REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PROGRAMA FORMATIVO DE VOCERÍA INSTITUCIONAL PARA CIGARRERA BIGOTT

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, presentado por:

Márquez Leal, Francis Rafaela. C.I.: V-28.126.179

Asesorado por:

Prof. Victoria Cova. Asesor académico

Caracas, enero del 2026

AUTORIZACIÓN

Yo, Francis Rafaela Márquez Leal, mayor de edad, domiciliado(a) en Caracas, Venezuela, portador(a) de la cédula de identidad número V.-28.126.179, autor(a) del trabajo especial de grado titulado DISEÑO DE UN PROGRAMA FORMATIVO DE VOCERÍA INSTITUCIONAL PARA CIGARRERA BIGOTT presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 30 de enero de 2026

Francis Rafaela Márquez Leal

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Quien suscribe, Victoria Margarita Cova Romero, C.I. N° 26.064.035, ACEPTO ASESORAR al estudiante Francis Márquez Leal, C.I. 28.126.179, cursante de la Especialización en Comunicación Organizacional (ECO), en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado "Diseño de un programa formativo de vocería institucional para Cigarrera Bigott", para lo cual me comprometo en orientar desde el punto de vista técnico y en reciprocidad espero que el estudiante siga los lineamientos y sugerencias que se le realicen, de acuerdo con los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado de la Universidad Monteávila.

Firma del Asesor

DATOS DEL ASESOR

Nombre: Victoria Cova

Cédula: 26.064.035

Teléfono: 0424-1269262

E-mail: vcova@profesor.uma.edu.ve

Universidad Monteávila

CEP
Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de un programa formativo de vocería institucional para Cigarrera Bigott"**, presentado por la ciudadana: **Francis Rafaela Márquez Leal,** cédula de identidad **N° 28.126.179,** para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **9 de febrero de 2026**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 9 de febrero de 2026.

Profesora Victoria Margarita Cova Romero
C.I. 26.064.035

Profesor Willmar Augusto Tarazona Faneyth
C.I. 13.311.690

Comité de Estudios de Postgrado
RIF J-30647247-9
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la virgencita del Valle, por siempre iluminar el camino por el que transito para este y todos mis logros.

A mi mamá por siempre creer en mí, y llenarse de ilusión cada vez que decido tomar un nuevo reto, convencida de que lo superaré con éxito,

A mi hermana, por ser una amiga incondicional con la que siempre puedo reír, desahogarme y convertirme en mejor persona,

A la Universidad Monteávila por convertirse en mi segunda casa de estudio, y ser un espacio siempre dispuesto a hacerme mejor profesional a través del propósito y valores que comparto,

A Abel y Ricardo, los mejores compañeros de posgrado que alguien podría tener y unos profesionales brillantes con los que espero volver a tener la dicha de trabajar,

A Willmar, un ejemplo de que la docencia es una noble labor, por acompañarme en este proceso y guiar este trabajo en cada fase,

A Cigarrera Bigott, la empresa que me da la oportunidad de demostrar cada día mi valor como profesional a través de retos que me nutren incluso personalmente,

A Benjamín, por su incansable apoyo,

A mis amigas, por entenderme, apoyarme y siempre estar ahí para hacerme reír,

A todos, un millón de gracias.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Diseño de un programa formativo de vocería institucional para Cigarrera Bigott

Autora: Márquez Leal, Francis

Asesor: Prof. Victoria Cova

Año: 2025

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se orientó al Diseño de un Programa Formativo de Vocería Institucional para Cigarrera Bigott, con el objetivo de dotar a la empresa de una herramienta estratégica que profesionalice la comunicación de sus portavoces de forma sostenible. En un sector altamente regulado y sensible, la gestión coherente del mensaje y la protección reputacional son elementos críticos.El estudio se fundamentó en el paradigma de la comunicación de crisis, específicamente en la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT) de Coombs y Holladay, en conjunto con los principios del Media Training y la relevancia de la Comunicación No Verbal. Dichos constructos teóricos proporcionan el marco para asegurar que el programa diseñado aborde tanto la estrategia del mensaje como la técnica de la ejecución. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se concibió como un proyecto factible, apoyado en una investigación de tipo documental y de campo. Se realizó un análisis de la situación actual de la vocería en Cigarrera Bigott. La población estuvo constituida por el equipo responsable de las comunicaciones corporativas y el principal proveedor de la empresa en esta área, siendo el instrumento principal una entrevista semi-estructurada que permitió identificar las debilidades y necesidades específicas de capacitación. Los resultados indicaron la relevancia que la organización le da a la capacitación de voceros para su estrategia, justificando la creación de la propuesta. En consecuencia, se diseñó un programa formativo estructurado en módulos que cubren desde la preparación de mensajes clave y la gestión de la reputación en crisis, hasta el control de la *performance* no verbal. La propuesta final ofrece a Cigarrera Bigott una solución viable y ajustada para asegurar la unidad y credibilidad en su comunicación institucional.

Palabras Clave: *Vocería Institucional, Programa Formativo, Comunicación de Crisis, Media Training, Comunicación Organizacional, Reputación Corporativa.*

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR		2
AGRADECIMIENTOS		3
RESUMEN		4
ÍNDICE GENERAL		5
INTRODUCCIÓN		7
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN		9
I.	Planteamiento del problema	9
II.	Objetivos	11
III.	Justificación e importancia	12
IV.	Alcance y delimitación	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		14
I.	Antecedentes	14
II.	Bases teóricas	15
III.	Bases legales	26
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL		29
I.	Misión y visión	29
II.	Valores	29
III.	Organigrama	31
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO		32
I.	Tipo de investigación	32
II.	Diseño de investigación	32
III.	Población y muestra	33
IV.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	33
V.	Presentación de resultados	34

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA 45

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

REFERENCIAS 84

ANEXOS 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de S.A. Cigarrera Bigott Sucs. 32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Módulos formativos 32

Tabla 2: Actividades prácticas del programa 53

Tabla 3: Instrucciones al facilitador del Módulo 1 56

Tabla 4: Instrucciones al facilitador para el Módulo II 59

Tabla 5: Instrucciones al facilitador para el Módulo III 61

Tabla 6: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 1. 67

Tabla 7: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 2 69

Tabla 8: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 3 70

Tabla 9: Formato de feedback cruzado 72

Tabla 10: Matriz de evaluación general del taller 73

Tabla 11: Matriz de evaluación de contenido y metodología 73

Tabla 12: Matriz de evaluación del facilitador del taller 74

INTRODUCCIÓN

El entorno corporativo actual se caracteriza por una volatilidad e inmediatez sin precedentes, impulsadas por la globalización de la información y la ubicuidad de los medios digitales. En este escenario, la gestión de la reputación se ha consolidado como un activo intangible de valor crítico para la sostenibilidad de cualquier organización. La Comunicación Organizacional, por tanto, trasciende la mera difusión de información para convertirse en una función estratégica de gestión de riesgos e influencia en la percepción pública.

En el contexto venezolano, esta realidad se acentúa para empresas que operan en sectores sensibles y de alta regulación, como es el caso de Cigarrera Bigott. La exposición constante al escrutinio público, los cambios regulatorios y el impacto social que define su industria requieren que sus portavoces oficiales demuestren una capacidad comunicacional excepcional. Cuando los mensajes institucionales no son coherentes, rigurosos o no se mantienen dentro de los parámetros aprobados, la empresa se expone a graves crisis reputacionales y a la pérdida de credibilidad. La experiencia de campo subraya la necesidad de afianzar los mensajes clave y de evitar la especulación, lo que exige una formación especializada y continua del *pool* de voceros.

Ante esta realidad y la necesidad de profesionalizar la interacción con los distintos *stakeholders*, el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se plantea el objetivo de Diseñar un Programa Formativo de Vocería Institucional para Cigarrera Bigott. El diseño de este programa se justifica por la urgencia práctica de garantizar que los portavoces de la organización puedan navegar con éxito en escenarios de alta presión, aplicar estrategias de comunicación de crisis y proyectar la identidad corporativa de manera unificada y veraz. De esta manera, el trabajo se constituye como un aporte directo a la gestión estratégica de la empresa.

Metodológicamente, la investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación documental para establecer el marco teórico y una investigación de campo para diagnosticar las necesidades específicas de la organización. El estudio se apoya en los principios fundamentales de la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT), el Media Training y los modelos de Comunicación No Verbal para asegurar la pertinencia y solidez académica de la propuesta diseñada.

Para el cumplimiento del objetivo general, este Trabajo Especial de Grado se estructura en cinco (V) capítulos principales:

- **Capítulo I. El Problema:** Presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia del estudio.
- **Capítulo II. Marco Teórico:** Desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, incluyendo los antecedentes, las bases teóricas sobre Comunicación Organizacional, Vocería Institucional y Media Training.
- **Capítulo III. Marco Metodológico:** Describe el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados.
- **Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados:** Expone los hallazgos del diagnóstico de campo y su análisis correspondiente, sirviendo de base para la propuesta.
- **Capítulo V. La Propuesta:** Presenta el **Diseño del Programa Formativo de Vocería Institucional** con su estructura, objetivos, módulos, contenidos programáticos y evaluación.

Finalmente, el documento incluye las Conclusiones derivadas de la investigación, las Recomendaciones para la implementación exitosa del programa propuesto, las Referencias consultadas y los Anexos pertinentes.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

I. Planteamiento del problema

En el mundo de hoy, los medios de comunicación (en el sentido extendido del término, es decir, incluyendo las redes sociales y plataformas digitales) se han convertido en actores determinantes de la opinión pública, ya que con el tiempo han logrado aumentar exponencialmente su alcance y crear matrices de opinión en cuestión de segundos. Es por esto que cada día las organizaciones y empresas tienen cada vez más necesidad de mantener una relación cercana con sus públicos objetivos, y la manera de hacerlo es comunicándose con ellos fluida y permanentemente. Berenzuelo (2016, p. 21) lo dice claramente: "Las compañías aprecian cada día más la gestión de los intangibles y trabajan de manera planificada para cuidar su reputación"

En esos grandes rasgos y acciones que las compañías realizan para gestionar su reputación, se encuentra la vocería institucional o los "portavoces", esa tarea que abarca la responsabilidad de representar una compañía u organización ante los medios de comunicación o públicos específicos. La figura del vocero institucional ha tomado vital importancia para grandes corporaciones que están siempre interesadas en comunicarse con sus audiencias y hacerlo sin consecuencias negativas para su reputación o estatus quo.

Según Ugalde (2013, p. 26) "los voceros institucionales juegan un rol fundamental en la estrategia de comunicación de las organizaciones, ya sea en el curso normal de sus actividades, o bien en momentos en que la corporación atraviesa por situaciones especiales o crisis" En este sentido, se vuelve importante que los voceros internos y externos de una compañía cuenten con la preparación necesaria para hacer frente a la realidad de la información que nos rodea, y el papel que los medios han tomado en las decisiones, opiniones y acciones del público al cual se dirigen.

S.A. Cigarrera Bigott Sucs. es una empresa venezolana con más de 100 años de operaciones en el país, parte de un grupo trasnacional llamado British American Tobacco (BAT) y líder en la producción de cigarrillos manufacturados de alta calidad. Actualmente, Bigott cuenta con un vocero externo autorizado para representar a la compañía ante medios de

comunicación: el Director de Asuntos Corporativos y Regulatorios; sin embargo, anualmente el departamento de comunicaciones organiza talleres de vocería orientados a los gerentes senior de áreas de interés (fábrica, legal, finanzas, recursos humanos, tecnología, mercadeo) ya que ellos pueden acompañar al vocero principal en casos de comunicación en crisis y escenarios específicos relativos a sus especialidades. Cruz (2004) afirma que:

> El cargo que ocupa el portavoz dentro de la organización varía, muchas veces se elige al presidente de la compañía, al director de RRPP o Comunicación o a alguna otra persona; esta elección en ocasiones se basa en el tipo de crisis requiriendo a veces a expertos en el área (...) (p. 248)

Esta formación tiene como objetivo reforzar en el grupo los mensajes clave de la empresa, a fin de que puedan ser utilizados en otros espacios de comunicación como simposios, visitas de entes gubernamentales y alianzas comerciales; gracias a esta formación los trabajadores voceros pueden entender la magnitud de su labor y hacerla sin repercusiones negativas para el negocio y para ellos mismos.

Si bien todo aparenta estar resuelto y cubierto para el asunto de la vocería institucional de la empresa en cuestión, a fines de este proyecto se ha determinado un área de oportunidad a la que se busca responder: el taller de vocería que se dicta actualmente depende en su mayoría de una empresa externa, representando un costo adicional importante para la compañía, ante situaciones de crisis económica, si no hay presupuesto suficiente para asumir el costo del taller de vocería, simplemente no se realiza. Por ejemplo, la última propuesta ejecutada por Bigott en 2023 de un taller de vocería para 7 personas dictado por su agencia de comunicaciones estratégicas tuvo un costo total de USD 7.808,00; sin contar los gastos en requerimientos logísticos como refrigerios y habladores físicos para los participantes. Tomando en cuenta que el presupuesto anual aprobado para la Coordinación de Comunicaciones en 2023 fue en total de USD 43.440,00; la realización del taller de vocería propuesto representó aproximadamente el 20% de su actividad. Es importante resaltar que en la empresa, el presupuesto de comunicaciones abarca diversas actividades claves para el negocio:

- Servicio de monitoreo diario de medios
- Servicio de relaciones públicas y comunicación estratégica
- Software y mantenimiento de pantallas de comunicación interna
- Campañas de comunicación interna y externa

- Material de marca corporativa (POP)
- Proyectos especiales (taller de vocería, seminario para periodistas, capacitaciones, etcétera)

En este sentido, se vuelve necesario buscar una manera más sostenible y financieramente eficiente de poder contar con un taller de vocería anual, para garantizar el reforzamiento de los contenidos claves del mismo y mantener actualizadas las capacidades y conocimientos de vocería institucional en nuestro personal relevante en esta materia.

