



El portavoz institucional y su competencia comunicativa en caso de crisis

The institutional spokesperson and his or her communicative competence in case of crisis

Fecha de envío: 17/12/2024

Fecha de aceptación: 25/12/2024

Fecha de publicación: 31/12/2024

Palma Peña-Jiménez
Universidad Rey Juan Carlos
E-mail: palma.pena@urjc.es

DOI: [10.26807/rp.v28i121.2192](https://doi.org/10.26807/rp.v28i121.2192)

Resumen

La figura del portavoz de una organización, pública o privada, es definitiva en su estrategia de comunicación, es quien representa a la organización públicamente y de manera decisiva ante situaciones de crisis, cuando su estrategia —discursiva, junto a los elementos verbales y paralingüísticos, su lenguaje no verbal, su estilo y su presencia— resultan determinantes para gestionar o suavizar la crisis. En el presente artículo definimos la figura del portavoz oficial y la adecuación de su discurso en las comparecencias públicas, especialmente en caso de crisis. Lo hacemos mediante una revisión documental con un enfoque pragmático y teniendo en cuenta el análisis crítico del discurso (ACD) que considera determinante el estudio de los discursos teniendo en cuenta su contexto. Para conseguir este objetivo, seguiremos la metodología de Método del caso o Estudio de caso —Case Study— (Asopa y Beye, 2001), acuñada en la universidad de Harvard para estudiar casos reales. Centramos este análisis en la figura de Fernando Simón, portavoz español en la pandemia de la COVID19. Para extraer conclusiones hemos seguido la observación directa de sus comparecencias públicas y el seguimiento de las publicaciones sobre su figura, mediante búsquedas en Google con las siguientes etiquetas: portavoz Fernando Simón; portavoz COVID19; portavoz COVID19 Fernando Simón; Fernando Simón. Los resultados obtenidos nos apuntan algunas recomendaciones extrapolables para el ejercicio de la portavocía ante otros casos de crisis.

Palabras clave: comunicación de crisis, competencia comunicativa, COVID-19, discurso, portavoz.

Abstract

The figure of the spokesperson of an organization, public or private, is crucial for its communication strategy; he/she is the one who represents the organization publicly and decisively in crisis situations, when his/her strategy —discursive, verbal and paralinguistic, non-verbal language, style and presence— are decisive or mitigating the crisis. In this article we define the figure of the official spokesperson and the adequacy of his or her discourse in public appearances, especially in the event of a crisis. We do so by means of a documentary review with a pragmatic approach and taking into account critical discourse analysis (CDA), which considers the study of speeches taking into account their context to be decisive. To achieve this objective, we will follow the Case Study methodology (Asopa and Beye, 2001), coined at Harvard University to study real cases. We focus this analysis on the figure of Fernando Simón, Spanish spokesman in the COVID19 pandemic. To draw conclusions, we have followed the direct observation of his public appearances and the monitoring of publications on his figure, through Google searches with the following tags: spokesman Fernando Simón; spokesman COVID19; spokesman COVID19 Fernando Simón; Fernando Simón. The results point out some extrapolable recommendations for the exercise of spokespersonship in other cases of crisis.

Keywords: crisis communication, communication competence, COVID-19, speech, spokesperson.



1. Introducción

Las instituciones, organizaciones, gobiernos y empresas reconocen como primordial la comunicación, vía proactiva para transmitir la información y posición de la organización ante cualquier situación. Todo comunica o «no es posible concebir una organización sin comunicación» (Contreras, 2006, 306). Ahora bien, todo acto de comunicación debe tener presente la situación y contexto que, junto a los objetivos, determinarán el modo adecuado de comunicación (Peña, 2012).

La comunicación institucional y corporativa comenzó con una postura reactiva y defensiva. La comunicación como respuesta. Hoy debe ser proactiva y como una relación bidireccional con sus grupos de interés y donde lo importante es la estrategia que genera buena reputación (DIRCOM, 2015). El cambio de paradigma es evidente, centrado en la reputación y la imagen generada sobre la institución.

En este marco, el portavoz institucional o corporativo es una figura estratégica. Es la voz que representa a la organización y traslada los valores, principios, atributos e identidad de la propia organización. Pensemos en el portavoz de un grupo parlamentario, en el ministro/a portavoz de un gobierno, o en el de una empresa, etc., que son los portadores del mensaje de la organización (Maldonado, 2021).

En este estudio no utilizaremos el término el/la portavoz o los/las portavoces porque ralentizan la comunicación y fluidez del escrito. Por este motivo, hablaremos en todo momento sobre el portavoz —la figura del portavoz de manera genérica— que particularmente estará representada por un o una portavoz en cada organización.

1.2 Objetivos y metodología

Nos planteamos como objetivos:

O1: Definir la figura del portavoz oficial de una institución u organización, tras una revisión documental sobre el tema.

O2: Estudiar el papel del portavoz oficial y sus comparecencias en situación de crisis, para lo llevaremos a cabo un Estudio de Caso. Para conseguir este objetivo, seguiremos la metodología de Método del caso o Estudio de caso —*Case Study*— (Asopa y Beye, 2001), acuñada en la universidad de Harvard para estudiar casos reales. Centramos este análisis en la figura de Fernando Simón, portavoz español en la pandemia de la COVID19 y esperamos que este estudio nos permita extraer conclusiones provechosas.

