 10(1), 20-37.

HOMERO (siglo VIII a. C.). *Odisea*, versión de Carlos García Gual, edición de Alianza Editorial, 2004.

HONG FINCHER, LETA (2020, 16 de abril). "Women Leaders Are Doing a Disproportionately Great Job at Handling the Pandemic: So Why Aren't There More of Them?". CNN. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://edition.cnn.com/2020/04/14/asia/women-government-leaders-coronavirus-hnk-intl/index.html>

IPU (Inter Parliamentary Union) (2020a). "IPU Parline: Global Data on National Parliaments". [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://data.ipu.org/>

IPU (Inter Parliamentary Union) (2020b). "Gender and COVID-19: A Guidance Note for Parliaments". [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.ipu.org/country-compilation-parliamentary-responses-pandemic>

KAMBHAMPATI, UMA S Y GARIKIPATI, SUPRIYA (2020a). *Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=3617953> y <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3617953>

KAMBHAMPATI, UMA S Y GARIKIPATI, SUPRIYA (2020b). "Data Suggests Women Leaders Performing Better on Coronavirus". *RealClear Science*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: https://www.realclearscience.com/articles/2020/09/04/data_suggests_women_leaders_performing_better_on_coronavirus_111523.html

LALUEZA, FERRAN (2017). *The show must go on*. Novelette. Barcelona: UOC.

LEWIS, HELLEN (2020, 6 de mayo). "The Pandemic Has Revealed the Weakness of Strongmen: Women Leaders Are a Symptom of a Political System's Success, Not Necessarily Its Cause". *The Atlantic*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/05/new-zealand-germany-women-leadership-strongmen-coronavirus/611161/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=share

MAAREK, P. J. (1997). *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política*. Barcelona: Paidós

MARÍN-DUEÑAS, P. P., SIMANCAS-GONZÁLEZ, E. Y BERZOSA-MORENO, A. (2019). "Uso e influencia de Twitter en la comunicación política: el caso del Partido Popular y Podemos en las elecciones generales de 2016". *Cuadernos.info*, (45), 129-144. <https://doi.org/10.7764/cdi.45.1595>

MARTÍNEZ MORENO, R. (2013). Internet y política (versión 1.0). Política para la red, política con la red y política desde la red. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: https://www.academia.edu/5579709/Internet_y_pol%C3%ADtica_versi%C3%B3n_1.0._Pol%C3%ADtica_para_la_red_pol%C3%ADtica_con_la_red_pol%C3%ADtica_desde_la_red

MAZZOLENI, G. (2010). *La comunicación política*. Madrid: Alianza Editorial (traducción de Pepa Linares; revisión técnica de Félix Ortega)

MCGUIRE, DAVID, JAMES E. A. CUNNINGHAM, KAE REYNOLDS Y GERRI MATTHEWS- SMITH (2020). "Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic". *Human*

Resource Development International, 23:4, 361-379, DOI:
10.1080/13678868.2020.1779543

MCLEAN, VICTORIA (2020, 12 de abril). "Coronavirus is showing yet again why the world needs more strong female decision-makers". *Euronews*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: <https://www.euronews.com/2020/05/12/coronavirus-showing-yet-again-why-the-world-needs-more-strong-female-decision-makers-view>

MEADOW, ROBERT (1980), *Politics as Communication*, Ablex Publishing, Norwood, NJ

MORAN, CAITLIN (2013). *Cómo ser mujer*. Traducción de Marta Salís. Anagrama

NIMMO, DAN (1978), *Political Communication and Public Opinion in America*, Goodyear Publishing Company, California

NZ HISTORY (s/f). Women and the vote. World suffrage timeline. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://nzhistory.govt.nz/politics/womens-suffrage/world-suffrage-timeline>

ONU MUJERES (2019). Hechos y cifras: liderazgo y participación política. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>

PANIAGUA ROJANO, F. J. (2004). "La nueva comunicación electoral en España". *Revista Latina de Comunicación Social*, 7(58).