Así, este trabajo se enfocará en diseñar un Taller de Vocería interno y específico para Cigarrera Bigott, que pueda ser parte de sus entrenamientos formales y pueda ser dictado con intervención de sus líderes internos de comunicación corporativa, reduciendo costos y ofreciendo una logística más sencilla para el ritmo de trabajo de la compañía. Se responderá la siguiente pregunta de investigación cumpliendo los objetivos planteados para este Trabajo Especial de Grado (TEG): ¿Cómo se puede mejorar la formación en vocería institucional de Cigarrera Bigott reduciendo costos y garantizando su frecuencia de forma anual?

II. Objetivos

Objetivo General

Estructurar un programa de Taller de Vocería institucional sostenible y adaptado a las necesidades de S.A. Cigarrera Bigott, Sucs. que garantice su implementación y continuidad a largo plazo.

Objetivos específicos

1. Analizar los fundamentos actuales de la vocería institucional de la compañía
2. Desarrollar el contenido y metodología de un Taller de vocería adaptado a las características del negocio
3. Desarrollar la guía del facilitador interno y los entregables necesarios para la ejecución práctica del programa, para garantizar la transferencia de conocimiento y la medición de resultados a nivel *in-house*.

III. Justificación e importancia

Señala Osorio (2004, p. 91):

> La función del vocero y de los medios de comunicación es muy importante pues ambos ejercen influencia en las opiniones indivi----duales, en la opinión del público y en el proceso formativo de la opi----nión pública. Por lo general, los juicios y conceptos sobre las personas, las instituciones y los hechos tienen profundas raíces en lo que los voceros informen o argumenten o, más exacta--mente, en lo que los medios de comunicación publiquen de lo dicho por los portavoces. En este sentido, es lógico afirmar que los voceros son personas que influyen en el patrón de lo que debe ser considerado como importante por los grupos humanos y orientan los imaginarios al respecto.

El presente trabajo se plantea el objetivo de brindar a Bigott un programa completo de taller de vocería adaptado a sus necesidades y a las características de su negocio, garantizandoles tener el control de este apartado de sus comunicaciones estratégicas y preparar a su personal de interés para dar declaraciones en una situación de crisis que lo amerite o campañas que requieran la participación de varios miembros del equipo de liderazgo.

Berceruelo (2016, p. 78) sostiene que "los programas de formación de portavoces buscan ayudar a los empleados de una institución a familiarizarse con los diferentes tipos de intervención posibles, más o menos formales, transmitiendo los métodos y herramientas fundamentales para comunicar eficazmente en toda situación", y eso es lo que se busca con este proyecto: Bigott se valdría de esta investigación para implementar su taller de vocería de ahora en adelante basados en el diseño propuesto, reportando un ahorro asociado al costo que el taller tendría al ser ejecutado con el programa de una agencia externa y abriendo la posibilidad de repetir las sesiones las veces que sean necesarias, definiendo distintas temáticas y dirigiéndose a distintos cargos de la compañía (ejemplos: Taller de vocería con tema de nuevas categorías de nicotina, dirigido a miembros de los equipos de asuntos regulatorios, mercadeo e impuestos)

Según Osorio (2004, p. 92) "el vocero está obligado a saber muy bien qué decir, a establecer las estrategias discursivas pertinentes, a seleccionar las palabras precisas y ha de estar preparado para asimilar el impacto de cualquier pregunta o confrontación" y eso es lo que

el programa de taller de vocería que se diseñará como resultado de esta investigación es de alta relevancia para los objetivos estratégicos de la compañía y un tema de valor en el campo de la comunicación organizacional. Cigarrera Bigott es una empresa bien valorada por la opinión pública, pero también expuesta constantemente a ella debido a su trayectoria, cantidad de trabajadores y volúmenes de producción, por lo que no debería dejar de formar y actualizar a sus voceros por falta de recursos económicos, sino contar con una herramienta que le permita hacerlo de forma autónoma y con bajos costos.

Berceruelo (2016, p. 76) afirma que:

> Resulta imprescindible que aquella persona o personas a los que la organización haya dado la responsabilidad de actuar como su portavoz ante los Medios de Comunicación o públicos objetivo en un momento determinado cuenten, además de con un gran conocimiento de la organización o de la materia en cuestión, con la formación apropiada y haya sido 'entrenado' para presentarse ante ellos.

Es por esto que, el presente proyecto se posiciona como una herramienta adaptada y necesaria para Bigott, cuya principal categoría es altamente regulada y susceptible a impresiones negativas debido a su impacto en la salud pública. Por ende, es de vital importancia para la compañía tener un grupo de voceros preparados para afrontar situaciones incómodas en ruedas de prensa, declaraciones públicas o incluso negociaciones con entes del Estado o su organización sindical. El programa de Taller de Vocería propuesto busca brindar a la compañía un modelo adaptable a las temáticas de su interés, que pueda ser utilizado para formar voceros en diferentes áreas y distintos tópicos (ejemplo: comunicación con la organización sindical y negociación de contrato colectivo, nuevas categorías de nicotina, marcas unbranded, etcétera)

IV. Alcance y delimitación

Este Trabajo Especial de Grado (TEG) se realizará tomando en cuenta las políticas internas de comunicaciones de British American Tobacco (BAT) como casa matriz de Cigarrera Bigott. Se abarcarán las etapas de diseño de un modelo general de taller, el planteamiento de un programa formativo con módulos de contenido y la generación de los materiales necesarios para su implementación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

I. Antecedentes

El tema a desarrollar posee un antecedente de vital importancia para esta investigación, dado que es un Trabajo Especial de Grado realizado en el mismo programa de especialización en la Universidad Monteávila, dicho trabajo se titula *"Programa de desarrollo de competencias para voceros organizacionales"* y su autoría pertenece a la especialista Virna Perluissi. El trabajo considera tres módulos de desarrollo de competencias para un programa genérico para voceros institucionales: capacitación en la definición de mensajes claves a transmitir, desarrollo de competencias de comunicación verbal y desarrollo de competencias de comunicación no verbal (Perlussini, p. 28-33). A fines de la presente investigación serán tomados en cuenta los aspectos considerados por Perlussini (2013) para la elaboración del taller de Cigarrera Bigott, aterrizando dichos aspectos a la identidad y narrativa de la compañía.

El Manual de Vocería de la Defensoría Pública del Estado Plurinacional de Bolivia (2019, p. 23) establece que para todo vocero y servidor del área de comunicación de dicha organización, es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- **La inevitabilidad del mensaje:** Es imposible dejar de transmitir información; la comunicación es un proceso constante donde incluso el silencio y la falta de presencia física actúan como actos comunicativos con significado propio.
- **Bidireccionalidad:** El fenómeno comunicativo sólo se consolida cuando existe un intercambio recíproco o retroalimentación entre las partes involucradas.
- **Percepción individual:** La recepción de información no es neutra, ya que cada individuo procesa y filtra los estímulos visuales y auditivos de manera selectiva.
- **Primacía de la interpretación:** La eficacia de un mensaje no radica en la intención original de quien lo emite, sino en la construcción de sentido que realiza el receptor.
- **Responsabilidad del emisor:** Ante una interpretación errónea por parte del destinatario, la responsabilidad recae sobre el emisor, quien debe velar por la claridad y precisión de su discurso.
- **Dimensiones de la comunicación:** Todo acto comunicativo integra un nivel de contenido (los datos) y un nivel de relación (el vínculo entre los sujetos); este último funciona como un marco que condiciona la interpretación del primero.
- **Códigos comunicativos:** A los distintos niveles de la comunicación les corresponden

lenguajes específicos: el código verbal se ocupa de lo informativo, mientras que el lenguaje no verbal o analógico gestiona la carga emocional y simbólica.

- **Valoración de la interacción:** El tipo de vínculo entre los interlocutores está determinado por la manera en que cada uno percibe, jerarquiza y otorga valor a la secuencia de sus intercambios.

Tomando estas aseveraciones en cuenta, este manual constituye un recurso relevante para este proyecto entendiendo que es la guía de vocería propia de una institución, que si bien es pública a diferencia de Cigarrera Bigott, que es de índole privado, demuestra que se vuelve positivo que las organizaciones cuenten con formaciones y directrices de vocería hechas para ellas de forma metódica, específica y personalizada; como podemos verlo en la siguiente cita del manual (2019):

> Resulta de gran importancia estructurar sistemas ordenados y coherentes que administren los procesos comunicacionales de las instituciones, no como herramientas de manipulación sino como medios para promover valores de cambio social. Por eso es importante la generación de estrategias, planes y actividades desde la perspectiva de la comunicación que fortalezcan y sostengan la imagen, principios y resultados de la gestión defensorial a fin de construir una institución creíble, sólida, coherente y efectiva que cuente con el apoyo y el soporte de opinión pública que conducirá a una mayor legitimación en la sociedad. (p. 5)

Es importante resaltar que la intención de este proyecto es brindar dentro del diseño del programa de vocería una propuesta innovadora y diferenciada que agregue valor y mantenga al participante conectado con el ejercicio que está realizando. Es por eso que la introducción de análisis contemporáneos sobre la vocería se vuelve importante para desarrollar el programa, contenido ofrecido por el trabajo “Estrategias comunicativas del portavoz contemporáneo” de la Universidad Abierta de Cataluña y realizado por Laura Falcó como parte del Magíster en Comunicación Corporativa de esta institución. En este trabajo la autora se propone examinar la figura del portavoz corporativo como líder de opinión a través del análisis de declaraciones y lenguajes verbales y no verbales de portavoces relevantes en España y el mundo para identificar su estrategia de comunicación y los objetivos detrás de ella. Falcó (2022, p. 4) afirma que “nos encontramos ante una situación cambiante que obliga a reajustar los modelos comunicativos vigentes y aplicar estrategias significativas y duraderas con los públicos”

Y es por eso que este antecedente cercano a la investigación nutre las bases teóricas de la construcción de la propuesta de programa tomando en cuenta nuevos esquemas estratégicos de comunicación adaptados a la dinámica de medios actual.

II. Bases teóricas

Comunicación corporativa

Cruz (2004, p. 105) afirma que:

> La comunicación es el proceso social más importante, la capacidad de simbolizar las ideas y emociones de un ser humano para que otro las conozca y viceversa, es lo que marca la superioridad del hombre. Por lo tanto, ya que la comunicación se origina en cualquier relación humana, ésta estará presente en la organización.

De esta aseveración se desprenden varios aspectos importantes para pasar a definir la comunicación corporativa. En primer lugar, asumir que la comunicación es un *proceso social* indica que la misma sucede en un entorno de esa naturaleza, por eso, los miembros de ese entorno se ven en la necesidad de comunicarse para desarrollarse en él. Luego, Cruz también afirma que la comunicación es lo que marca la superioridad del hombre, por lo que los espacios en los que haga vida estarán caracterizados por ser espacios de comunicación. Entonces, entendiendo que las organizaciones y empresas coexisten en un entorno social y además están compuestas por y para personas; es posible concluir que no solo se comunican, sino que necesitan hacerlo.

Ahora bien, evidentemente el tipo de comunicación que ejercen las corporaciones con sus públicos de interés es específico y responde a un fin claro, como lo definen Cutlip, Center & Broom (2006): "La comunicación corporativa es el conjunto de actividades que realiza una organización para transmitir información a sus diferentes públicos, tanto internos como externos, con el fin de crear y mantener una imagen positiva de la empresa y fortalecer sus relaciones." Este concepto es muy importante porque delimita lo que la comunicación representa para las organizaciones: se mantiene la base de la dinámica comunicacional que es la transmisión de mensajes con información, pero es claro que cualquier acción comunicativa

que la empresa ejerza será siempre buscando mantener una imagen positiva de sí misma, es decir, esas acciones comunicativas son planificadas y pensadas para lograr el fin y necesitan serlo para proteger a la empresa de consolidar una mala imagen con sus públicos o *stakeholders*. Se puede complementar esto con el concepto de Cruz (2004, p. 107)

> Igualmente, se entiende como comunicación organizacional al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Este concepto introduce los objetivos dentro de esos fines de la comunicación organizacional, lo que hace entonces que no solo sea necesaria la estrategia de comunicación para que la empresa tenga una buena imagen para sus públicos, sino también para lograr las metas que se plantea desde aspectos como las ventas hasta *compliance* y debida diligencia en sus procesos.

Dentro de las actividades que una organización realiza en el ejercicio de su comunicación corporativa, se tiene la comunicación interna, relaciones públicas, marca corporativa, y una que será de especial interés para este trabajo, la comunicación externa que Cutclip, Center y Broom (2006) definen como "el proceso de transmitir mensajes a audiencias externas para lograr objetivos específicos", y ese proceso sucede a través de un medio: el vocero o portavoz institucional.

Vocería Institucional

Camacho (2017, p. 35) afirma que "los portavoces son las personas autorizadas para hablar en nombre de un colectivo ante los públicos internos y/o externos". Esta figura se posiciona como una estrategia comunicativa dentro del mundo corporativo que ofrece la posibilidad de potenciar la imagen de una organización gracias a la personalización. El vocero de una empresa pasa a ser la cara y voz, la representación humana de su misión, visión, valores, objetivos y metas (Falcó, 2022, p. 6). Es por esto que se vuelve importante que el vocero esté preparado para pasar de hablar por sí mismo, a hablar por la compañía (entendiéndose como sus pilares organizacionales, sus empleados, directivos y todo lo que hace posible su operatividad)

Falcó (2022, p. 6) afirma que:

> Se debe diferenciar entre el rol y la función del portavoz. Cuando se habla del rol del portavoz, se refiere a la tarea que se asume de forma puntual, bajo ciertas circunstancias, que habitualmente van ligadas a un tema en concreto para el que se requieren ciertos conocimientos técnicos. Quienes asumen la función del portavoz, también conocida como *vocería oficial,* representan a la organización y hablan en su nombre dentro de las responsabilidades de su cargo.