1.3 Marco referencial. la figura del portavoz

Las instituciones y organizaciones deben trabajar su reconocimiento, imagen, reputación y prestigio, lo que requiere de una comunicación profesional. Esta necesidad aconseja una figura que, representando a la organización, cumpla con la tarea de la comparecencia pública.

La figura del portavoz aparece a principios del siglo XX. Estados Unidos, Francia y otros países son quienes se atribuyen la creación del portavoz gubernamental (Raffo, 1990). Los parlamentos son espacios donde se trabaja continuamente esta tarea, donde el portavoz de cada grupo expone la postura sobre los diferentes temas, bien para mostrar apoyo a una iniciativa, bien para presentar su rechazo o para hacer una propuesta. Los gobiernos utilizan la figura del portavoz, con rango de ministro/a portavoz para comunicar los acuerdos del Consejo de ministros. Las grandes empresas cuentan con esta figura, cuyo papel cobra especial importancia ante la gestión de una crisis. Tal y como señalan De Armas y Fonseca Lorente:

«el término se refiere a una persona que habla en nombre de otra o de una institución u organización. Es responsable de crear, proyectar y apoyar la conformación de una imagen positiva o restaurarla en determinados caos, frente a un público determinado o varios, según la misión que se le haya designado, de manera que es fundamental

para la construcción de una imagen organizacional favorable» (2023, p. 103).

El portavoz es la voz oficial que comunica y representa la misión, visión, valores y atributos de la organización. Es una figura pública que comparece en nombre de la organización —pública o privada— y debe representarla. Esto supone que sus palabras se asumen no como propias, sino como la postura que plantea la organización/institución o empresa ante una situación. «El portavoz oficial es la persona responsable de representar oficialmente a la empresa ejerciendo de interlocutor ante los diferentes públicos» (Reyes Moreno, 2007, p. 42) y generando correlación con sus *stakeholders*. Cuando interviene persigue un objetivo comunicativo, ya sea presentar datos, defender a la compañía y posicionarla, conseguir visibilidad, poner en valor sus méritos y acciones, etc. «El objetivo final es que el portavoz comunique e influya en determinado tema, de la manera que resulte conveniente a la organización y al Estado, aun cuando también resulte en beneficio de los medios y las audiencias» (De Armas-García y Fonseca Llorente, 2023, p. 102). En todo caso, siempre que comparece públicamente persigue un objetivo organizacional y «son personas autorizadas para hablar en nombre y representación de un grupo, institución, entidad» (Codina & Pestana, 2012, p.87) y conviene que sean capaces de un liderazgo para su desempeño. Es comunicación corporativa y contribuye a la cultura organizacional, donde el portavoz es la persona que debe gestionar y controlar el mensaje y la imagen de la compañía para cuidar su reputación.

Pero ¿Qué competencias comunicacionales debe tener el portavoz?, ¿Cómo debe programarse y proyectar una comparecencia pública? Aristóteles hablaba de *ethos* para referirse a la credibilidad del que habla, *pathos* que debe ejercitar para generar sentimientos adecuados y *logos* que sería la parte lógica y argumentativa del discurso. Todo ello plenamente vigente para un portavoz corporativo. Codina & Pestana (2012, p. 91) apuntan que el mensaje eficaz de un líder carismático debe tener en cuenta los contenidos y no olvidar la forma, un mensaje fácil de comprender adaptando el lenguaje a la audiencia, que fomente la fe y esperanza en el futuro de la compañía, acompañado de contenidos emocionales. Debe ser «un nosotros que lidera» porque es parte del grupo al que representa, donde un liderazgo efectivo es «un liderazgo identitario», de ahí que el portavoz deba defender los intereses del grupo, fomentar su identidad y saber comunicarla (Haslam, Reicher y Platow, 2011).

Se recomienda que el portavoz cuente con:

1. Competencia comunicativa: habilidades y actitudes para comunicar el mensaje— objetivo informativo y persuasivo—. Debe dominar los recursos lingüísticos y paralingüísticos y cuidar el lenguaje no verbal: la expresión gestual, la postura, sin olvidar la indumentaria apropiada para la comparecencia, que dependerá de la situación.
2. Competencia profesional: es conveniente que conozca la rutina profesional de los periodistas para establecer una relación adecuada con los medios de comunicación, transmisores y mediadores del mensaje.

Siguiendo lo dicho por De Armas García y Fonseca Llorente (2023) el portavoz debe responder al siguiente perfil:

- Ser un profesional experimentado, con cultura organizacional y dotes comunicativas.
- Ser carismático y empático: generar buenas relaciones con los periodistas y con las audiencias.
- Debe ser único, para mantener una comunicación coherente y sin contradicciones. Puede haber un segundo para suplir al principal en caso de necesidad por enfermedad u otro asunto, pero plenamente alineado.
- Ser proactivo y comparecer cuantas veces sea preciso para ser la fuente principal, además de responder a las preguntas.
- Entrenado para comunicar de manera adecuada el mensaje a los medios.
- Estar disponible, ya que su función requiere de dedicación. Sus intervenciones deben estar coordinadas con el departamento de Comunicación, encargado de la estrategia comunicacional.