PASTOR, LLUÍS (2016). *El jefe habla (locuta rex): coaching de comunicación para directivos*. Barcelona: Editorial UOC.

PEYTIBI, XAVIER (2020). "En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos: 10 necesidades en comunicación de crisis". Gutiérrez-Rubí, Antoni, y Pont Sorribes, Carles (coords.) (2020). *Comunicación política en tiempos de coronavirus*, Cátedra Ideograma-UPFde Comunicación Política y Democracia. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/220602201/233560922/Definitiu+Comunicaci%C3%B3n+Coronavirus/1c1d3def-34ae-fe5d-0019-ef40c936b0e3>

POZA, PEDRO (2020, 2 de mayo). "Dinamarca: Una premier más popular y poderosa que Borgen". *El Mundo*. [Consulta: 3-12-20]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/internacional/2020/05/02/5eac39befdddf270c8b45fe.html>

PUIG, LAURA (2020, 16 de octubre). "Mujeres y poder: ¿otra forma de gobernar?". *El Periódico*. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20201016/mujeres-poder-otra-forma-gobernar-8157206>

REES, MADELEINE Y CHINKIN, CHRISITINE (2020). "COVID-19: Our Response Must Match the Male Leaders' War on the Pandemic". WILPF (Women's International League for Peace and Freedom), 6 de mayo. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.wilpf.org/covid-19-a-response-to-match-the-male-leaders-war-on-the-pandemic/>

REUTERS (2020, 25 de marzo). "Britain launches ad campaign to save lives over coronavirus". *Reuters*. [Consulta: 18-12-20] Disponible en: <https://es.reuters.com/article/idUKL8N2BI87N>

REY, FEDERICO (1995). "Marketing político, ¿hacer pensar o hacer soñar?". *Comunicación y Sociedad*, vol. 3, n.º 2, pp. 173-184

SCHUDSON, MICHAEL (1997). "Sending a political message: lessons from the American 1790s". *Media Culture and Society*, vol. 19, pp. 311-330

SLOAN, SUSAN (2020, 23 de abril). "Women leaders and Coronavirus: It's not about winning. It's about leading". *Medium*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: <https://medium.com/a-seat-at-the-table-women-diplomacy-and-lessons/women-leaders-and-coronavirus-its-not-about-winning-it-s-about-leading-8adb2de3dd0>

STEVEN H. APPELBAUM, LYNDA AUDET, JOANNE C. MILLER (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. [Consulta: 20-11-20]. Disponible en: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730310457320/full/html?casa_token=bvOY_PO6Vq8AAAAA:8Vper_KnIlnnYUHg6iFo0hpoMqhkjQbzVbGI9eUwj35eZDqWqEFCDdn3OtU54vN2W3z835yyk-Pw2BO6obJ7by4hXWzcV-sd8klocoUOs9V4EVI8Gxs

TAUB, AMANDA (2020, 18 de mayo). "Why Are Women-led Nations Doing Better with Covid-19? A New Leadership Style Offers Promise for a New Era of Global Threats". *The New York Times*. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2020/05/15/world/coronavirus-women-leaders.html>

THE GUARDIAN (2019, 9 de diciembre). "The Guardian view on Finland's new PM: a different type of leadership". Editorial de *The Guardian*. [Consulta: 1-12-20]. Disponible en: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/dec/09/the-guardian-view-on-finlands-new-pm-a-different-type-of-leadership>

THE GUARDIAN (2020, 18 de marzo). "Talking to children". Editorial de *The Guardian*. [Consulta: 4-12-20]. Disponible en: <https://www.theguardian.pe.ca/opinion/regional-perspectives/editorial-talking-to-children-426150/>