Tener un mensaje que contar y saber cómo contarlo son dos elementos claves que debe tener en cuenta el portavoz de una organización a la hora de presentarse ante los Medios de Comunicación o ante cualquiera de sus públicos objetivo. Mucho más si cabe en la sociedad de la información en la que vivimos, donde las nuevas tecnologías han propiciado que las informaciones se difundan a una gran velocidad (Berceruelo, 2016, p. 76). Esto quiere decir que el vocero debe estar preparado para presentarse ante el público, no puede ser una función que se ejerza al azar ni sin previa alineación con el equipo de comunicaciones y asesores que la empresa considere. Por ende, como se enfatizó en la justificación de este proyecto, la formación de voceros toma un papel fundamental para que esta estrategia sea beneficiosa para la organización y su imagen corporativa.

La capacitación de voceros busca desarrollar habilidades comunicativas a través de ejercicios prácticos que permitan aprender, evaluar, ajustar y perfeccionar técnicas para desempeñarse como vocero. Además, este tipo de formación ayuda a identificar los mensajes que mejor resuenan con el público, y de ser necesario, modificar su presentación para lograr una comunicación más efectiva.

Berceruelo (2016, p. 76) enumera características fundamentales que debe tener una formación de voceros institucionales:

> La formación de portavoces debe contar con un programa adaptado a las necesidades concretas de cada organización y abordar, tanto desde el plano teórico como práctico, todos los aspectos que definen a un buen comunicador: las reglas básicas para una correcta exposición en público; los mecanismos que funcionan en las relaciones con los Medios; la definición de los mensajes más eficaces en función de los públicos a los que van dirigidos y el manejo de la Comunicación no verbal, entre otros aspectos.

Es importante que los voceros sean formados en estas áreas porque exponerlos a situaciones cercanas a la realidad conlleva a que descubran sus fortalezas y debilidades para reforzarse o corregirlas antes de enfrentarse a los espacios donde deben declarar, previendo una intervención inadecuada que pueda poner en riesgo la reputación de la organización. Según Falcó (2022, p. 6) las principales técnicas de voceros son:

1. **Ruedas de prensa:** La herramienta de comunicación más conocida para los voceros es la rueda de prensa, y es recomendable que su uso sea dosificado para no perder su efectividad, limitándose a ocasiones de altísima relevancia en las que la información que se transmita sea muy importante y el vocero ofrezca un valor agregado que responda al interés del público.
2. **Entrevistas:** Otra forma de aumentar la credibilidad de una organización es a través de entrevistas para medios de comunicación. Esta técnica suele planearse con anticipación, permitiendo cierta preparación de conciencia previa ya que el contenido estará manejado mayormente por el entrevistador. Otra gran ventaja de esta técnica es la posibilidad que proporciona de posicionar al vocero como alguien interesante, visibilizando sus puntos de vista y opiniones.
3. **Tertulias:** La bondad de las tertulias es que el vocero comparte el tiempo de atención con otros participantes. En esta oportunidad, la función del portavoz pasa a ser también la de líder de opinión, al que se le invita a participar en un debate con otros profesionales sobre algún tema o situación en concreto.

Mensajes claves

La Facultad de Periodismo de la Universidad Nacional de La Plata (2024, p. 1) define los mensajes clave como:

> Aquellas frases o enunciados breves que afirman la identidad de la organización para condensarse en el imaginario de los públicos con solidez. De esta manera, se los suele definir en función de aquellas soluciones que la organización viene a ofrecer a su público. De algún modo, se vinculan con los lemas o slogans, pero sin ser exactamente estos.

Falcó (2022, p. 7) afirma que “un punto esencial a la hora de comunicar de forma pública es el análisis previo del mensaje central, que deberá estar alineado con la estrategia

general de la organización a la que el portavoz representa". En este sentido, los mensajes clave se vuelven un aspecto importante que el vocero debe considerar y tomar en cuenta a la hora de pronunciarse en nombre de la compañía. Los mensajes clave, que pueden ser múltiples, refuerzan la identidad y la relación de una organización. Estos son los temas centrales que la organización ha priorizado, y su formulación refleja su cultura. Identificar estos mensajes es crucial para entender la lógica operativa de la organización. Analizar estos mensajes en su contexto permite reconocer la red discursiva de la organización, cómo se manifiestan en el trabajo diario, quiénes los manejan, cómo se difunden, cómo se establecen, y qué vínculos y posibilidades generan o limitan. (UNP, 2024, p. 2)

Los mensajes clave, entonces, son la esencia de la organización y la construcción o extracción de estos se puede realizar mediante el análisis detallado de su desempeño. Tomando en cuenta que uno de sus usos fundamentales es ser una herramienta guía para los voceros, es recomendable que los mismos se mantengan concisos para garantizar el dominio de los temas principales y aumentar la capacidad del vocero para apuntar directamente a dichos temas durante situaciones estresantes como entrevistas y declaraciones. Stewart (2004) propone mantener los mensajes clave en cinco, sin embargo, si hay alguna información importante que no esté contenida en las categorías mencionadas se debe incluir. Lo importante es mantener los tópicos de la presentación en un nivel de fácil manejo para el vocero. Los temas valiosos para una organización y sobre los cuales debe construirse el contenido que manejan los voceros son:

- Información general de la empresa que responda a las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿quiénes somos?
- Información estadística financiera que demuestre las fortalezas de la organización.
- Mercados o áreas de acción de la organización.
- Planes futuros de la organización, como crecimiento o fortalecimiento de la base actual
- Cualquier tema relevante sobre la organización que aún no haya sido cubierto, como por ejemplo, qué hace a la empresa diferente de otras, planes de RSE, entre otros.

Se puede ver que los mensajes clave son el punto de partida para la construcción de una narrativa y discurso que los voceros puedan replicar, logrando que la empresa posea una personalidad propia que se expresa a través del vocero cada vez que se declara ante públicos de interés.

Oratoria

La oratoria es una capacidad que ha sido utilizada por el hombres desde tiempo inmemorables: siendo seres sociales, siempre ha sido necesario un medio para transmitir impresiones y vivencias, y la oratoria constituye un medio oral que por miles de años ha demostrado su efectividad y lo sigue demostrando en la sociedad de la información.

Albán (2005, p. 19) define la oratoria como el "conjunto de principios y técnicas que permiten expresarnos, principalmente de manera oral, con claridad, facilidad y sin temores, ante un público numeroso y variado, con la intención de transmitir un determinado mensaje". Mientras que la Real Academia Española ofrece una definición que se complementa muy bien con la de Albán, "arte de hablar con elocuencia; de deleitar, persuadir y conmover por medio de la palabra", y que marca una evidente diferencia entre hablar y tener oratoria.

En su obra *Oratoria Profesional,* Albán (2005, p 25-28) clasifica en dos grandes grupos los tipos de oratoria:

1. **Según el tema y el ámbito profesional:** Este tipo de oratoria involucra exposiciones especializadas, usadas por personas que tienen en común una misma profesión u oficio
    a. Oratoria social: la que tiene por ámbito propio las ceremonias en las que le toca participar al ser humano en general; sean en el hogar, la comunidad, académico o laboral
    b. Oratoria pedagógica: Es el arte de transmitir conocimientos a través de la palabra hablada
    c. Oratoria forense: Es la que tiene lugar en el ejercicio de la ciencia jurídica
    d. Oratoria política: Su esencia es exponer o debatir todas las cuestiones relacionadas con el gobierno de la actividad pública, usada en épocas electorales como mecanismo de persuasión
    e. Oratoria Militar: Propia del ámbito castrense y tiene por objeyo instruir la defensa y amor por la patria para estimular virtudes heróicas en los soldados
    f. Oratoria artística: Su objetivo es producir placer estérico, creando belleza con la voz tal como en obras de teatro, películas o programas de televisión
    g. **Oratoria empresarial:** o *Management Speaking* es usada por las personas de negocios, y su esencia la constituye la persuación usada para lograr el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales

2. **Según la actitud de comunicación del orador**
    a. Oratoria individual: conferencias, discursos: brindis, charlas…
    b. Oratoria deliberativa o de grupos: conversación, entrevista o asamblea

A fines de esta investigación pondremos especial atención al concepto de oratoria empresarial, ya que será clave para la elaboración de la propuesta de taller o programa.

Comunicación no verbal

Serrano (2022) afirma que "la comunicación no verbal, también llamada lenguaje corporal, es el proceso de enviar y recibir mensajes sin utilizar palabras, ya sean habladas o escritas". La comunicación no verbal es la prueba de que "todo comunica", los gestos, las miradas e incluso la vestimenta. Sin embargo, no tiene por qué estar aislada de la comunicación verbal, sino ser utilizada para enfatizar mensajes verbales. Se considera que en una conversación cara a cara, el comportamiento no verbal representa un importante porcentaje de la información que se transmite, por eso es importante tener la comunicación no verbal muy en cuenta cuando se habla de declaraciones o prácticas de vocería institucional.

García y Navarro (2012, p. 13) aseveran que hay tres puntos sobre la comunicación no verbal que destacar: en primer lugar, es un tipo de comunicación inconsciente sobre la que no se puede actuar; en segundo lugar, cada gesto tiene significado dentro de un mismo contexto, por tanto no se deben analizar gestos aislados sino analizarse en su conjunto; y en tercer lugar, que la comunicación humana es muy compleja. Los estudios de comunicación no verbal son relativamente nuevos, ya que hasta principios del siglo XX no existe algún interés académico sobre la comunicación expresada por partes del cuerpo distintas a la boca, es en los años 50 cuando surgen autores como Paul Ekman con su libro *¿Qué dice este gesto?* y Ray Birdwhistell, autor de *El lenguaje de la expresión corporal.*

La comunicación no verbal tiene 3 tipologías según García y Navarro (2012, p. 14-16)

- **Paralinguística:** Conjunto de elementos no verbales de la voz (intensidad o volumen de esta, velocidad y ritmo, la entonación, la risa, el llanto…). Por ejemplo, una voz grave suele transmitir más autoridad que una voz de dominio bajo.
- **Proxémica:** Es la distancia que existe entre el emisor y el receptor, planteando que se habla de diferentes tipos de distancia:

    - Distancia pública (más de 360 cm). Distancia para hablar en grupo.
    - Distancia social (entre 120 y 360 cm). Reuniones sociales y fiestas.
    - Distancia personal (entre 46 y 120 cm). Es la distancia que nos separa de los extraños.
    - Distancia íntima (entre 15 y 45 cm). Es la más importante y es la que una persona tiene como su propio espacio. Solo se permite el arrimo a personas con una relación muy afectiva.
- **Cinesis:** Son los movimientos corporales y gestos en una situación comunicativa, ya sean estos con intención o no. Algunos ejemplos son la postura, las expresiones faciales, los gestos, la mirada, la sonrisa…

Entendiendo esto, es importante tener en cuenta que en toda comunicación verbal existe una comunicación no verbal (voluntaria o no) que también transmite parte del mensaje, por ende se vuelve importante para un vocero controlar su oratoria y expresiones no verbales en forma cónsona. Berceruelo (2016, p. 77) confirma esto afirmando que una formación de portavoces debe comprender "las reglas básicas para una correcta exposición en público; los mecanismos que funcionan en las relaciones con los Medios; la definición de los mensajes más eficaces en función de los públicos a los que van dirigidos y el manejo de la Comunicación no verbal, entre otros aspectos"

Comunicación en crisis

Según la consultora de comunicaciones estratégicas, MacLucan (2025), la comunicación de crisis es aquella que da respuesta a situaciones graves, preocupantes e inesperadas. Es decir, este tipo de comunicación es cómo comparte información una organización en los momentos críticos, teniendo como objetivo principal minimizar el impacto negativo de lo sucedido en la reputacion y continuidad de la empresa o institución.

En un artículo para la revista del Grupo Comunicar, Rojas (2003, p. 138) plantea que frente a una crisis en la que actores externos busquen información sobre lo sucedido, el consultor de comunicación debe:

- Reunir toda la información posible,
- evitar los vacíos comunicando lo antes posible,
- no apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos,

- determinar el formato de la comunicación,
- establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprender el alcance de la crisis,
- determinar la secuencia y coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo
- Proponer un plan de acción para el relanzamiento de la marca corporativa que contemple a todos los públicos.

El mismo autor reconoce (2003, 139) que previo a la crisis es importante practicar con los portavoces de la organización escenarios posibles de crisis, por lo que los voceros son parte indispensable de la estrategia de manejo de crisis de la compañía.

Coombs (2007) es un autor de alta relevancia en la teoría de comunicación de crisis, quien desarrolló un marco teórico que se ha consolidado como una guía prescriptiva para las comunicaciones que suceden durante una crisis, llamado el Modelo de Comunicación Situacional de Crisis (SCCT, por las siglas de *Situational Crisis Communication Theory)*. Su objetivo fundamental es predecir la amenaza que una crisis representa para la reputación corporativa, y prescribir las estrategias de respuesta que la organización debe emplear para proteger este activo intangible

La Teoría de la Atribución (Heider, 1958; Kelley, 1967) es la base conceptual de la SCCT. Esta sostiene que cuando las personas experimentan un acontecimiento negativo, instintivamente buscan las causas para identificar al responsable. En medio de una crisis, la opinión pública juzga el acontecimiento y responsabiliza a la organización, lo cual tiene un impacto directo en cómo se ve su reputación. Según Coombs y Holladay (2002), a medida que la organización es considerada más responsable por el público, mayor será el riesgo para su reputación. En consecuencia, la SCCT se enfoca en el diagnóstico de la situación como el paso crucial, porque la estrategia de respuesta tiene que reflejar el nivel de responsabilidad percibido y no ser meramente una reacción emocional.

La SCCT clasifica las crisis en *clusters* basados en el grado de atribución de responsabilidad que el público puede asignar a la organización. Estos grupos definen la intensidad de la amenaza reputacional (Coombs, 2007):

III. **Cluster de Víctima (Baja Amenaza):** La organización también es víctima del

evento. La atribución de responsabilidad es mínima. Ejemplos incluyen desastres naturales o actos de terrorismo/sabotaje. La reputación requiere mínima defensa, y el énfasis comunicacional es la empatía.