Para fomentar ese liderazgo, el portavoz debe dominar la expresión integral y controlar su actuación pública, alejado del miedo escénico o de titubeos que reflejen inseguridad. Pestana señala como requisitos «el control y una expresión relajada del cuerpo que transmita seguridad» (2007, p. 89-91); tener claros los objetivos y cómo ejecutarlos. En definitiva, ser capaz de transmitir seguridad y credibilidad en la comparecencia pública.

1 Comunicación en situación de crisis

La comunicación organizacional se ocupa de la comunicación interna y externa; de la vertical y de la horizontal, interpersonal, grupal, intergrupal e institucional (Contreras, 2006) y también debe afrontar la comunicación en los casos de crisis. La comunicación corporativa empresarial nace a raíz de una crisis. Los datos señalan a Ivy Lee como el pionero de la agencia de prensa. Lee defendía la necesidad de la empresa de comunicarse por sí misma. Fue consejero de los Rockefeller y trabajó para la Pensilvania Rail Road, con una gestión comunicacional transparente ante un grave accidente. Fue una novedad, ya que lo habitual había sido la ocultación o el silencio ante ese tipo de circunstancias. Sánchez Calero (2006) apunta a Lee como pionero en separar la Comunicación del Marketing o la Publicidad, mediante un modelo proactivo que hoy se considera adecuado con «trasparencia informativa, agilidad al emitir una respuesta y veracidad» (2006, p. 129) y aunque podemos encontrar diferentes datos, coinciden en señalar que nace como respuesta a una necesidad ante una situación de crisis.

Una crisis es una situación negativa que afecta a instituciones y/o empresas, que se debe afrontar con estrategias de comunicación, ya que daña la reputación de la organización. La asociación DIRCOM define la crisis como «situación no prevista en la organización o en su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación» (2008, p. 53), reputación que debemos conservar o recuperar cuanto antes para generar una opinión pública favorable. Es un momento delicado que debe gestionarse lo mejor posible para minimizar los daños, ya que la mala gestión de una crisis puede destruir una empresa o eliminar del mercado una marca o «hacer caer al más popular de los líderes» (Rojo Martínez *et al*, 2020, p. 398).

Las crisis surgen por factores externos o internos y, en su mayoría, por factores que no corresponden a la gestión de la comunicación, aunque «conocer y manejar técnicas comunicativas en situaciones de crisis es fundamental para minimizar el impacto que éstas puedan ocasionar sobre el funcionamiento de la organización y que traen consigo —aparte de las mermas económicas— malos resultados o efectos negativos en su imagen pública y en su credibilidad» (Contreras, 2006, p. 306-307).

Un plan estratégico de comunicación debe tener presente la gestión de la comunicación en caso de crisis, ya que la imagen institucional y la reputación se verán afectadas en mayor o menor medida, dependiendo del tipo y/o gravedad de la crisis. Es aconsejable responder con profesionalidad, ya que en estos contextos los responsables de la organización se ven sometidos a una situación de estrés, producida por los acontecimientos y por la demanda de información. Responder a la demanda de información «en caliente» (Westphalen y Libaert, 2008, p. 62) sin cometer errores y sin ocultar la verdad es un reto. Es necesario ser la fuente principal de información, pues de lo contrario otros ocuparán el vacío generado y se consideran más creíbles otras fuentes que pueden parecer más independientes (Rey y Bartolí, 2008). Si tenemos diseñado un plan de comunicación, en el que contemplamos que la crisis puede ocurrirnos, estaremos más preparados para afrontarla porque la rapidez con que se transmite un acontecimiento negativo exige una reacción inmediata (Sánchez Calero, 2006).

1.2 El portavoz y la gestión de crisis

Apunta Domingo Orero que «desde la concepción de Lee como profesional de la portavocía y pionero de la gestión de crisis, hasta la interacción actual de éste con el novedoso gestor de comunicaciones (*community manager*), profesional que se responsabiliza de la comunicación corporativa en los *social media*» (2017, p. 107) hay un cambio.

El contexto actual es más complejo y requiere de más profesionalidad. El portavoz debe ser fuente fiable desde el principio. Debe generar certidumbres en un contexto de amenazas, de su actuación depende la credibilidad de la organización a la que representa y sus aciertos en las intervenciones públicas serán determinantes para superar la crisis. Convertirse en la fuente principal requiere de:

- Preparación profesional para gestionar la comparecencia pública y herramientas comunicacionales adecuadas. El portavoz es estrategia y su intervención traslada la imagen de la empresa. Preparado, disponible, único.
- Mesura y seguridad. Medida para transmitir lo necesario, lo constatado y hacerlo adecuadamente. Intervenir en el momento oportuno, nunca debe adelantarse a los datos o confirmar lo no contrastado, pero llegar tarde supone que otros pueden haber ocupado su lugar.
- Dominio del mensaje integralmente cuidado. El portavoz no puede exteriorizar inseguridad, ni transmitir incoherencias verbales o desajustes entre el lenguaje verbal y no verbal, sobre todo el gestual. Debe coordinar sus palabras, postura, gestualidad y su presencia, «conocer el contexto y tener claros los mensajes. Sus respuestas tienen que ser breves, claras, concisas en un lenguaje cercano y positivo» (Vilanova, 2018).
- El portavoz oficial no interviene a título personal y sus mensajes representan los valores y atributos de la compañía, debe dominarlos y notificarlos con éxito, de manera coordinada con la compañía y con disponibilidad ante los medios.
- Ser un profesional competente al tiempo que agradable y cortés y «preferiblemente que esa persona no tenga antecedentes negativos que puedan dañar su imagen» (Thous Tuset, 2011, p. 64) o la de la organización.
- Debe cuidar su imagen personal, los aspectos verbales y no verbales de la comunicación, pues todos contribuyen a una comunicación eficaz. Las organizaciones se lideran a través de la comunicación (Calonge, 2004) y el portavoz representa la cultura e identidad de la compañía.

En caso de crisis los medios de comunicación, las redes sociales y la opinión pública reclaman declaraciones y respuestas rápidas (Vilanova, 2018) y es necesario ser capaz de exponer los argumentos de manera convincente.

Sumaremos al portavoz oficial especialistas que procuren información técnica cuando la situación lo requiera: si se trata de una crisis sanitaria, contaremos con médicos especializados; si es financiera, invitaremos a economistas; si es una crisis aérea, ingenieros aeronáuticos y pilotos, etc. Los expertos deben tener preparación técnica y dotes comunicativas, porque se trata de explicar a neófitos o a ciudadanos en general. El portavoz debe estar plenamente coordinado con el/los expertos/s en sus comparecencias públicas para exponer un mensaje coherente, convincente y con un estilo acorde a la identidad de la organización. Evitar siempre lo que García Santamaría (2011) llama portavoces espontáneos o circunstanciales, refiriéndose a personas que por su perfil profesional intervienen y hacen declaraciones desde un punto de vista más emocional que profesional y sin conocimiento global de la situación. El portavoz será quien represente durante el periodo de crisis a la compañía. Crespo & Garrido (2020) subrayan la necesidad de seleccionar a la persona que cumpla con las competencias necesarias para el papel y resaltan la conveniencia de que haya un solo portavoz, una sola voz que evite incoherencias y contradicciones.

2.3 Recomendaciones para un portavoz

Un portavoz debe ser capaz de informar, convencer y persuadir y para conseguirlo debe ser veraz, creíble, coherente, cercano, accesible y adecuado. No por hablar más, comunicamos mejor. Transmitir credibilidad midiendo las palabras y contextualizando lo dicho. No mentir nunca porque la única opción es la verdad (Riorda, 2012), no anticiparnos y reconocer las limitaciones. Verificar los datos que trasladamos y antes de correr un riesgo, «es preferible pecar siempre por exceso de alarma que subestimar el daño o las consecuencias» (Riorda, 2012, p. 39-40). Nunca olvidarse de los aspectos no verbales porque, —incluso cuando el portavoz permanezca en silencio— la postura, el gesto y la presencia también comunican. Los elementos paralingüísticos y metacomunicacionales actúan. El *ethos* —hechos que sean veraces—, *pathos* —expresividad para expresarlos— y *logos* —lenguaje conciso, preciso,

variado y adecuado— de Aristóteles. Hovland (Escuela de Yale) señala las competencias:

1. Competencia comunicativa: saber comunicar con éxito lo pretendido.
2. Fiabilidad: conseguir la confianza en la veracidad del mensaje.
3. Dinamismo: liderazgo para influir y persuadir. Habilidad, capacidad y sensibilidad para gestionar y dominar la comunicación.

Tras analizar la portavocía durante la pandemia en España y Argentina, Maximiliano García (2022, p. 18), propone las siguientes recomendaciones:

- Comunicar abundantemente.
- Conformar un equipo de portavoces contemplando perfiles políticos y técnicos.
- Reservar al portavoz del más alto nivel (presidente) para anuncios de mayor trascendencia.
- Estructurar informes diarios con avances y novedades sobre la crisis.
- Brindar información clara y comunicar didácticamente, aunque eso implique generar comunicaciones extensas.
- Demostrar empatía con las víctimas y/o sus familias.
- Demostrar agradecimiento a los equipos de trabajo especialmente afectados.
- Apelar a la responsabilidad individual y colectiva, en el marco de un momento excepcional.
- Llamar a la unidad nacional desde las más altas esferas de gobierno.
- Cuidar la puesta en escena de los portavoces: escenografía, vestimenta (sobria, sin destacar) y movimientos.

3 Caso de Estudio: El portavoz institucional del caso COVID19 en España

3.1 Contexto

En diciembre de 2019 se identifica en la ciudad china de Wuhan el virus SARS-CoV2. El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud comunica que «la COVID-19 puede considerarse una pandemia»¹. El director general de la Organización Mundial de la salud (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus declaró el fin de la emergencia sanitaria el 5 de mayo de 2023. Llevaba en vigor desde el 30/01/2020². En España se registra el primer caso en febrero de 2020.