THE LOCAL DK (2020, 4 abril). "Danish PM lets her hair down in Friday coronavirus singalong". *The Local DK*. [Consulta: 3-12-20]. Disponible en: <https://www.thelocal.dk/20200404/danish-pm-lets-her-hair-down-in-friday-tv-singalong>

TOLEDO, CÉSAR (2020). "El discurso del liderazgo frente al coronavirus". Blog Análisis no Verbal. [Consulta: 18-12-20]. Disponible en: <https://www.analisisnoverbal.com/discurso-liderazgo-coronavirus/>

TOLEDO, CÉSAR (2017). "Los gestos que mejor funcionan en la comunicación no verbal de un líder". Blog Análisis no Verbal. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.analisisnoverbal.com/gestos-que-funcionan-en-comunicacion-no-verbal-lider/>

TRENT, JUDIT S. Y FRIEDENBERG, ROBERT V. (1995). *Political Campaign Communication. Principles and Practices*, Praeger, Connecticut

TÚÑEZ LÓPEZ, MIGUEL (coord.). (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo.

TV3 (2020). "L'èxit dels països liderats per dones en la lluita contra la Covid-19". Telediario fin de semana noche, 24 de mayo. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en:

<https://www.ccma.cat/tv3/alcanta/telenoticies-vespre/les-dones-lideren-la-gestio-als-paisos-que-millor-sen-surten-de-la-covid-19/video/6044362/>

WHETTEN, D.; CAMERON, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México [etc.] Prentice Hall.

WHO (WORLD HEALTH ORGANIZATION) (2019). "Delivered by Women, Led by Men: A Gender and Equity Analysis of the Global Health and Social Workforce". *Human Resources for Health Observer Series*, n.º 24. Geneva: WHO. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311322/9789241515467-eng.pdf?ua=1>

WITTENBERG-COX, AVIVAH (2020, 13 de abril). "What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders". *Forbes*. [Consulta: 1-11-20]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/?sh=7155aeda3dec#55a848b83dec>

WOLTON, DOMENIQUE (1998). "Las contradicciones de la comunicación política". Gauthier, Gilles, Gosselin y Mouchon (comps.), *Comunicación y política*, Gedisa, Barcelona, pp. 110-130.

XIFRA, JORDI (2020). "Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19". *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

ZEDNÍK, R. (2020). "A Shaken World Demands Balanced Leadership". *Medium*, 15 de abril. [Consulta: 15-11-20]. Disponible en: <https://medium.com/@rickzednk/a-shaken-world-demands-balanced-leadership-ef140e658579>

11. Anexo. Corpus de material analizado

11.1. Jacinda Ardern

DISCURSOS FORMALES

Fecha: 16 de marzo

Enlace: https://www.facebook.com/watch/live/?v=210287716712976&ref=watch_permalink

Contexto: comparecencia de prensa tras el gabinete de gobierno, la primera centrada solo en la COVID-19.

Duración: 34:31

Fecha: 21 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=AvRuYrH5rjs>

Contexto: discurso desde el despacho para explicar el sistema de niveles de alerta ante la COVID-19 en Nueva Zelanda, las medidas que se aplican en cada nivel de alerta y lo que se solicita que haga la población.

Duración: 8:31

Fecha: 23 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=8SC67XDskIM>

Contexto: comparecencia junto al vice primer ministro, Grant Robertson, para anunciar el confinamiento de Nueva Zelanda

Duración: 41:00

Fecha: 25 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=x92UUJzBy44>

Contexto: declaración del estado de emergencia en Nueva Zelanda

Duración: 00:30 (fragmento)

Fecha: 15 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=veCFpGYsUuc>

Contexto: rueda de prensa para anunciar la bajada del sueldo del 20 % de los miembros del Gobierno los próximos 6 meses

Duración: 01:30 (fragmento)

Fecha: 9 de junio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=e2myW8OVpQ0>

Contexto: rueda de prensa para anunciar que Nueva Zelanda está libre de coronavirus y baja al nivel de alerta 1

Duración: 01:02 (fragmento)