IV. **Cluster Accidental (Amenaza Moderada):** Las crisis son no intencionales y escapan parcialmente al control de la organización, aunque existe alguna atribución. Ejemplos son fallos técnicos o accidentes operacionales. Aquí la reputación está en riesgo moderado y se requiere alguna explicación.

V. **Cluster de Prevenible/Intencional (Alta Amenaza):** La crisis es causada por una acción u omisión inadecuada de la organización (ej. errores humanos, violaciones de leyes, negligencia). La atribución de responsabilidad es máxima, y la reputación enfrenta su mayor amenaza.

La efectividad de la SCCT reside en su capacidad para vincular el diagnóstico de la amenaza con una respuesta táctica y pre aprobada. Coombs (2007) establece tres categorías principales de estrategias que buscan gestionar o mitigar la amenaza:

- **Estrategias de Negación:** Buscan eliminar o desvincular el vínculo entre la organización y la crisis. Incluyen la negación simple o el ataque al acusador. Son más apropiadas para el Cluster de Víctima o para rumores falsos.
- **Estrategias de Disminución:** Buscan minimizar la gravedad percibida de la crisis. Incluyen la **excusa** (negar la intención) o la justificación (reducir el daño percibido). Son adecuadas para el **Cluster Accidental.**
- **Estrategias de Reconstrucción:** Buscan reparar la reputación a través de acciones positivas. Incluyen la disculpa completa (aceptación de responsabilidad y dolor) y la compensación a las víctimas. Son obligatorias ante crisis de Alta Atribución de Responsabilidad.

La SCCT, por lo tanto, proporciona a los voceros y gestores de comunicación un marco de decisión racional que permite una respuesta rápida, coherente y estratégicamente alineada con la percepción pública de la crisis, maximizando la protección del activo reputacional de la organización (Coombs & Holladay, 2009).

Público interno

El público interno constituye el primer eslabón de la comunicación organizacional, siendo el grupo humano que convive dentro de la estructura y cultura organizacional. Según Villafañe

(1999, p. 238) el público interno es "el primer destinatario de la imagen de la empresa", argumentando que la eficacia de la comunicación externa depende directamente de la integración y el clima de este grupo de personas. Por su parte, Capriotti (2009, p. 158) enfatiza que "los miembros de la organización son el principal canal de comunicación de la misma", ya que su interacción diaria con otros públicos construye la reputación real de la entidad.

El público interno es el conjunto de colaboradores que, al ser los principales portadores de la identidad corporativa, requieren una gestión comunicacional que fomente el sentido de pertenencia y garantice la alineación de sus acciones, ya que conforman el público más importante de la organización dado que su lealtad y compromiso son los activos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos (Cutlip et al; 2006; p. 364)

Público Externo

El público externo se refiere a los grupos de interés de la organización que son ajenos a la estructura operativa, pero que mantienen una relación de interdependencia con la organización. Costa (2004, p. 56) define al público externo como una colectividad social que interactúa con la organización a través de diversos roles (clientes, ciudadanos, proveedores, entidades gubernamentales…) cuya percepción es lo que finalmente constituye la "imagen pública". A su vez, Xifra (2011, p. 104) explica que estos públicos son aquellos que no forman parte de la estructura administrativa de la organización, pero sobre los cuales se debe ejercer una influencia positiva para asegurar la licencia social de la empresa.

En su análisis sobre los sistemas de comunicación, Grunig y Hunt (2003, p. 147) indican que los públicos externos son grupos de personas que "se enfrentan a un problema similar, reconocen que el problema existe y se organizan para hacer algo al respecto, obligando a la empresa a entablar un diálogo constante".

El público externo constituye el ecosistema social y comercial que rodea a la institución, cuya validación y confianza son indispensables para el posicionamiento y la sostenibilidad de la organización en su entorno.

Taller de vocería (*Media training)*

El *media training* es la disciplina técnica encargada de preparar a los líderes de las organizaciones para representar a la institución ante sus públicos. Berceruelo (2016, p. 121)

destaca que el entrenamiento de portavoces tiene como objetivo "unificar los mensajes y familiarizar al directivo con las técnicas de los medios de comunicación", evitando improvisaciones que pongan en riesgo la imagen corporativa. Por otra parte, Bonilla (1994, p. 92) afirma que la preparación del vocero es esencial, ya que este debe actuar como un puente de confianza entre la organización y sus audiencias, manejando con destreza tanto la información técnica como la carga emocional del mensaje.

El proceso de aprendizaje del vocero es fundamental para la estrategia de comunicaciones interna y externa de la organización, Osorio (2004, p. 112) subraya que a vocería no es solo una habilidad innata, sino un proceso de aprendizaje donde el representante aprende a "neutralizar preguntas difíciles y a capitalizar las oportunidades de exposición" para reforzar la visión de la empresa.

El taller de vocería es un proceso de formación estratégica que dota a los representantes institucionales de competencias retóricas, gestuales y argumentativas, con el fin de proyectar seguridad y coherencia en cada intervención pública, protegiendo así el activo reputacional.

III. Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Es la ley fundamental del país, adoptada mediante referéndum popular el 15 de diciembre de 1999. Establece un Estado democrático, social de Derecho y de Justicia, y reconoce derechos fundamentales como la vida, la libertad, la igualdad, la justicia y la paz internacional. Además, incluye la protección de los derechos humanos y la promoción de la participación ciudadana en los asuntos públicos. La Constitución Nacional establece los principios y derechos que garantizan la libertad de expresión y el derecho a la información. Estos derechos son pilares fundamentales para el ejercicio de la vocería institucional, ya que definen el ámbito en el que una empresa puede comunicar sus mensajes y el derecho de la ciudadanía a recibir información veraz y oportuna. Además, la Constitución también aborda la protección de la salud pública, un aspecto directamente relacionado con la industria tabacalera y un elemento constitucional ineludible para cualquier empresa de este sector, influyendo en el contenido y la forma de la vocería. Las comunicaciones de una empresa tabacalera deben enmarcarse en el respeto a la normativa de salud pública, que emana de los principios constitucionales.

Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (2004). Ley venezolana que establece

la responsabilidad social de los medios de comunicación y tiene como objetivo promover la justicia social y la formación ciudadana. La ley RESORTE establece que los medios de comunicación deben cumplir con ciertos principios como la protección de los niños, niñas y adolescentes de mensajes publicitarios de alcohol, tabaco, drogas, juegos de azar y violencia; apoyar la producción nacional independiente; promover la difusión de la práctica cultural y social; respetar la legislación de protección a la niñez; y respetar la educación, seguridad social y libre competencia. Se toma en cuenta esta ley como relevante para el proyecto porque los voceros pueden estar expuestos a medios de comunicación y es importante conocer los basamentos de la ley que más los regula en el país. Además, la ley RESORTE menciona directamente la categoría de la empresa (tabaco) y es importante para los voceros entender hasta que punto mencionarla para evitar problemas para la compañía

Gaceta Oficial 41.276: Ley Constitucional contra el Odio, por la Convivencia Pacífica y la Tolerancia (2017) Esta ley constitucional busca promover la tolerancia, la diversidad y el respeto. Su objetivo es prevenir y erradicar la discriminación, el odio, la violencia y el hostigamiento. La ley establece penas de hasta 20 años de cárcel para quienes inciten al odio, la discriminación o la violencia (sin especificar el ente o persona responsable de determinarlo), permite bloquear portales que se consideren adecuados y declara a Venezuela como un territorio de paz. Esta base legal es importante para el proyecto ya que en parte regula los límites que debe tener la declaración de un vocero para no rayar en lo que el gobierno nacional determina como incitación al odio, y no verse expuesto a enfrentar las consecuencias que la ley dictamina por acciones como esas.

Ley contra el fascismo, neofascismo y expresiones similares (2024). Esta ley contempla como objetivo la preservación de la convivencia pacífica y la democracia frente al fascismo, estableciendo la prohibición de difusión de contenido y manifestaciones que hagan apología de expresiones similares, incluyendo redes sociales. El interés académico en esta ley es similar que el de la ley nombrada anteriormente.

Ley de impuesto sobre Cigarrillos y Manufacturas de Tabaco (2007). Esta ley grava los cigarrillos, tabaco, picaduras y otros derivados de la planta de tabaco, estableciendo un impuesto del 70% del precio de venta al público de estos productos, además de otros aspectos referentes a las condiciones de producción y comercialización de estos productos. Es importante que el vocero tenga nociones de la nombrada ley dado que es la regulación más

relevante en materia de la categoría comercializada por la compañía

Resolución 202 del Ministerio del Poder Popular para la Salud que regula la publicidad, promoción, patrocinio, puntos y formas de venta de los productos derivados del tabaco (2019). Esta resolución tiene por objeto establecer los lineamientos para la regulación de los aspectos nombrados para productos derivados de la principal categoría de la compañía. La resolución establece prohibiciones sobre formas de publicidad y promoción de productos derivados del tabaco que inciten de cualquier forma el consumo, así como la distribución gratuita de estos productos a modo de "pruebas". Esta resolución también limita el uso de medios de comunicación como transmisores de publicidad para inducir a personas al consumo de tabaco, por lo que es de vital importancia tenerla en cuenta en este proyecto para evitar que declaraciones institucionales puedan ser confundidas con publicidad o promoción de las marcas y categorías de la compañía

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

S.A. Cigarrera Bigott es la compañía líder en la manufactura y comercialización de cigarrillos de alta calidad en Venezuela. Comprometida con los consumidores, busca garantizar momentos de consumo y la defensa de la libertad de elección, ofreciendo un producto de la mejor calidad que satisfaga sus más exigentes expectativas. Bigott nace gracias a la visión de Luis Bigott, uno de los más respetados empresarios de Venezuela a comienzos del siglo XX, quien en 1915 decide establecer una fábrica de cigarrillos llamada B.B, que el año siguiente es adquirida por el grupo trasnacional British American Tobacco (BAT) de origen inglés. BAT tiene presencia

comercial en más de 200 países con alrededor de 200 marcas, y en total emplea a más de 57.000 personas en todo el mundo.

Según su página institucional "Bigott representa una importante fuente de ingresos para el Fisco Nacional por ser una de las primeras empresas contribuyentes dentro del sector privado." (2025).

Actualmente, Bigott comercializa un portafolio de producción nacional, y su trayectoria la posiciona como una de las compañías con mayor antigüedad y prestigio del país.

I. Misión y visión

La misión de British American Tobacco (BAT) y Bigott es ofrecer una mayor variedad de productos de tabaco menos riesgosos para los consumidores y su visión es construir un mundo sin humo, un mañana mejor en el que el impacto del negocio en la salud sea reducido y permita a la compañía convertirse en una empresa predominantemente de productos de no-combustión para 2035 mientras satisfacen las necesidades y comportamientos de los consumidores.

II. Valores

Los valores de Cigarrera Bigott son los mismos que los del grupo trasnacional British American Tobacco (BAT) del cual forma parte, siendo estos:

1. **Hacemos lo correcto**
    a. Actúan con integridad para alcanzar los resultados
    b. Se interesan por su impacto en la sociedad y el planeta
    c. La toma de decisiones es razonada
2. **Empoderados a través de la confianza**
    a. Empiezan con confianza y creen en sus compañeros
    b. Verifican que las decisiones están siendo tomadas en el nivel correcto
    c. Entienden que el empoderamiento viene con responsabilidades
3. **Pasión por ganar**
    a. Valoran por igual el "cómo" y el "qué", yendo por la milla extra para el éxito
    b. Priorizan la efectividad y actúan como dueños del negocio

c. Se adueñan de sus propósitos con determinación y resiliencia

4. **Verdaderamente inclusivos**
    a. Abrazan la diversidad y celebran sus diferencias
    b. Son curiosos y protegen su derecho a decir lo que piensan
    c. Debaten de manera constructiva para progresar juntos
5. **Amamos a nuestro consumidor**
    a. Entienden al consumidor mejor que nadie
    b. Están obsesionados con la innovación y sus marcas
    c. Tienen el coraje de probar, fallar, y aprender para mejorar
6. **Juntos somos más fuertes**
    a. Actúan juntos como un solo equipo, en las buenas y malas
    b. Colaboran más allá de fronteras y funciones
    c. Ayudamos a otros a crecer y tener éxito

III. Organigrama

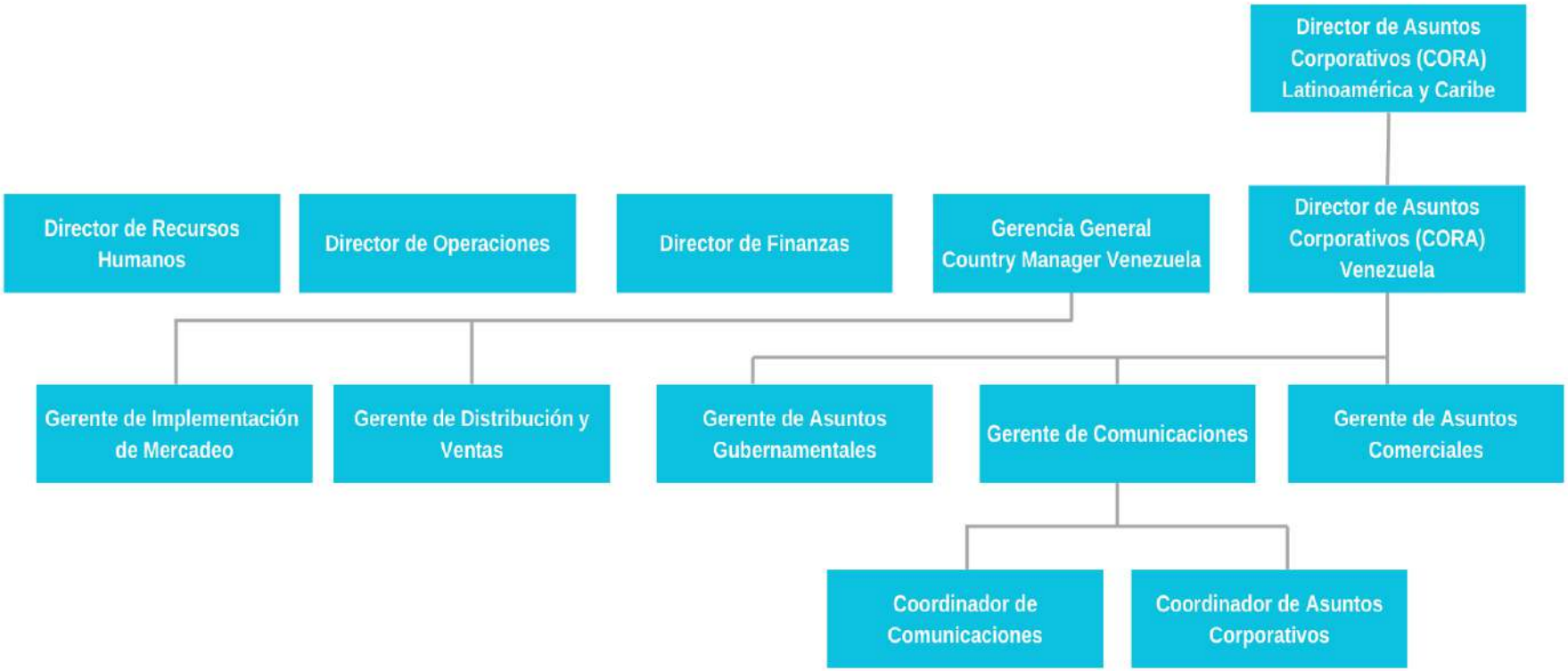

Figura 1. Organigrama de S.A. Cigarrera Bigott Sucs. Fuente: elaboración propia (2025)