La Organización Mundial de la Salud señala que «Ha llegado el momento de reconocer que la pericia en comunicación se ha vuelto tan esencial para el control de brotes epidémicos como la capacitación en epidemiología y el análisis de laboratorio». La comunicación pública es determinante para la gestión de una pandemia, para evitar contagios y para informar a los ciudadanos sobre lo que deben o no deben hacer.

Son numerosas las crisis que ya hemos conocido y muchas las que podremos conocer. Recordemos en España casos de crisis relacionados con la salud como la colza (1981), las vacas locas (2000) o el brote de ébola (2014), entre otras. El portavoz, en estos casos, es la persona que trasmite el mensaje del gobierno o de la organización a la que representa y su papel es determinante.

En España el presidente del gobierno actuó como portavoz oficial el 14 de marzo cuando comunicó el «Estado de Alarma». Al inicio de la pandemia, llevó a cabo largas comparecencias de duración indefinida. Los anuncios más importantes como el «Estado de alarma» y sus prórrogas fueron protagonizados por el presidente que aparecía solo en escena, focalizando así todo el protagonismo. El espacio: la sala de prensa del palacio presidencial de La Moncloa, de pie y detrás del atril, con las banderas de España y Europa y

1 El Director General de la [Organización Mundial de la Salud](https://www.who.int/es/) (OMS), Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, expresó en su [alocución](https://www.who.int/es/), el 11 de marzo de 2020, ante periodistas de diversos medios que: "hemos llegado a la conclusión de que la COVID-19 puede considerarse una pandemia.". <https://www.who.int/es/>

2 https://www.elespanol.com/ciencia/salud/20230505/oms-declara-emergencia-salud-publica-global-cov-id-19/761424128_0.html
<https://elpais.com/sociedad/2023-05-05/la-oms-decreta-el-fin-de-la-emergencia-internacional-por-la-covid.html>
<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2023/05/05/6455075ffdddf56928b4590.html>

con una indumentaria formal, traje y corbata. El ministro de Sanidad, Salvador Illa, ejerció la labor de portavoz en algunos momentos, sobre todo en las primeras semanas.

En una primera fase la comparecencia era compartida con representantes del ministerio de Transporte, del Estado Mayor de la Defensa, de la Policía Nacional y de la Guardia Civil junto a Fernando Simón, —Coordinador del Centro de Alertas y Emergencias—, que en al inicio asumía un perfil técnico. Simón permaneció a lo largo del tiempo, convirtiéndose en el portavoz oficial del coronavirus a través de la televisión de manera reiterada, pues «los portavoces se construyen a partir de su actuación ante las cámaras de televisión» (García-Santamaría *et al.* (2020, p. 3)

Centramos este estudio en la figura de Fernando Simón, portavoz oficial permanente. Seguimos la metodología del *Método del caso o estudio de caso, Case Study* (Asopa y Beye, 2001), acuñada en la universidad de Harvard que procura un proceso reflexivo de análisis. Fernando Simón, director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias desde 2012, no fue un mero portavoz técnico —como lo fue en el caso del ébola, caso que le otorgaba credibilidad de origen—, porque con el paso del tiempo comparecía diariamente solo, admitiendo el papel de portavoz oficial, y era la fuente de los ciudadanos encerrados en sus domicilios.

Utilizamos una metodología cualitativa de revisión documental, observación directa de las comparecencias y exploración de lo publicado sobre su persona.

3.2 El portavoz del COVID-19 en España. Análisis y resultados

El portavoz institucional —el portavoz que designa el gobierno— ante un caso de pandemia como el COVID19, debe ser una voz que transmita serenidad, tranquilidad, certezas y credibilidad. No puede utilizar argumentos falaces, mentiras o datos sin contrastar o inciertos. No se trata de calmar a base de mentiras, pues la credibilidad es determinante. Es obligatorio ser claro ante la incertidumbre y exponer certezas, además de transmitir con intensidad y velocidad (Sánchez Calero, 2006). Si el portavoz perdiera la credibilidad, por errores o falsedades repetidas, debería dejar de ser el portavoz oficial, porque como señala Riorda:

«una crisis requiere de certezas comunicativas. Apunta a batallar contra la incertidumbre. [...] Se espera que los líderes reduzcan la incertidumbre y proporcionen una narración autorizada a cerca de qué está pasando, por qué está sucediendo y qué es necesario hacer» (2020, p. 21).

Ciertamente el caso de COVID19 era un tema nuevo y una pandemia diferente, se desconocía el origen —natural o creado en laboratorio— y era impredecible su evolución. Ahora bien, el portavoz no es un investigador de laboratorio. Su función no es investigar, predecir o hacer conjeturas, para eso están los investigadores. Su función es, sobre todo y ante todo, transmitir credibilidad y decir la verdad, exponer de manera clara y concisa lo que se sabe y orientar a la población.

Tras el análisis de las comparecencias y del papel como portavoz de Fernando Simón, distinguimos los aspectos positivos que contribuyen a una portavocía adecuada y otros menos apropiados que deben mejorarse. Los datos de nuestro corpus se han conseguido con la observación directa y un seguimiento exhaustivo de las comparecencias. Además, se ha rastreado lo publicado sobre su figura en la prensa, haciendo búsquedas continuas de los siguientes términos: portavoz Fernando Simón; portavoz COVID19; portavoz COVID19 Fernando Simón; Fernando Simón.