Fecha: 12 de agosto

Enlaces:

https://www.youtube.com/watch?v=6u_0BVi4GEc

<https://elpais.com/sociedad/2020-08-11/el-gobierno-de-nueva-zelanda-confina-a-la-mayor-ciudad-del-pais-tras-detectar-cuatro-contagios.html>

Contexto: rueda de prensa para anunciar que se han detectado nuevos casos de COVID-19 en Nueva Zelanda y las nuevas medidas que seguir

Duración: 1:11:20

DISCURSOS INFORMALES

Fecha: 18 de marzo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=ABqSew84_EI

Contexto: La primera ministra Jacinda Ardern charla con la asesora científica principal, la doctora Juliet Gerrard, y con la doctora Michelle Dickinson (aka Nanogirl) para responder preguntas frecuentes sobre la COVID-19.

Duración: 18:11

Fecha: 25 de marzo

Enlace: <https://www.facebook.com/watch/?v=147109069954329>

Contexto: Facebook Live para "check in with everybody" tras anunciar el confinamiento domiciliario en Nueva Zelanda

Duración: 16:46

PERFILES EN REDES SOCIALES

<https://www.instagram.com/jacindaardern/>

<https://twitter.com/jacindaardern>

<https://www.facebook.com/jacindaardern>

11.2. Mette Frederiksen

FORMAL

Fecha: 4 de mayo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=FLkM_db600w

Contexto: Vídeo en inglés sobre la COVID en el día de Europa para el Maratón Global por el Coronavirus

Duración: 1:50

Fecha: 9 de mayo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Im1ENSHsE-U>

Contexto: Vídeo en inglés sobre la COVID en el día de Europa

Duración: 0:13

Fecha: 25 de septiembre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=AOuTdZjhor4>

Contexto: Vídeo en inglés para el debate general de las Naciones Unidas, habla de distintos temas y de la pandemia

Duración: 6:55

RUEDAS DE PRENSA EN DANÉS

Fecha: 17 de marzo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=YT_KefAXn7A&t=31s

Fecha: 23 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=3zsINBwekc0>

Fecha: 6 de abril

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=3TS_JcBUHUM

Fecha: 1 de mayo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=31Sh_18mII8

Fecha: 5 de junio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=BXBli-3szG8>

INFORMAL

Fecha: 3 de abril

Enlace: <https://www.facebook.com/watch/?v=2629150217332069>

Contexto: Vídeo desde la cocina de su casa cantando en *singalong* mientras lava los platos

Duración: 0:30

Fecha: 27 de noviembre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=DwJTOpMZZpU>

Contexto: Declaraciones ante los medios tras haber tenido que sacrificar visones. No puede contener las lágrimas.

Duración: 2:23

OTROS

Fecha: 3 de octubre de 2019

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=1J-VpZeKcOc>

Contexto: Ataque de risa al leer informe sobre animales de circo

Duración: 1:44

PERFILES EN REDES SOCIALES

<https://www.instagram.com/mette/>

<https://www.facebook.com/mettefrederiksen.dk>

11.3. Katrín Jakobsdóttir

Fecha: 1 de mayo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=_c7uKtr7j5c

Contexto: entrevista a FRANCE 24 sobre el coronavirus

Duración: 11:19

Fecha: 12 de mayo

Enlace: <https://edition.cnn.com/videos/tv/2020/05/12/katrin-jakobsdottir-amanpour-iceland-coronavirus-testing-tourism.cnn?s=09>

Contexto: entrevista en la CNN sobre el coronavirus

Duración: 9:00

Fecha: 21 de mayo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=NG1OLbI5U20>

Contexto: entrevista a Time 100 Talks sobre cómo liderar ante la pandemia

Duración: 5:14

Fecha: 22 de mayo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=x4V0Qk3Co9k>

Contexto: participación en Democratic Constitutional Design DCD

Duración: 9:02

Fecha: 5 de junio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=B18ufi3Ed4c>

Contexto: vídeo para el Global Vaccine Summit 2020

Duración: 2:00

Fecha: 20 de octubre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=GQbJm1kuOvg>

Contexto: entrevista a *The Washington Post* sobre el coronavirus en que también tratan la cuestión del liderazgo femenino. Anécdota: en el minuto 12 se produce un terremoto en directo.