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

I. Tipo de investigación

Para este trabajo, se realizará una investigación cualitativa cuyo objetivo será conocer el proceso de vocería institucional ya existente en la empresa, indagando en la importancia que el equipo responsable del proceso de comunicaciones corporativas le da a este proceso, los aspectos que consideran clave en la formación de voceros y la narrativa que esperan que los representantes de la compañía ante distintos públicos manejen una vez reciban la formación en vocería institucional. En este sentido, serán realizadas entrevistas semi-estructuradas que permitan puntualizar estos aspectos desde la voz de los empleados más relevantes en el proceso interno de Cigarrera Bigott y su actual proveedor de servicios de consultoría en comunicaciones estratégicas.

II. Diseño de investigación

Se correrán dos instrumentos de entrevista diferentes: uno para los empleados de Cigarrera Bigott que lideran el proceso de comunicaciones corporativas (Gerente de Comunicaciones y Fundación Bigott, y Director de Asuntos Corporativos y Regulatorios); y otro para el líder del proveedor actual de consultoría en comunicaciones estratégicas para la compañía (Gerente General de Grupo Plus)

III. Población y muestra

Dada la naturaleza de la propuesta, que busca diseñar un programa de formación de voceros adaptado y personalizado para la empresa seleccionada, la población interna de Cigarrera Bigott se limitará al equipo responsable de las comunicaciones corporativas; como se puede observar en el organigrama de la compañía (ver figura 1), este proceso depende estratégicamente de dos cargos gerenciales: el Gerente de Comunicaciones y el Director de Asuntos Corporativos y Regulatorios (CORA), que además ejercen rol de vocería institucional para Fundación Bigott y Cigarrera Bigott respectivamente, y fueron formados con el programa de vocería actual; por lo que pueden otorgarnos una visión gerencial y vivencial de la vocería en la compañía. Para alimentar aún más la investigación y soportar robustamente la propuesta de formación, se incluirá también al Gerente de Grupo Plus, la compañía que por más de 10 años ha asesorado a Cigarrera Bigott con su proceso de comunicaciones estratégicas,

proporcionando planes de comunicación de crisis, talleres previos de formación de voceros, elaboración de mensajes clave y estrategia de relaciones públicas con medios de comunicación; esta entrevista será realizada con otro instrumento dado que la entrevistada es parte de una población externa a los trabajadores de la compañía.

IV. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Al ser una investigación cualitativa, se utilizará la técnica de entrevista semi-estructurada, seleccionada por la profundidad y riqueza de la información que puede ser conseguida y la posibilidad de comprender actitudes, juicios, percepciones, expectativas referentes al tema de este Trabajo Especial de Grado.

V. Presentación y análisis de los resultados

Resultados de la entrevista (Trabajadores de Cigarrera Bigott)

El instrumento aplicado se encuentra disponible en la sección de Anexos (Anexo I: Instrumento de Entrevista semiestructurada - Trabajadores de Cigarrera Bigott), y fueron entrevistados el Abg. Miguel Ángel Benzo y la Lic. Giannina Rodríguez; Director de Asuntos Corporativos y Regulatorios (CORA) y Gerente de Comunicaciones, respectivamente.

En principio, los entrevistados son figuras clave en el proceso de comunicaciones estratégicas de Cigarrera Bigott. Giannina Rodríguez es la actual Gerente de Comunicaciones, y ha trabajado en el área de comunicaciones de esta empresa por más de 15 años, su rol se sitúa en una posición central para la estrategia comunicacional. Por otro lado, Miguel Benzo es parte de la Junta Directiva de la compañía desde el área de asuntos corporativos, con una experiencia general en Bigott de más de 10 años y en temas corporativos de aproximadamente 6 años. El rol de la vocería en Bigott descansa en el área que Benzo dirige, por lo que tiene una responsabilidad directa sobre el componente de vocería institucional dentro del esquema de las comunicaciones corporativas. Basándose en sus roles ejecutivos que gestionan el proceso de comunicaciones, ambos entrevistados son clave para brindar información y datos de valor sobre la vocería institucional de la empresa.

Para lograr el objetivo de diseñar un programa formativo interno que se adapte a las necesidades del negocio, era necesario entender los principios que han regido la narrativa institucional de esta empresa como las bases sobre las cuales se construye su vocería ante

distintos públicos de interés. En las entrevistas realizadas, los entrevistados dan su visión de dichos principios.

Giannina Rodríguez menciona dos principios fundamentales:

1. **Responsabilidad:** Giannina la describe como uno de los fundamentos más importantes de la narrativa, no solo a nivel local sino global, dada la naturaleza controversial del producto que la empresa fabrica y comercializa. La responsabilidad implica entender que el producto puede ser nocivo para la salud, y dentro de ese entendimiento procurar ofrecerlo con los más alto estándares de calidad, fabricación y comercialización. Esta responsabilidad interna busca ser transmitida también hacia el exterior a través de una estrategia de comunicaciones muy bien pensada.
2. **Transparencia:** ser totalmente transparentes implica entender y comunicar los riesgos asociados al producto que la empresa comercializa. Este principio junto con la responsabilidad son los pilares de la comunicación que la compañía ha transmitido a lo largo de más de 100 años operando en Venezuela.

Por su parte, Miguel Benzo también enuncia su propia lista de principios:

1. **Mensajes claros y honestos:** Miguel enfatiza la importancia de tener mensajes claros y honestos que permitan a la compañía consolidar su credibilidad.
2. **Credibilidad y transparencia:** dada la naturaleza de una empresa tabacalera, el ejecutivo considera que la credibilidad tiene una importancia muy particular. Reconoce que históricamente el nicho de mercado al que pertenece Bigott no ha sido el más creíble, pero que actualmente se realizan importantes esfuerzos para ser lo más honestos y transparentes posibles, con el fin de hacer crecer la confianza en la compañía y transformarla en una fuente creíble de información hacia sus públicos externos.

En síntesis, ambos entrevistados coinciden en la transparencia como un principio esencial. Giannina lo empareja con la responsabilidad relacionada al producto y su fabricación, mientras que Miguel la relaciona con la honestidad y credibilidad que la compañía transmite a sus públicos de interés. Este resultado es un hallazgo de alta relevancia que permite establecer que la formación de voceros debe comenzar por el conocimiento del producto y los procesos

internos de la compañía, para poder transmitirlo de forma efectiva y *transparente* a los distintos *stakholders*.

En otro orden de ideas, era fundamental en esta entrevista conseguir la opinión de los participantes sobre el papel que desempeña la vocería institucional en la estrategia y consecución de objetivos de la compañía. En este sentido, según los sres. Rodríguez y Benzo (2025), la vocería institucional desempeña un papel absolutamente fundamental en la estrategia comercial de Bigott basados en los siguientes aspectos:

1. **Consistencia y transmisión de mensajes:** Rodríguez (2025)considera que la vocería es vital para transmitir una imagen y mensajes lo más consistentes posibles. Permite que haya uno o varios roles que tengan bien presente cómo habla la marca, lo cual es esencial para una comunicación coherente. Un vocero que logre transmitir los mensajes de manera directa, consistente, responsable y transparente es indispensable para que el mensaje cumpla su objetivo.
2. **Construcción de credibilidad y confianza:** Benzo (2025) afirma enfáticamente que la vocería "lo juega todo". Explica que si no se tiene una vocería capacitada para manejar los mensajes del negocio de la manera correcta, no se obtendrá ningún resultado positivo en términos de credibilidad. En un negocio como el tabacalero, la credibilidad y la transparencia son pilares fundamentales. Los voceros son cruciales para consolidar y hacer crecer esa confianza y convertirse en una fuente creíble de información
3. **Manejo de situaciones y mensajes clave:** La vocería permite que la compañía tenga personas preparadas para atender diferentes situaciones diarias, incluyendo la interacción con la prensa y otros públicos de interés (*stakeholders*). Deben tener la capacidad de elaborar y estructurar mensajes claves que sean concisos, precisos, transparentes y tengan sustento.
4. **Achicar la brecha entre estrategia y resultado:** Ambos entrevistados coinciden en que la vocería es un componente esencial para el éxito de las estrategias de comunicación. Miguel Benzo señala que se puede tener una muy buena idea o iniciativa, pero si no se sabe cómo llevar el mensaje de forma clara, precisa y con la verdad, no se logrará ningún buen resultado. Lo mismo subraya al considerar la preparación de voceros como clave; sin una buena comunicación y vocería, las estrategias "no van a caminar para ningún lado".

5. **Indispensable para la estrategia:** Giannina Rodríguez considera que la preparación de voceros es imprescindible en la estrategia de comunicaciones de la compañía hoy en día: argumenta que, de no estar preparados y anticiparse, un vocero en lugar de ser un aliado podría convertirse en un elemento que vaya en contra de los objetivos de la compañía. Miguel Benzo también considera esta preparación clave y fundamental, incluso para la vocería interna, que a menudo se descuida pero puede causar tanto o más daño si se maneja incorrectamente. En resumen, la vocería institucional en Bigott no es solo un complemento, sino un pilar central e indispensable que determina el éxito o fracaso de las estrategias de comunicación de la empresa, siendo el vehículo principal para transmitir sus principios de responsabilidad, transparencia, claridad y honestidad; y para construir y mantener su credibilidad ante sus diversos públicos internos y externos. La preparación constante de quienes asumen este rol es, por lo tanto, imprescindible y clave.

Basados en estos resultados y la información proporcionada por las personas entrevistadas, la vocería institucional representa un papel absolutamente fundamental en la estrategia de comunicación de Cigarrera Bigott.

Otro resultado obtenido de vital importancia para el presente trabajo, fue la apreciación de los entrevistados sobre las capacidades que un vocero institucional de la empresa debe tener para poder ejercer su función. Los sres. Rodríguez y Benzo consideran varias capacidades relevantes para un vocero, y ambos presentan perspectivas complementarias sobre lo que se requiere para desempeñar este rol de forma efectiva en el contexto particular de la industria tabacalera.

Según Rodríguez (2025):

- **Anticipación:** Considera que uno de los aspectos no negociables es ser una persona que pueda anticiparse. Esto implica tener una visión más allá del presente, entender la dirección del negocio ("dónde está hoy en día, y hacia dónde queremos ir") y visualizar lo que se puede encontrar en el camino para poder prevenir posibles escenarios, especialmente los difíciles. No se trata de "tener una bolita de cristal", sino de comprender el negocio profundamente. Esta anticipación es crucial para estar preparado tanto para escenarios positivos como para situaciones de crisis o retadoras, como temas

de contrabando, comercio ilícito, o posibles problemas con el producto. Prepararse para lo "no tan bueno" facilita enfrentar cualquier situación y cubre vulnerabilidades incluso en momentos de buenas noticias.

- **Habilidades de Relacionamiento:** Es otra capacidad no negociable. Implica entender el rol de la compañía ante cada público de interés (*stakeholder*), identificar puntos de encuentro entre los intereses del stakeholder y los del negocio, y ser capaz de "abonar ese terreno" para relacionarse y negociar si es necesario
- **Habilidades de Comunicación:** Van más allá de ser extrovertido o manejarse bien ante cámaras. Lo esencial es entender claramente el mensaje que se quiere transmitir y poder entregarlo, independientemente de las circunstancias, incluso bajo presión o en situaciones de crisis. Un vocero debe lograr sortear obstáculos para transmitir el mensaje de manera directa, consistente, responsable y transparente. Es fundamental que quien ocupe el rol tenga "bien presente cómo habla esa marca" para asegurar consistencia.
- **Capacidad de "Dar Voz" a la compañía:** El vocero corporativo es básicamente la voz de la compañía. Esto implica, en ocasiones, dejar de lado la persona individual o el rol específico que se ocupa para asumir la posición de la empresa y darle voz.
- **Comprender y sentir la narrativa:** La preparación implica no solo entender o memorizar mensajes clave o frases fundamentales, sino sentir la narrativa que la compañía quiere posicionar. Esto permite transmitir el mensaje incluso en situaciones difíciles.
- **Humanizar mensajes y conectar:** Tratar de humanizar los mensajes tanto como sea posible y utilizar ejemplos o historias personales (conocidas de primera mano) para sustentar la información es clave para transmitir eficientemente y conectar con la audiencia o el periodista, y no solo "leer o aprenderse los mensajes claves".
- **Formación constante**

Según Benzo (2025):

- **Conocer el negocio:** El vocero debe conocer el negocio, aunque no sea a gran profundidad, manejando dónde está la compañía y hacia dónde apunta.
- **Madurez y honestidad:** Tener la madurez para aceptar que no se tienen todas las respuestas. Es "muchísimo mejor" admitirlo y comprometerse a averiguarlo ("Vuelvo contigo, voy a averiguarlo, te paso un correo") que inventar, lo cual perjudica la

credibilidad y el ánimo interno. Debe ser una persona seria que le dé la importancia debida a la preparación para transmitir el mensaje.