Presentamos los resultados en cinco puntos:

1.1.1. Aspectos positivos

- Conocimientos médicos y experiencia previa en el caso del ébola. Credibilidad de origen y reconocimiento. Partía de una imagen positiva.
- Afirma Fuster que «su prosodia emocional es buena, hace inflexiones de voz cuando debe, utiliza un ritmo pausado, modula muy bien, recalca las palabras

- importantes y, sobre todo, te lo cuenta como si estuvieras en el salón de tu casa, por eso su mensaje llega tan bien. Es muy buen comunicador»³ (Fuster)
- Figura natural y no era un representante de partido, lo que puede generar, en principio, más confianza.
 - Serenidad y naturalidad, con una presencia calmada.
 - Modulación de la voz tranquila. Un tono agresivo, fuerte o brusco sería negativo.
 - Un lenguaje claro y no técnico era importante para que los ciudadanos lo entendieran.
 - Comunicación verbal coloquial y fácil de entender. Este dato es interesante, ya que es un portavoz para muchos y muy distintos, por lo que resulta esencial que se le comprenda.
 - Comunicación cercana y acorde con un público variado. Esto le hace parecer un ciudadano más que entraba en nuestras casas diariamente.
 - Argumentos emocionales.
 - Se le ve cómodo ante los periodistas. No muestra nerviosismo. Es educado con los periodistas y responde en general a las preguntas.
 - Mantiene generalmente el contacto visual normal.
 - Movimiento de las manos explicativo. En ocasiones lleva un bolígrafo en la mano como apoyo o batuta.
 - Comparece en vaqueros, camisa y jersey o chaqueta. Indumentaria informal «empatizando más y mejor con las personas que se parecen a nosotros»⁴
 - Fue haciendo declaraciones más cuidadas y usando el plural: «Evidentemente, hemos podido cometer errores», «hemos aprendido mucho...hay evaluaciones que hacemos constantemente. Tendemos a ser muy críticos. Otra cosa es que todo este aprendizaje requiere ponerlo en un documento y no estamos en una situación para hacer esto, pero llegará el momento».
 - Utilizar gráficas, informes o datos, pero deben hacerse visibles y legibles.

Un portavoz que comparece durante tantos meses es complicado que no cometa errores y que no sufra desgaste, pero es obligatorio que sea cuidadoso y evite manifestaciones partidarias, datos sin contrastar, incoherencias o afirmaciones erráticas.

1.1.2. **Desaciertos e intervenciones erráticas que contribuyen al descrédito**

- 31/01/2020: «Parece que la epidemia tiene posibilidades de empezar a remitir. Nosotros creemos que España no va a tener, como mucho, más allá de algún caso diagnosticado. Esperemos que no haya transmisión local. Si la hay, será transmisión muy limitada y controlada. Me sorprende este exceso de preocupación».
- 9/02/2020: «el nivel de riesgo de España es relativamente bajo. No hay ninguna razón para alarmarse, está controlado. El coronavirus es una enfermedad de muy bajo nivel de transmisión».
- 26/02/2020: «no es necesario que la población utilice mascarillas, el uso de las mascarillas sí que puede ser interesante en los pacientes con sintomatología y eso las autoridades sanitarias lo indicarán».
- 4/03/2020 (2 fallecidos y 228 contagios contabilizados) «No es necesario cerrar los colegios. Ahora mismo no tiene sentido. No reduciría el riesgo de transmisión de forma significativa [...] podría incrementarlo para algunos focos de interés».
- 7/03/2020: sobre la manifestación del 8-M, día internacional de la mujer, el portavoz decía: «la situación no cambiaba, sino que en algunos casos mejoraba» y que se trataba de «grupos que estaban identificados y no aumentaban la transmisión comunitaria» y sobre el 8-M decía que «no es una afluencia masiva de personas de zonas de riesgo». (<https://www.youtube.com/watch?v=vCcba3I62vY>)
- 8/03/2020 «no tenemos una situación en la que a nivel país se pueda pensar en una transmisión generalizada y descontrolada ni muchísimo menos».
- 6/04/2020 dijo que no eran necesarias las mascarillas y que tan solo debían utilizarse en pacientes con síntomas. Poco tiempo después eran obligatorias.

³ <https://www.elperiodicodearagon.com/sociedad/2020/03/06/fernando-simon-sabio-tranquilo-46551720.html>

⁴ Pereda, O. (El periódico de Aragón, 03/06/2020) bit.ly/3VtSVdt

- mayo 2020: «las mascarillas se deben utilizar cuando no se pueden mantener las distancias de seguridad (...) cuando se esté en espacios abiertos o en espacios cerrados».