Duración: 30:42

PERFILES EN REDES SOCIALES

<https://www.instagram.com/katrinjakobsd/>

<https://www.facebook.com/VGKatrinJakobsdottir>

<https://twitter.com/katrinjak>

11.4. Sanna Marin

DISCURSOS FORMALES

Fecha: 27 de febrero

Enlaces:

<https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/paaministerin-ilmoitus-suomen-varautumisesta-koronaviruksen-mahdolliseen-leviamiseen>

<https://verkkolahetys.eduskunta.fi/fi/taysistunnot/taysistunto-14-2020?start=136>

Contexto: discurso en el Parlamento sobre preparación ante el coronavirus (emitido en finés y se ofrece el texto traducido en inglés)

Duración: 10:33

Fecha: 5 de marzo

Enlace: <https://valtioneuvosto.fi/live/?videoid=99540f4a-00090325-9857d2ef>

Contexto: rueda de prensa sobre el coronavirus, acompañada de la vice primera ministra, la ministra de Asuntos Sociales y Salud y la ministra de Familia y Servicios Sociales.

Duración: 33:53

Fecha: 12 de marzo

Enlaces:

<https://www.youtube.com/watch?v=0qw2e9dDUbg>

<https://www.youtube.com/watch?v=jSrQ3ubfKBQ> (fragmento en inglés)

Contexto: rueda de prensa para anunciar medidas sobre el coronavirus, acompañada de la vice primera ministra, la ministra de Asuntos Sociales y Salud y la ministra de Familia y Servicios Sociales.

Duración: 46:26

Fecha: 18 de marzo

Enlace: <https://valtioneuvosto.fi/live/?videoid=37d6eb75-00090325-48ffc8fa>

Contexto: rueda de prensa

Duración: 39:27

Fecha: 21 de marzo

Enlace: <https://valtioneuvosto.fi/live/?videoid=0c2b6331-00090325-7bce907e>

Contexto: rueda de prensa

Duración: 52:24

Fecha: 1 de abril

Enlace: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/paaministeri-marinin-puheenvuoro-eduskunnan-laheteeskustelussa-1-4-2020>

Contexto: transcripción en inglés del discurso de Sanna Marin en el debate parlamentario del 1 de abril

Fecha: 22 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Ogza-f9cy9U>

Contexto: rueda de prensa

Duración: 29:57

Fecha: 29 de abril

Enlace: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/paaministerin-ilmoitus-koronakriisin-hoidosta>

Contexto: transcripción del discurso en el Parlamento

Fecha: 6 de mayo

Enlace: <https://vnk.fi/en/-/paaministeri-marinin-puheenvuoro-eduskunnan-laheteeskustelussa-6-5-2020>

Contexto: transcripción en inglés del discurso de Sanna Marin en el debate parlamentario

Fecha: 15 de mayo

Enlaces:

<https://www.youtube.com/watch?v=AOOaxPmFcT8>

<https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/paaministeri-sanna-marin-avasi-hallituksen-hybridistrategiaa-myos-mallinnukset-ja-mittarit-esilla-perjantain-tilannekatsausinfossa>

Contexto: rueda de prensa con la directora de Asuntos Estratégicos y el director de Salud.