- **Credibilidad y transparencia:** La capacidad de manejar los mensajes "de la manera correcta" es fundamental para obtener resultados positivos en términos de credibilidad. Ser "lo más honestos, lo más transparentes posibles" es crucial para fomentar la confianza y convertirse en una fuente creíble de información, especialmente hacia el exterior.
- **Capacidad para elaborar mensajes clave:** Deben tener la capacidad de elaborar y estructurar mensajes claves que sean concisos, precisos, transparentes y que tengan sustento (no solo lo primero que se les viene a la cabeza).
- **Preparación y conocimiento del tema:** La confianza es una capacidad clave, y se construye a través de la preparación (talleres, exposición, conocimiento). El vocero debe tener el mayor conocimiento y preparación posible previo a hablar. Sentirse "empoderado" por conocer bien el tema ayuda a tener la confianza suficiente para saber que se estará preparado ante cualquier pregunta.
- **Convicción y creencia en la compañía:** Dada la naturaleza del negocio, el vocero debe estar muy claro y muy convencido de que la compañía está haciendo las cosas de la forma correcta, corrigiendo errores pasados y buscando mejorar hacia el futuro. Es esencial entender y vivir lo que la compañía responsable quiere hacer. Si el vocero no está convencido y no cree en el mensaje, "el mensaje te va a pasar por encima", resultando en un "rotundo fracaso". Miguel llega a decir que si no estás convencido de que la compañía se toma en serio la venta y distribución responsable, estás descalificado para ser vocero.
- **Preparación para los estigmas:** Debe estar preparado para enfrentar que gran parte de la población o autoridades no siempre estarán dadas para interactuar con una tabacalera y que existen estigmas y preconcepciones que hay que saber surfear.

En resumen, ambos coinciden en la necesidad de preparación constante, conocer bien el negocio y tener la capacidad de transmitir mensajes de manera transparente y con sustento. Giannina enfatiza la anticipación, las habilidades de relacionamiento y la habilidad para humanizar mensajes y conectar, mientras que Miguel subraya la madurez para admitir desconocimiento, la confianza derivada del conocimiento, y, sobre todo, la convicción personal de que la compañía actúa de manera responsable y ética, que es vista como una condición *sine qua non* para el rol

Viendo que la anticipación fue un factor que surgió en ambas conversaciones, los entrevistados también fueron consultados sobre esas situaciones específicas del sector tabacalero para las cuales debe prepararse un vocero de Bigott. Ambos coincidieron en que el vocero debe estar preparado para una amplia gama de situaciones, tanto rutinarias como excepcionales, internas y externas, que además reflejan la naturaleza particular de este negocio.

Según Giannina, la preparación del vocero debe orientarse hacia dos grandes escenarios: los positivos o corporativos en los que es portador de buenas noticias, y que pueden incluir el anuncio de logros y reconocimientos de la compañía (como el aniversario de 100 años de operaciones o la celebración de años de trayectoria de los trabajadores), y las diferentes contribuciones de la empresa a la industria nacional o la sociedad en general a través de Responsabilidad Social y otras iniciativas; y luego los escenarios difíciles, retadores o de crisis en los que la preparación es más definitoria, situaciones vinculadas con el mercado que afecten la comercialización del producto, temas de comercio ilícito, situaciones de crisis relacionadas con el producto, o eventualidades en las fábricas que requieran una respuesta oficial.

Por otro lado, los comentarios de Miguel sobre este tema fueron dados desde la perspectiva de los diferentes públicos de la compañía y los desafíos inherentes al sector. Benzo indicó que las situaciones diarias con públicos externos también representan un campo de acción para el vocero, que debe estar preparado para atender a la prensa, actores del Gobierno Nacional y otras partes interesadas del sector privado; ya que debido a la naturaleza del negocio, gran parte de la población general y estos actores previamente nombrados pueden tener problemas relacionados a la ética y la moral que les impiden interactuar con una tabacalera, y el vocero es el medio para "sentarse en la mesa" a pesar de esos problemas. Además, brindó un factor nuevo a la conversación relacionado con el público interno, señalando que actualmente la compañía tiene una gigante oportunidad de crecer y mejorar en este ámbito, ya que una mala vocería interna puede causar un daño igual o mayor al negocio que una mala vocería externa.

En resumen, ambos entrevistados plantean que la preparación del vocero en Bigott abarca desde la comunicación de los éxitos y contribuciones de la compañía hasta el manejo de crisis complejas, por lo que el vocero debe prepararse para interacciones diarias y rutinarias

como ocasiones excepcionales, tomando en cuenta los distintos mensajes orientados a la comunicación efectiva con sus públicos internos y externos.

Resultados de la entrevista (Gerencia de Grupo Plus Comunicación Estratégica)

El instrumento de entrevista utilizado se encuentra en la sección de Anexos (Anexo II: Instrumento de entrevista semiestructurada para proveedor de consultoría en comunicaciones estratégicas) y fue entrevistada la Mag. Tulia Monsalve, especialista en comunicación organizacional, profesora universitaria en el área de comunicación de crisis y Directora de Grupo Plus, una agencia dedicada al desarrollo e implementación de planes de comunicación que buscan fortalecer la reputación de la organización de cara a sus públicos clave con una trayectoria de más de 20 años.

Monsalve (2025) tiene una basta experiencia trabajando en el área de comunicaciones estratégicas, asesorando a diferentes empresas nacionales e internacionales en Venezuela. La trayectoria de la prestación de servicios de comunicación estratégica con Cigarrera Bigott, establece Tulia, se ha dividido en distintas fases: Monsalve asesoró a Bigott en el lanzamiento de su programa de mercadeo responsable “18 y punto”, orientado a comunicar la intención e interés de la empresa en comercializar sus productos, exclusivamente, a un público mayor de 18 años (mayoría de edad en la legislación venezolana). Luego, regresó a la compañía en 2019 para dirigir la empresa consultora de comunicación estratégica. En total, su relación con la compañía podría sumar aproximadamente 10 años.

Según Tulia, el vocero institucional en una compañía como Bigott tiene un rol sumamente estratégico. Es la persona autorizada para hablar en nombre de la organización y establecer comunicación con la opinión pública o audiencias clave. El vocero debe tener:

- **Conocimiento de la estrategia:** Saber la estrategia y el momento actual de la compañía.
- **Conocimiento de la audiencia:** Entender las fortalezas de la relación con la audiencia a la que se va a comunicar.
- **Conocimiento del entorno:** Es crucial dada la complejidad del entorno en Venezuela y la particularidad del negocio de Bigot.
- **Responsabilidad personal:** El vocero tiene nombre y apellido, y es personalmente responsable de las consecuencias de lo que comunica.

Grupo Plus, la empresa dirigida por la Sra. Monsalve, es una consultora de diversos servicios de comunicación, entre ellos, la formación de voceros institucionales; por ello se consideró clave consultar en la entrevista los aspectos clave en la formación de voceros, considerados por la entrevistada:

Grupo Plus considera varios aspectos al ofrecer formaciones para voceros institucionales:

- **Temarios de mensajes clave:** Un punto de partida fundamental son los "temarios de mensajes clave". Estos actúan como una base sólida para la formación, asegurando que los voceros manejen la información aprobada y coherente de la compañía.
- **Ejercicio previo de los articipantes:** Antes de enfrentarse al taller, se les solicita a los voceros que realicen un ejercicio de autograbación donde definen y presentan su rol dentro de la organización de una manera sencilla. Este material inicial permite a Grupo Plus realizar una "auditoría" de las capacidades del vocero, evaluando tanto el manejo de mensajes como sus fortalezas comunicacionales.
- **Modelo basado en la retórica de Aristóteles:** La formación se cimienta en un modelo que se basa en la retórica aristotélica, compuesta por tres grandes elementos: Ethos, Logos y Pathos.
    - **Ethos (Quién lo dice):** Este componente se enfoca en la autoridad y credibilidad del vocero. Se analiza por qué esa persona está designada para ser vocero, considerando sus calificaciones y rol dentro de la organización, lo que intrínsecamente genera autoridad o credibilidad. También se les enseña a los voceros que su rol se deriva de sus propias fortalezas y que la estrategia de comunicación implica confianza, conocimiento y comunicación verbal.
    - **Logos (Qué se dice):** Aquí el enfoque recae en el mensaje en sí mismo. Se retoman los mensajes clave y se trabaja con los voceros en las razones, argumentos y todos los aspectos racionales y lógicos del discurso que deben manejar. Esto se estructura en capas: la capa institucional, la capa de experticia del vocero (ej. si es de recursos humanos) y capas aún más específicas dentro de esa experticia (ej. asuntos sindicales, nóminas).
    - **Pathos (Cómo lo dice):** Este elemento aborda la manera en que el vocero transmite el mensaje. Los voceros son entrenados para reconocer y manejar las emociones que desean generar en la audiencia, permitiéndoles adaptarse a la

> situación específica de cada público. Es crucial entender que es diferente hablar con un periodista que con un representante de gobierno, y los voceros a menudo deben enfrentarse a ambos. Los entrenamientos, en algunas circunstancias, están diseñados para enfrentar preguntas difíciles de periodistas, pero las fortalezas adquiridas también les permiten manejarse en otros entornos, como con gremios o el gobierno

Sabiendo los aspectos que consideraban relevantes en el proceso formativo, Tulia proporcionó una explicación amplia sobre la experiencia y los retos inherentes a la formación de voceros institucionales, basándose en su trabajo con distintas organizaciones. Tulia describe cada taller de vocería como un "proyecto único y especial". La razón principal es que la formación se centra en personas, y cada grupo, incluso dentro de la misma empresa como Bigott, presenta una dinámica completamente diferente. Esta singularidad se observa en la mezcla de perfiles que pueden conformar un grupo, como tener simultáneamente a alguien de recursos humanos, finanzas y operaciones, en contraste con otro grupo compuesto por profesionales de comunicaciones, políticas públicas y el departamento legal.

El objetivo central de Grupo Plus en estas formaciones no es uniformar a los voceros, sino **potenciar sus habilidades individuales**. La meta no es que todos se conviertan en "robots" que hablen de la misma manera o sigan las mismas líneas. Por el contrario, se busca establecer "grandes rutas de comunicación" que permitan a cada persona desarrollar sus capacidades de vocería bajo sus propios elementos de personalidad. Tulia enfatiza que la individualidad es clave; por ejemplo, una vocera como Francis se expresará de manera diferente a una vocera como Tulia, aportando ejemplos y experiencias de vida propias. Lo más gratificante de esta experiencia es observar cómo la personalidad única de cada vocero puede incidir de forma particular en la audiencia.

Según Tulia, esta filosofía se aplica tanto en el ámbito académico, formando jóvenes, como en empresas privadas (transnacionales y nacionales). Si el facilitador mantiene el estándar de que "la persona es única" y su rol es guiar el desarrollo individual del vocero, respetando los lineamientos de la empresa, se generan "potencialidades que se pierden de vista".

Ahora, lo que es una fortaleza en la formación de voceros es también un reto, ya que esta individualidad y necesidad de adaptarse a cada participante hace necesario que el

facilitador sea capaz de “definir qué queremos sacar de esos voceros”. Además, como en cualquier proceso formativo, el equipo de facilitadores se enfrenta a la gestión de diferentes personalidades y resistencia al error. Sin embargo, en el caso específico de Bigott, Monsalve (2025) destaca una particularidad positiva: los voceros de la compañía son "sumamente activos, alegres, competitivos hacia lo positivo e inteligentes a la hora de tomar las instrucciones". Subraya que, a diferencia de otras organizaciones donde la gente puede tener "temor de ser juzgado" o miedo a equivocarse ante sus pares, en Bigot, especialmente en las últimas formaciones en las que tuvo la oportunidad de participar, esto no ocurrió. Este ambiente de confianza permite que el vocero "no tenga miedo a equivocarse" en el entorno controlado del taller, lo cual es fundamental para el aprendizaje y la corrección. Incluso, los participantes de Bigott llegan a hacerse preguntas entre sí para entender cómo el otro sintió o percibió una pregunta incómoda, lo que demuestra un alto nivel de auto-reflexión y colaboración.

Tomando en cuenta lo involucrada que se encuentra Tulia en el sector de la vocería organizacional para empresas privadas, fue importante preguntarle su valoración de la vocería de Bigott de caras a públicos externos. Valorándose positivamente, Tulia afirma que la vocería de Bigott puede presentar importantes mejoras si la compañía se centra en el afianzamiento de los mensajes clave, observando que, aunque los voceros pueden soltarse inicialmente, tienden a salirse de los mensajes clave cuando el periodista trata de sacarlos de centro.

Al finalizar la entrevista, Tulia concluyó con tres grandes recomendaciones para la estructuración de un taller de vocería interno en Cigarrera Bigott:

1. **Afianzar los mensajes clave:** Es fundamental que el taller se enfoque en la práctica constante de los "mensajes clave" que la compañía ha aprobado. La recomendación es "seguir afianzando los mensajes clave para poder entonces tener más facilidad de ofrecer respuestas sobre la base de esos, de esos mensajes que ya han sido aprobados". **Práctica continua y constante:** Ser vocero no se agota en un taller de una cantidad limitada de horas; es un rol que se asume como parte de la función en la organización. La práctica debe abarcar los aspectos verbales, visuales y vocales. Para el caso de Bigott, y aplicable a cualquier empresa, lo más crucial es practicar el uso de mensajes clave
2. **Mantenerse dentro del mensaje:** Tulia señala que es vital entrenar a los voceros para "mantenerse dentro de ese mensaje y no irnos por por ramas o no salirnos del mensaje".