1.1.3. Anécdotas o bromas desafortunadas

- Desacertada la anécdota sobre enfermeras. Entrevista en Youtube. Le preguntan: «Fernando, no nos ha quedado muy claro si te gustaban las enfermedades o las enfermeras infecciosas» a lo que respondió: «No les preguntaba (a las enfermeras) si eran infecciosas o no, eso se veía unos días después». Sobre este comentario el Consejo General de Enfermería planteó una queja formal. (Gregoris, 2020)⁵
- Bromas sobre el coronavirus que no corresponden en el contexto de pandemia. «Bueno, buenas tardes. Como toca los jueves, hablamos de coronavirus. Cuando esto acabe no sabremos de qué hablar». Declaraciones cuando la media de fallecidos al día era de 140 y 13.000 positivos diarios.
- Toser en rueda de prensa sin seguir el modelo, ni las medidas de precaución recomendadas. Comentó: «me he comido una almendra».
- «Voy a meterme el dedo en la nariz»⁶ El comentario incendió las redes sociales en un momento en que la cifra de contagios era de unos 10.000 a la semana y el contexto no estaba para frivolidades.

1.1.4. Exceso de protagonismo

- Participa en el programa «Planeta Calleja» exponiendo en exceso su imagen personal y alejándose así de la figura del portavoz institucional que debe apartarse de posturas partidarias. Con el paso del tiempo comenzó a hablar de asuntos que no le correspondían y opinando sobre asuntos políticos, económicos y generales. Esto desvirtúa la figura del portavoz, lo convierte en tertuliano, en figura partidaria, haciendo flaco favor al tema de la pandemia, ya que supone pérdida de credibilidad.
- Exceso de protagonismo apareciendo en diferentes medios con intervenciones de carácter lúdico, que pueden restar credibilidad a una figura como el portavoz institucional.
- Cuando le preguntaron por la manifestación del día de la mujer, sus palabras fueron desafortunadas. Un portavoz no debe pronunciarse, debe ajustarse a su perfil profesional para no distorsionar sus mensajes, ni mezclarlos con asuntos de carácter político. Si se mezcla, baja la credibilidad y la confianza, lo que no conviene a un portavoz institucional, menos aún en un caso de salud pública.

1.1.5. Sobre el lenguaje no verbal

- Lenguaje no verbal poco cuidado o con escaso esmero. En ocasiones presta poca atención a la postura o a la gestualidad.
- Indumentaria descuidada, aparece despeinado o se rasca la oreja.
- Un portavoz puede presentar una indumentaria más informal, pero nunca debe presentar un aspecto excesivamente descuidado, porque disminuye la confianza en su figura. Una cosa es el estilo y otra diferente el aspecto, que debe ser siempre cuidado, aseado.
- Puede ser adecuada una comunicación cercana y coloquial para conectar con el público en general, pero cuidándolo todo.

4. Conclusiones y debate

Nos planteábamos al inicio de este trabajo dos objetivos:

O1: Definir la figura del portavoz oficial de una institución u organización. Objetivo conseguido.

O2: Estudiar el papel del portavoz oficial y sus comparecencias en situación de crisis a través de un Estudio de Caso. Lo hemos hecho con el *Case Study* de la figura del portavoz oficial de la pandemia COVID19 en España. Señalamos algunas conclusiones que ayudarán al debate:

⁵ Gregoris, A. M. (Diario Enfermero, 03/11/2020). Fernando Simón pide disculpas a las enfermeras por su comentario machista: "No fui capaz de responder correctamente. Lo siento". Diario Enfermero, bit.ly/49zFqPn

⁶ El Español (12/09/2020). La broma escatológica de Fernando Simón que enfurece a Twitter. bit.ly/4goX4br

1. La figura del portavoz institucional es determinante para una organización, la representa, es su voz y portador de su imagen.
2. El portavoz institucional no debe olvidar que no habla en nombre propio y sus intervenciones son de tipo organizacional, nunca personales. Esto supone plantear argumentos con evidencias, con datos y no expresar opiniones. Transmitir la identidad e imagen correspondiente de la organización a la que representa; no devaluar su reputación y situarla tal y como merece. No debe opinar sobre asuntos de carácter político, económico o externos al caso del que se ocupa. Si lo hace, puede perder su crédito.
3. Debe conocer las rutinas profesionales de los medios y saber acomodarse al estilo periodístico.
4. Debe ser comunicativo y cercano, sin confundir la cercanía con un exceso de espontaneidad o familiaridad. Debe ajustarse a su papel institucional y conservar la credibilidad. De lo contrario, se puede convertir en un «personaje» muy cercano, pero poco creíble. Mantener la credibilidad y ser fuente fiable son determinantes para la reputación de la organización.
5. El portavoz no puede mentir: debe ajustarse siempre a los datos contrastados y no pronunciarse sobre datos inciertos. No puede utilizar falacias. Su papel no es predecir o adivinar. Nunca debe aventurarse. Si el portavoz perdiera la credibilidad por errores o falsedades repetidas, la organización deberá sustituirlo.
6. Nunca debe manifestar incoherencias. La falta de coherencia produce descrédito y desconfianza. Un portavoz sin crédito o no creíble, se puede convertir en un portavoz inútil. Debe ser cauteloso y evitar los errores.
7. Debe transmitir serenidad y esperanza, más en un caso de pandemia. No se trata de tranquilizar a base de falsedades, pero dentro de la dificultad, debe fomentar la fe en el futuro.
8. El portavoz debe evitar las bromas para que sus palabras conserven siempre el crédito necesario.
9. Las tablas del 1 al 6 presentan tanto los aspectos positivos que contribuyen a una portavoz creíble, como aquellos otros que nos invitan a una reflexión sobre cómo transmitir un mensaje institucional o corporativo.
10. En el caso de Fernando Simón participar en programas como «Planeta Calleja» o «Lo de Évole» puede ser positivo porque acerca su figura, pero también puede ser negativo, ya que en estos programas Simón comenzó a opinar de asuntos políticos, económicos, etc., y lo convirtió en una figura partidaria, alejada de su papel principal.