Duración: 46:39

Fecha: 15 de junio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=8Q49ncqGNvI>

Contexto: rueda de prensa

Duración: 36:59

Fecha: 25 de noviembre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=T2nKcZg1K5U>

Contexto: rueda de prensa por el incremento preocupante de casos de COVID-19, y comparece con mascarilla por primera vez

Duración: 56:42

PERFILES EN REDES SOCIALES

<https://www.instagram.com/sannamarin/>

<https://www.facebook.com/MarinSanna>

<https://twitter.com/MarinSanna>

11.5. Erna Solberg

DISCURSOS FORMALES

Fecha: 10 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=MJ1W9Un7dMo>

Contexto: rueda de prensa sobre el coronavirus

Duración: 35:48

Fecha: 18 de marzo

Enlace: <https://www.facebook.com/watch/?v=1153885951630791> (fragmentos traducidos al inglés el 21 de marzo) y <https://www.youtube.com/watch?v=MoXRVSaqYzE> (fragmento original en noruego)

Contexto: Conferencia de prensa especial para los niños.

Duración: fragmentos

Fecha: 3 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=rIDL8KQm64I>

Contexto: entrevista a FRANCE 24 sobre el coronavirus

Duración: 11:50

Fecha: abril

Enlace: <https://edition.cnn.com/videos/tv/2020/04/08/erna-solberg-amanpour-norway-coronavirus-world-health-organization.cnn>

Contexto: entrevista CNN sobre el coronavirus

Duración: 11:59

Fecha: 4 de mayo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=JGMt2k96PI0>

Contexto: Vídeo en inglés sobre la COVID en el día de Europa para el Maratón Global por el Coronavirus

Duración: 3:19

Fecha: junio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=7gBKmgoW6zl>

Contexto: Vídeo en inglés para el Global Vaccine Summit 2020

Duración: 2:37

Fecha: 24 de julio

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=a83jKr8dckQ>

Contexto: entrevista a Time 100 Talks sobre el coronavirus

Duración: 20:34

TRANSCRIPCIÓN EN INGLÉS DE DISCURSOS

Título: Norwegian Prime Minister Erna Solberg's introduction at press conference for children

Fecha: 23 de marzo

Enlace: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/norwegian-prime-minister-erna-solbergs-introduction-at-press-conference-for-children/id2693742/>

Título: Prime Minister's remarks at press conference on changes to the coronavirus measures Speech/statement

Fecha: 7 de abril

Enlace: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/prime-ministers-remarks-at-press-conference-on-changes-to-the-coronavirus-measures2/id2697078/>

Título: PMs statement at press conference for children Speech/statement

Fecha: 15 de abril

Enlace: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/pms-statement-at-press-conference-for-children/id2697589/>

Título: Special Session of the UN General Assembly in response to the Covid-19 Pandemic

Fecha: 3 de diciembre

Enlace: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/un-general-assembly-special-session-on-the-covid-19-pandemic/id2789553/>

INFORMAL

Fecha: 17 de mayo

Enlaces:

<https://www.elperiodico.com/es/internacional/20200517/erna-solberg-primera-ministra-noruega-pone-bailar-gobierno-7964936>

<https://youtu.be/U3z2QiVJKfY>

Contexto: en el Día de Noruega, durante la crisis del coronavirus, Solberg y el Gobierno aprenden una coreografía

Duración: 0:39

OTROS

Fecha: 16 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Lzqc5EyNXJs> (minuto 6:20)

Contexto: despiste de Solberg al ir a estrechar la mano a una ministra tras anunciar que hay que evitar el contacto físico y social. Vídeo de broma sobre la misma anécdota:

<https://www.youtube.com/watch?v=7jR6DrDrMeE>

PERFILES EN REDES SOCIALES

https://www.instagram.com/erna_solberg/

<https://www.facebook.com/ernasolberg>

https://twitter.com/erna_solberg

11.6. Angela Merkel

Fecha: 18 de marzo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=WLxrxyk_wYo

Contexto: Angela Merkel se dirige a la ciudadanía (subtítulos en inglés)

Duración: 12:43

Fecha: 9 de diciembre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=qIL9F5xHDw>