También se debe evitar "especular con algún tipo de información adicional", ya que esto puede traer consecuencias negativas para la reputación de la compañía.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Evaluados los aspectos teóricos de la vocería a través de fuentes y profesionales del área, y las necesidades institucionales de Bigott en la voz de sus trabajadores y tren gerencial, la propuesta diseñada responde al hecho de que el diseño e implementación de un programa formativo de vocería institucional para la empresa, no es solo una estrategia de perfeccionamiento de habilidades, sino una necesidad estratégica y operativa indispensable para la sostenibilidad y la gestión de la reputación corporativa en un entorno altamente regulado y estigmatizado.

La propuesta elaborada responde a una relevancia estratégica y una necesidad contextual. En primer lugar, la eficiencia económica y la soberanía comunicacional fueron los pilares iniciales, ya que actualmente la dependencia de proveedores externos para la capacitación de vocería representa un alto costo y una potencial desconexión con la realidad y cultura interna de la empresa, tal como se evidenció en la fase diagnóstica de esta investigación. Al diseñar un programa *in-house* con contenidos específicos, Bigott transforma un gasto recurrente en una inversión sostenible en capital humano, permitiendo la actualización continua y la estandarización del mensaje con recursos propios. En segundo lugar, el manejo de la narrativa del estigma de la industria de tabaco debe ser abordado con convicción y transparencia, por lo que la propuesta busca entrenar a los voceros no solo en comunicar, sino en cómo defender la estrategia de la compañía (incluída su transición hacia productos de riesgo reducido y su lucha contra el comercio ilícito) en entornos hostiles. El programa propuesto busca cerrar una brecha crítica entre un vocero formado y uno realmente preparado para la realidad que rodea a la empresa.

Así, se propone un Programa Interno de Formación de Voceros Institucionales y Gestión Situacional, cuyos objetivos sean:

- Capacitar a los gerentes senior y personal clave en las habilidades de comunicación verbal y no verbal necesarias para representar a la compañía interna y externamente
- Garantizar la alineación estratégica de todos los voceros con los mensajes clave, la estrategia global y local de negocio y la narrativa de responsabilidad de la compañía en sus diferentes esferas de acción
- Preparar a los voceros para afrontar escenarios positivos (corporativos) y difíciles o de crisis (comercio ilícito, calidad de producto o incidencias en la fábrica), incluyendo manejo de los estigmas inherentes a la industria

- Fomentar una cultura de vocería interna robusta, reconociendo su impacto en la reputación del negocio y en la vida diaria de los trabajadores de la empresa.

Estructura y contenido del programa formativo

El programa está diseñado bajo una estructura modular que integra la retórica clásica de Aristóteles (Logos, Ethos y Pathos) con el modelo SCCT (Comunicación Situacional de Crisis). El mismo se estructura en tres módulos interconectados. Los primeros dos módulos se centran en el desarrollo de la base estratégica (Logos) y la fortaleza personal (Ethos) del vocero. El Módulo 3 fusiona la capacidad de conexión (Pathos) con la toma de decisiones táctica del modelo SCCT (Comunicación Situacional de Crisis).

MÓDULO 1: Logos - Estrategia, mensajes y legalidad (contenido teórico y base del programa)

Este módulo establece el **marco intelectual y legal** que todo vocero de Cigarrera Bigott debe dominar. Se garantiza que el mensaje sea coherente con la estrategia de negocio y cumpla estrictamente con la normativa vigente.

1. **Fundamentos estratégicos de Bigott y su visión de futuro**:
    - Análisis profundo de la **narrativa y estrategia corporativa,** enfocándose en la transición de la industria y la lucha contra el comercio ilícito.
    - Definición del *core* estratégico: Los cinco pilares de mensaje que la compañía debe comunicar consistentemente:
        i. Innovación, evaluación y trayectoria
        ii. Cumplimiento
        iii. Empleo y calidad de trabajo
        iv. Contribución fiscal
        v. Globalidad: Bigott como parte de BAT
2. **Construcción y jerarquía de mensajes clave (MK)**:
    - Repaso de los mensajes clave vigentes
    - Metodología para la creación de mensajes claros, concisos y emocionalmente resonantes.
    - Técnica de ***Framing***: Cómo enmarcar temas complejos (ej. impuestos,

regulación) dentro de un contexto positivo de **compromiso y legalidad**.

3. **El vocero bajo la ley (gobernanza y *compliance*)**:
    - Instrucción obligatoria sobre los límites legales de la vocería en la industria tabacalera, con énfasis en la Resolución 202 de 2012 y la Ley RESORTE.
    - Protocolo para el uso de datos y estadísticas: Evitar la especulación y asegurar que toda información sea verificable y autorizada.

MÓDULO II: Ethos - Credibilidad, convicción y ejecución personal

Este módulo se enfoque en desarrollar las habilidades esenciales de credibilidad durante la vocería institucional y la capacidad de conectar con la audiencia y soportar declaraciones a través del lenguaje corporal.

1. **Desarrollo de convicción institucional:** Análisis de cómo los voceros integran y viven la estrategia de la compañía, teniendo como énfasis el estudio de la credibilidad basada en la sinceridad y el compromiso personal con la misión de la empresa
2. **El arte de la proyección (oratoria y lenguaje no verbal):** Etapa práctica del módulo en la que se realizan prácticas intensivas de postura, gestos y contacto visual; así como la paralinguística, abordando el dominio del tono, ritmo, entonación, eliminación de muletillas y uso de pausas estratégicas
3. **Vocería interna:** Análisis de públicos internos y su importancia para la estrategia empresarial, análisis del tipo de vocería necesaria para cada público (nómina administrativa, nómina sindicalizada, proveedores, contratistas, etcétera)

MÓDULO III: Pathos y la respuesta situacional

Este módulo fusiona la capacidad de conexión emocional (*Pathos*) con el diagnóstico

situacional y la táctica de respuesta del modelo SCCT. El objetivo es que el vocero pueda adaptar su *Ethos* y *Logos* al contexto de riesgo percibido.

1. **Diagnóstico Situacional Rápido (SCCT Integrado)**:
    - Entrenamiento para clasificar instantáneamente la situación comunicacional basándose en la atribución de responsabilidad percibida por el público:
        - **Baja Atribución (Víctima)**
        - **Media Atribución (Accidente/Error)**
        - **Alta Atribución (Culpable/Intencional)**
    - El factor Estigma: Uso del diagnóstico SCCT para determinar qué tan expuesto está el estigma inherente a la industria, y cómo incorporarlo a la respuesta.
2. **Técnicas de Respuesta Adaptativa (*Bridging* y *Framing* Táctico)**:
    - **Selección de la Estrategia SCCT**: Se vincula cada nivel de atribución de culpa con la estrategia de respuesta adecuada (Negación, Justificación/Disminución, Reconstrucción/Disculpa).
    - **Técnica del *Bridging* Táctico**: Aplicación de la técnica aristotélica (*redirigir al Logos*) para llevar la conversación desde la pregunta difícil de la crisis (SCCT) hacia un mensaje de compromiso que mejore el *Pathos* de la audiencia.
3. **Simulación de Alto Impacto y Media Training**:
    - **Ejercicios de *Role-Playing*** con escenarios de crisis específicos de Bigott (Ej. Incidente de fábrica de baja atribución, o respuesta a una nueva ley de alta atribución de culpa).
    - Grabación y **Análisis de *Feedback* Cruzado**: Evaluación no solo del *Ethos* (convicción) y *Pathos* (lenguaje no verbal), sino de la **congruencia táctica** (¿Se aplicó la estrategia SCCT correcta al diagnóstico?).

Tabla 1. Módulos formativos. Elaboración propia (2025)

Actividades prácticas del programa

Se plantea un programa con un alto componente práctico, que garantice que los participantes no sólo entiendan los conceptos detrás de la vocería, sino que puedan ejecutarlos

en situaciones que los pongan bajo presión.

Módulo	**Actividad**	**Metodología**
MÓDULO 1	**Taller de mensajes clave** **Objetivo**: Hacer a los voceros en formación parte del banco de mensajes clave de la compañía y generar conocimiento sobre las bases que regulan el negocio y la vocería de la empresa.	● **Análisis FODA Comunicacional:** los participantes, divididos en grupos, identifican una matriz FODA sobre las comunicaciones de la empresa, con especial atención a los estigmas (regulación, salud…) ● **Ejercicio de generación de titular:** El área de Asuntos Corporativos (CORA) proporcionará información relevante que la compañía puede comunicar interna y externamente, y cada grupo deberá sintetizar un titular conciso (no más de 7 palabras) y una cifra que lo respalde
MÓDULO II	Objetivo: Interiorizar la misión de la compañía para que la vocería se perciba como auténtica y creíble	● **Mi propósito en Bigott:** Los participantes deben elegir a un miembro de su equipo para grabar un video de 30 segundos, sin preparación previa, respondiendo a la pregunta "¿Por qué creo en el futuro de Bigott y por qué es importante para Venezuela?" y luego los videos serán proyectados y analizados por todo el grupo. ● **Análisis de desconexión:** El facilitador preguntará a los participantes si notaron brechas entre lo que el vocero dijo y lo que su cuerpo y tono proyectaron ● **Manejo del desconocimiento:** Simulación de entrevista donde se le pregunta al vocero un dato técnico imposible de conocer, que servirá de práctica para respuestas honestas
MÓDULO II	**Oratoria y**	● **El anclaje y el triángulo de la Confianza:**

	Comunicación no verbal **Objetivo:** Dominar el uso del cuerpo y la voz para reforzar la autoridad y el *Pathos*.	Ejercicios de **postura estable** (anclaje de pies) y colocación de manos en el triángulo de la confianza (entre el pecho y el vientre) para evitar gestos nerviosos o adaptadores. Se utilizan ejercicios de **caminata controlada** para transiciones. ● **Paralingüística - El contador de muletillas:** Durante declaraciones de prueba, un participante actúa como "contador", levantando una tarjeta cada vez que el vocero usa una muletilla ("este", "o sea", "ajá").
MÓDULO III	**Diagnóstico situacional rápido y seleccionador de estrategias** **Objetivo:** Desarrollar la capacidad de clasificar una situación de crisis en segundos para elegir la estrategia de respuesta adecuada.	**Estudio de Casos de la Industria:** Se presentan a los participantes noticias o escenarios (internos y externos) sin revelar el desenlace. Los voceros deben votar, bajo la presión del tiempo, si el caso cae en el Cluster Víctima, Accidental o Culpable. Ejercicio de la Matriz de Decisión**:** Se utiliza una matriz de flujo (Entregable 4) que guía al vocero: ● **Paso 1:** ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que el público atribuye a la organización frente a la situación detectada? (Baja, Media, Alta) ● **Paso 2:** ¿Qué estrategia SCCT debe aplicarse (Negación/Ataque, Justificación/Disminución, Reconstrucción/Disculpa)? ● **Paso 3:** ¿Qué mensaje clave (*Logos* del Módulo I) debe utilizarse?
MÓDULO III	**Simulación de alto impacto y *feedback* 360°**	● **Escenario complejo (híbrido):** Se presenta un escenario de crisis de alta complejidad

	(entregable final) **Objetivo:** Evaluar la capacidad del vocero para aplicar integralmente el *Ethos*, *Logos*, *Pathos* y la táctica SCCT en una situación real de presión.	(Ej. Un incidente operativo menor en planta que es magnificado por un activista en redes sociales—Alta Atribución Percibida) y se selecciona un vocero por equipo para la actividad ● **Ejecución del *media training*:** Un facilitador asume el rol de "periodista hostil" o "ente regulador". El vocero debe: ○ Diagnosticar el Cluster SCCT. ○ Seleccionar la Estrategia (Probablemente Reconstrucción/Disculpa). ○ Ejecutar la declaración usando la técnica de *Bridging* para incorporar los *MK* preestablecidos. ● **Llenado del formato feedback 360 (Anexo 6) y discusión final** ○ **Diagnóstico:** ¿Fue correcta la elección de la estrategia SCCT? ○ **Convicción (*Ethos*):** ¿Se percibió creíble y auténtico? ○ **Técnica (*Pathos*/Cinesis):** ¿Hubo tics nerviosos o gestos incongruentes?

Tabla 02. Actividades prácticas del programa. Elaboración propia (2025)

Desarrollo de documentos entregables para la ejecución del taller

Para la ejecución del taller, se desarrollaron ocho documentos entregables que cristalizan de forma práctica los basamentos teóricos y necesidades diagnosticadas para la vocería de la compañía. En esta sección se detalla el resumen de los instrumentos operativos para la ejecución del taller, que se dividieron en las siguientes fases:

- Preparación
    - Guía del facilitador - *script* detallado y lista de materiales
    - Manual del participante - *Pre-reading*
    - Presentación de apoyo
    - Solicitud de Autograbación - Video diagnóstico
    - Mensajes clave institucionales - Deck Oficial (este entregable es un documento interno de la compañía que será entregado a los participantes al momento del inicio del taller)
- Ejecución
    - Fichas de escenarios de simulación
    - Formato de *feedback* cruzado (cinesis, paralinguistica y táctica)
- Evaluación
    - Encuesta de satisfacción
    - Informe de resultados y plan de seguimiento (entregable que se realiza una vez el taller haya sido ejecutado y la encuesta de satisfacción corrida a todos los participantes)

Estos entregables tienen el propósito de garantizar la calidad de la capacitación a través de la estandarización de los procesos formativos, y además de asegurar una formación sostenible y eficiente económicamente que le brinde a la empresa las herramientas para una producción *in-house* de este taller. A continuación se desarrollan cada uno de los entregables como partes fundamentales de la propuesta:

GUÍA DEL FACILITADOR
Taller de vocería institucional

- El siguiente documento operacional es la Guía de Facilitador Interno, diseñada como el instrumento esencial para asegurar la estandarización, replicabilidad y sostenibilidad de su programa interno de vocería

- Esta guía tiene el propósito de transferir la metodología y el contenido del programa, desde la evaluación diagnóstica hasta la ejecución práctica de simulaciones, al equipo interno de Comunicaciones de Cigarrera Bigott, Sucs.