Referencias

- Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2008). "Estudio: la gestión de comunicación de crisis en España". Fondo documental DIRCOM. Madrid
- Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2015). Manual de buenas prácticas en la relación entre los profesionales.
- Asopa, B. Y Beye, G. (2001). *Appendix 2: The case method*. bit.ly/4guTWtQ
- Cerdá, J.C. (2011) El riesgo de una mala comunicación de riesgos. *Revista de Comunicación y Salud*, 1 (2), 61-66, doi: 10.35669/revistadecomunicacionysalud.2011.1(2).61-66
- Calonge, C. (2004) *El poder de la comunicación inteligente*, Madrid, Prentice Hall Iberia
- Codina, N. & Pestana, J.V. (2012). Portavoces: un perfil de liderazgo. En Arceo, A. (coordinador) *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Aspectos teórico-prácticos*. Universidad de Alicante.
- Contreras Lanfranco, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Cjile. *Anàlisi* 34, pp. 305-313. bit.ly/3ZP5brU

Crespo, I. y Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: estrategias de Comunicación de crisis. *Más poder local*, (41), 12-19.

De Armas García, M. Sc. y Fonseca Lorente, Lic. Iliana (2023). El vocero, un imperativo de la comunicación institucional en Cuba. *Política Internacional. Diplomacia Cubana*. Pp. 101-110. bit.ly/3ORGRPS

Domingo Orero, P. (2017) *Modelo de competencias del portavoz, visión del dircom*. [Tesis doctoral, CEU Valencia] bit.ly/4gxilyX

García Santamaría, J.V. (2011). El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis. *Razón y Palabra*, vol. 16, núm. 76. Recuperado en: bit.ly/3DbHL72

García-Santamaría, J.-V., Pérez-Serrano, M., y Rodríguez-Pallares, M. (2020). Portavoces oficiales y estrategia audiovisual en la crisis de la Covid-19 en España. *Profesional de la información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.13>

Haslam, S. A.; Reicher, S. D. y Platow, M. J. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En Molero Alonso, F. y Morales Domínguez, J.F. (coords.). *Liderazgo: hecho y ficción: visiones actuales* (pp. 77-116). Madrid. Alianza editorial.

Hovland, C. et al. (1953). *Communication and Persuasion: psychological Studies of opinion change*, Yale University Press.

Maldonado, P. (06/05/2021) *La importancia de los voceros de una organización. Comunicación corporativa*. bit.ly/41w4XXW

Maximiliano García, D. (2022). Caracterización de la vocería oficial en situaciones de crisis humanitaria: el caso de COVID-19 en Argentina y España. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, e201. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-201>

Peña-Jiménez, Palma (2012) *Competencia comunicativa y competencia mediática*. Barcelona. Editorial UOC

Pestana, J. V. (2007). *Aspectos complejos del tiempo libre y el sí mismo: una investigación a partir de ejercicios teatrales*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. <http://bit.ly/49w3TFn>

Raffo, D. (1990). Los jefes de prensa. *Chasqui, revista latinoamericana de comunicación*, (35), 80-85. <http://bit.ly/3ZMOFcF>

Rey Lennon, F. Y Bartoli Piñero, J (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina, La Crujía Ediciones.

Reyes Moreno, M. (2007). Los rasgos de los mejores comunicadores. ¿Cómo lograr un buen portavoz? *Revista de Comunicación*, n1 (1), p. 42, <http://bit.ly/3ORumUH>

Reyes Moreno, M^a I. (2015) *La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa*. [Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid, UCM] <http://bit.ly/3DINI17>

Riorda, M. (2012) Quiero salir sólo y sí se puede. *Más Poder Local*, 10, 38-40.

Riordal, M. (2020). Antes de comunicar el riesgo o la crisis: hay que diferenciarlos. *Más Poder Local*, 41, 20-23. bit.ly/4gx8Y2C

Rojo Martínez, J., Moreno Moreno, S. y Soler Contreras, A. (2020). La figura del portavoz en la comunicación de una crisis sanitaria: el caso del gobierno español durante la COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10, (2) pp. 397-416 [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).397-416](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).397-416)

Sánchez Calero, M^a L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*, Madrid, Fragua.

Thous Tuset, M.C. (2011) *Portavoz Corporativo, un emisor mediático*. [tesis Universidad Complutense de Madrid, UCM], <http://bit.ly/32A2cIK>

Vilanoca, N. (2018) La importancia del vocero corporativo. <http://bit.ly/41qXbhV>

Westphalen, M-E y Libaert, Th. (2008). *La communication externe de l'entreprise*, Paris, Francia, Dunod, 2^a edic.