Contexto: Merkel anuncia medidas restrictivas para la Navidad (subtítulos en inglés)

Duración: 1:37 (fragmento)

11.7. Donald Trump y Boris Johnson

Fecha: 22 de marzo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=mVAhBfRDxec>

Contexto: Trump hablando en términos bélicos sobre el virus

Duración: 1:56 (fragmento)

Fecha: 24 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=-qzAoKbK5vk>

Contexto: Trump se pregunta si se puede inyectar desinfectante para desinfectar los pulmones

Duración: 0:45 (fragmento)

Fecha: 4 de abril y 21 de mayo

Enlaces: <https://www.youtube.com/watch?v=w5JoMIOX65U> y

<https://www.youtube.com/watch?v=jicMd3seotc>

Contexto: Trump dice que no va llevar mascarilla y no quiere dar a la prensa el placer de verlo con mascarilla

Duración: 1:00 y 1:21 (fragmentos)

Fecha: 29 de julio

Enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ag1pluyXjno>

Contexto: Trump recomienda usar hidroxiclороquina, dice que él la ha tomado durante 14 días, aunque médicamente no se recomienda

Duración: 1:39 (fragmento)

Fecha: 8 de octubre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=SjXmFMDaUQg>

Contexto: Comparecencia de Trump tras haber pasado el coronavirus

Duración: 1:21 (fragmento)

Fecha: 3 de marzo

Enlace: <https://news.sky.com/video/coronavirus-i-shook-hands-with-everybody-11948548>

Contexto: Boris Johnson presume de que ha estado en un hospital y se ha estrechado la mano con enfermos de COVID-19

Duración: 0:49 (fragmento)

11.8. Justin Trudeau

Fecha: 27 de marzo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=-JUILDN-Bgk&feature=emb_logo

Contexto: *elevator pitch* de Trudeau sobre el coronavirus

Duración: 1:24

Fecha: 10 de mayo

Enlace: <https://twitter.com/JustinTrudeau/status/1259570858865184768>

Contexto: En Twitter, Trudeau, que, además de primer ministro, es profesor, se ofrece a ayudar a los niños con los deberes escolares

Duración: 10:38

11.9. Isabel Díaz Ayuso

Fecha: 29 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Bo2ckXH1rNY>

Contexto: Díaz ayuso se defiende tras las críticas por haber ofrecido menús de Telepizza a los niños, “confinados y jartos”

Duración: 1:17 (fragmento)

Fecha: 14 de mayo

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=YdPMrLn1IBo>

Contexto: explicaciones sobre su traslado a un hotel de lujo mientras la población está confinada en sus hogares, porque necesita un lugar digno e institucional para trabajar y “no puede resolver los asuntos de los madrileños desde el salón donde cena todos los días”

Duración: 2:09 (fragmento)

Fecha: 26 octubre

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=TJ0Xj5V0K-I>

Contexto: respuesta a una pregunta de una periodista: “son preguntas que no se le hacen a un presidente autonómico”

Duración: 0:54 (fragmento)

11.10. Pedro Sánchez

Fecha: 12 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=q7UJuoCJkRo>

Contexto: Pedro Sánchez tras reunión con presidentes autonómicos

Duración: 31:08

Fecha: 16 de marzo

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=20DEMx2_6dU&t=497s

Contexto: Primera rueda de prensa del comité de gestión técnica del coronavirus, con los responsables técnicos: Fernando Simón (Ministerio de Sanidad), Miguel Vilarroya (general del Aire, jefe del Estado Mayor de la Defensa), Laurentino Ceña (director general operativo de la Guardia Civil), José Ángel González Jiménez (director operativo de la Policía Nacional), María José Rayo (secretaria general de transportes)

Duración: 51:26

Fecha: 18 de abril

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=SmjQnyi3unw>

Contexto: Pedro Duque y Fernando Simón participan en la iniciativa "La infancia pregunta"

Duración: 1:06:59