- Cada sección detalla los objetivos de los módulos del taller y el *script* preciso para la correcta aplicación de las actividades prácticas (Cinesis, Paralingüística y Táctica Situacional), garantizando así una experiencia de aprendizaje uniforme y de alto impacto

I. Fase de apertura

En este primer momento, los participantes deben ser bienvenidos al taller. El facilitador tiene la responsabilidad:

- Explicar y alinear el propósito de la formación, mencionando la importancia de la vocería institucional en una empresa como Bigott y cómo la reputación es un activo de valor estratégico - Justifique la inversión de tiempo que los participantes están realizando

- Marco teórico y agenda: Se debe presentar la metodología del taller (fundamentos logos, ethos y pathos; y táctica situacional del SCCT), así como la agenda programática del día con horario y duración de las actividades.

II. Módulo I: Logos - estrategia, mensajes y regulación

- En este módulo, el taller estará orientado a los fundamentos cognitivos y legales, teniendo como propósito asegurar que la vocería esté alineada con la razón y discurso (logos) de la compañía, abordando contenido estratégico, la visión de futuro de Bigott y los fundamentos regulatorios que rigen la industria.

- La formación pasará de la teoría institucional general al Decálogo de Mensajes Clave oficiales de la compañía, para garantizar la coherencia de las declaraciones del vocero y que realmente representen a la empresa en sus distintos temas de conversación y ante los diversos públicos.

Duración	Contenido	Instrucciones facilitador
30 minutos	**Alineación estratégica:** el presente y futuro de Bigott	**Contenido:** Repase el Entregable 2 (Mensajes clave - Deck institucional). - Foco en la transición de BAT hacia productos de riesgo reducido - Lucha contra el comercio ilícito - Aporte de Bigott al fisco nacional - Relaciones Laborales - Responsabilidad Social Empresarial **Dinámica:** Preguntas rápidas sobre mensajes clave
30 minutos	**Gobernanza de la vocería:** lo que no se puede decir y la estrategia del "no comentario legal"	**Contenido:** Repaso de la Resolución 202 del Ministerio de Salud **Dinámica:** se solicitan 3 voluntarios y el facilitador emite preguntas que obligan al vocero a usar el "no comentario legal" y redirigir la respuesta hacia los mensajes clave
30 minutos	**Actividad 1: Taller de construcción de mensajes clave** Sintetizar la postura de Bigott en un titular de prensa	**Dinámica:** se divide a los participantes en grupos de 3 y se asigna un tema sensible a cada equipo, sobre este tema, los equipos deben redactar un titular . **Revisión:** cada grupo proyectará su titular y los

		participantes (con apoyo del equipo facilitador) evaluará la claridad y audacia legal (¿es coherente con nuestros mensajes clave?)

Tabla 3: Instrucciones al facilitador para el Módulo I. Elaboración propia (2025)

Coffee break - 15 minutos

III. Módulo II: Ethos y pathos - credibilidad y ejecución

- Este segundo bloque se enfoca en el desarrollo del capital humano del vocero. A través de actividades intensivas de Pathos (manejo emocional y conexión) y Ethos (convicción y credibilidad), se busca dotar al participante de control sobre su voz y su cuerpo.

- Se inicia con la Actividad de Convicción para cerrar la brecha entre el mensaje memorizado y la creencia genuina, y luego se perfeccionan las habilidades de Cinesis (lenguaje corporal) y Paralingüística (uso de la voz), esenciales para proyectar calma, autoridad y transparencia incluso antes de que se pronuncie la primera palabra.

Duración	**Contenido**	**Instrucciones facilitador**
45 minutos	**Actividad 2: Convicción Institucional (Ethos)** Punto clave: Analizar la brecha entre el mensaje clave transmitido y la sinceridad percibida. Enfasis en la Transparencia Madura (admitir desconocimiento sin evadir)	Práctica: Proyectar 3 de los videos diagnóstico entregados por los participantes. **Dinámica:** El "Desafío del por qué", como facilitador, debe preguntar a los participantes a los que pertenece el video "¿por qué cree eso?" al menos 3 veces para forzar una respuesta que vaya más allá de la memorización

45 minutos	**Pathos: Oratoria y paralinguística**	**Contenido:** Uso de la voz (*pitch*, volumen, ritmo). Identificación de Muletillas. **Dinámica:** El contador de muletillas. Pida a un voluntario leer un texto. Los demás levantan una tarjeta cada vez que usa una muletilla o habla demasiado rápido.
45 minutos	**Actividad 3: Cinesis (Lenguaje Corporal Consciente)**. Práctica: "El Anclaje" (postura).	**Contenido:** Use la guía visual del Manual del Participante (Entregable 3) **Dinámica:** El anclaje. Pida a un participante voluntario dar una breve declaración de pie. El facilitador intenta "desestabilizar" suavemente (sin contacto físico) para romper su postura.
30 minutos	**Práctica: Contacto visual estratégico** **Práctica:** Simulación de cámara: se pide a un el vocero debe hablar a una X marcada en la presentación del Taller. El facilitador lo distrae moviendo un objeto	**Contenido:** Control del contacto visual en entrevistas con equipo videográfico. **Dinámica:** Simulación de cámara Pida a un participante voluntario para dar una declaración ante una cámara (garantizar que un miembro del equipo facilitador grabe la declaración con un teléfono celular o cámara) sin mirar al entrevistador. El facilitador debe mover un

	a los lados.	objeto de lado a lado para distraer al vocero. Luego, se revisará el video con el resto del grupo.

Tabla 4. Instrucciones del facilitador para el Módulo II

Almuerzo - 60 minutos

IV. Módulo III: Pathos y respuesta situacional

- En este módulo, el participante pondrá en práctica tácticas de comunicación de crisis a través de la estrategia SSCT.

- El objetivo de este módulo es que el vocero aprenda a diagnosticar la percepción de culpa del público ante un escenario y aplicar la estrategia de Bridging Táctico para redirigir la conversación al mensaje clave más protector.

- El módulo culmina con una simulación de alto impacto que servirá de evaluación integral del taller

Duración	**Contenido**	**Instrucciones facilitador**
45 minutos	**Actividad 4: Diagnóstico situacional (Drill SCCT)** Importante: Uso de la matriz táctica SCCT (Entregable 3)	**Contenido:** - Divida a los participantes en 4 grupos y asigne a cada grupo casos reales o adaptados de crisis para la compañía. - Cada equipo deberá clasificar el clúster de crisis (víctima, accidente, culpable) y

		la estrategia SCCT (negación, justificación, reconstrucción
	Técnicas de Respuesta Adaptativa Punto Clave: El *Looping* del Estigma. Cómo responder cuando la pregunta hostil se repite.	**Contenido:** Fusión de *Bridging* aristotélico con la táctica SCCT. El *Bridging* debe llevar al **mensaje clave más estratégico** para esa crisis. **Práctica:** El facilitador/actor repite la misma pregunta (Ej. sobre los estigmas del tabaco) y el vocero debe responder con variaciones controladas sin enojarse ni evadir.
	Actividad 6: Simulación de alto impacto (evaluación final) **Instrucciones:** Se designa a un solo vocero por 5 minutos para una "Entrevista al Límite". El resto del grupo actúa como audiencia/evaluadores.	**Práctica:** Ejecute el Escenario 2 del Entregable 5 ("Crisis Regulatoria"). Se utiliza el set de grabación. **Evaluación**: Uso obligatorio del Formato de *Feedback* Cruzado (Entregable 6) por parte del grupo y el facilitador. El *feedback* debe ser específico sobre el acierto táctico SCCT.
	Cierre, Conclusiones y Evaluación **Acción:** Pida a los participantes completar el Instrumento de Evaluación de Satisfacción (Entregable 7) en silencio.	**Cierre:** Resumen final de la fusión de *Ethos, Logos, Pathos* y *SCCT*. **Despedida:** Agradezca y explique que los resultados del *feedback* serán compartidos de forma individual y confidencial en 72 horas.

Tabla 5: Instrucciones del facilitador para el Módulo III. Elaboración propia (2025)

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Taller de vocería institucional

- Bienvenido al taller de vocería institucional de Bigott, su participación en esta formación significa que su rol y capacidades han sido identificadas como críticas en la gestión reputacional de nuestra compañía

- Este Manual del participante es la guía de referencia fundamental y el mapa de ruta teórico-práctico del programa de formación

- El mismo es un recurso de consulta permanente y de fácil acceso, para que como vocero pueda mantener frescos los conceptos esenciales de esta formación una vez terminado el taller

- En este material, podrá encontrar condensados los basamentos metodológicos del programa: pilares de la retórica aristotélica (ethos, logos y pathos) y las claves de la Teoría de la Comunicación Situacional de Crisis (SCCT) para la toma de decisiones tácticas durante el ejercicio de la vocería

- También podrá encontrar guías visuales y consejos concretos sobre la cinesis y la paralinguística, además de incluir la Matriz Táctica SCCT de uso inmediato, transformando la teoría en una herramienta de acción rápida para su ejercicio de la vocería institucional.

SECCIÓN I: Los pilares del discurso

Esta sección sienta las bases intelectuales de la vocería, demostrando que la comunicación efectiva es una ciencia con más de 2.000 años de historia.

Hace más de 23 siglos, el filósofo griego Aristóteles definió que la persuasión y la credibilidad de un mensaje dependían de tres pilares esenciales que trabajaban juntos. Este modelo de Retórica Clásica sigue siendo la base de la comunicación moderna. En la vocería de Bigott, estos pilares nos recuerdan que no basta con *tener la razón* (el mensaje), sino que también es

necesario ser *creíble* y *saber conectar*

Pilar	Traducción y enfoque	Pregunta clave	Relevancia para Bigott
Logos	Razón y lógica	¿Cuál es mi mensaje y mis datos?	Es el Mensaje Clave, cifras y logros y la visión de futuro de la empresa
Ethos	Carácter y credibilidad	¿Por qué deben creerme a mí (a la compañía)?	Es la convicción personal del vocero y la compañía, la ética, autoridad y trayectoria que tenemos para dar una declaración
Pathos	Emoción y conexión	¿Cómo hago que les importe?	Es el tono, el lenguaje corporal y la capacidad de empatizar con la audiencia.

La Táctica Moderna: La Teoría de la Comunicación Situacional de Crisis (SCCT)

Para complementar la solidez clásica, la **SCCT** (desarrollada por W. Timothy Coombs) nos proporciona la **táctica de respuesta**. En un entorno de alta presión como el nuestro, no podemos darnos el lujo de reaccionar intuitivamente. La SCCT nos obliga a **diagnosticar primero** el nivel de culpa que el público nos atribuye para, solo entonces, seleccionar la estrategia que mejor **proteja nuestra reputación**. Este modelo asegura que el Logos y el Ethos sean entregados con la máxima precisión estratégica.

SECCIÓN II: Cinesis y control no verbal

La mayoría de la comunicación se transmite sin decir una sola palabra.

El cuerpo habla: La importancia de la cinesis y la paralingüística

Diversos estudios indican que el componente **verbal** de la comunicación representa

apenas una fracción de lo que la audiencia retiene; el resto está dominado por los factores no verbales (el *Pathos*). Esta sección se centra en garantizar que su cuerpo (*Cinesis*) y su voz (*Paralingüística*) **refuerzan su credibilidad (*Ethos*)** y no la sabotean. Los tics nerviosos, una postura débil o un tono de voz monótono pueden hacer que el mejor **Logos** pierda toda su fuerza. El control consciente de estos elementos es la clave para proyectar la **calma y la autoridad** que exige la vocería de una corporación como Bigott.

Pilar	**Traducción y enfoque**	**Pregunta clave**
Postura	**Anclaje:** Pies separados a la altura de los hombros. Postura erguida y estable.	Evitar balancearse o apoyarse excesivamente; transmite inseguridad.
Gestos	**Triángulo de la Confianza:** Manos activas en el área entre el pecho y la cintura. Gestos abiertos.	Eliminar *gestos adaptadores* (tocarse la cara, jugar con objetos); revelan ansiedad.
Contacto visual	**El Lente es el Público:** Mirar directamente a la cámara o rotar el contacto visual de forma equilibrada entre los interlocutores.	Evitar leer notas o mirar al techo/suelo

SECCIÓN III: Matriz táctica SCCT (Guía rápida)

Cuando ocurre una crisis, el tiempo de respuesta se mide en minutos y la presión emocional es máxima.

El diagnóstico situacional: evitar la reacción emocional

El objetivo principal de esta sección es reemplazar la reacción emocional e intuitiva por una respuesta estratégica y pre aprobada.

La Matriz Táctica SCCT le permite, en segundos, clasificar el evento comunicacional según el nivel de responsabilidad que la opinión pública le atribuirá a Bigott. Al diagnosticar si usted es percibido como Víctima, Accidente o Culpable, el manual le indica la estrategia de respuesta óptima (Negación, Justificación o Reconstrucción). Esta racionalización de la crisis es la herramienta más poderosa para proteger la reputación de la compañía.

Clust SCCT (percepción de culpa)	**Estrategia de respuesta recomendada**	**Objetivo de la respuesta**
Víctima (baja)	Negación (Ej. Atacar al Acusador/Rumor) y Empatía.	Eliminar el vínculo empresa-crisis.
Accidental (moderada)	Justificación/Excusa (Minimizar la responsabilidad/daño).	Reducir la responsabilidad atribuida.
Prevenible (Alta)	Reconstrucción/Disculpa (Asumir responsabilidad y acciones correctivas).	Reparar la reputación y evitar daño a futuro

PRESENTACIÓN DE APOYO

El taller de vocería contará con una presentación de apoyo proyectada en posición visible para todos los participantes, compuesta de veinte láminas que irán soportando las actividades impulsadas por el equipo facilitador. La presentación se encuenra disponible en el siguiente repositorio digital: Entregable 4 Presentación taller .pdf

SOLICITUD DE GRABACIÓN

Video diagnóstico

Estimado participante,

El taller de vocería es una oportunidad para potenciar tu capacidad de comunicar ideas con impacto y autenticidad relacionadas a Bigott, su estrategia y actividades. Eres un activo valioso para la reputación de nuestra organización ante sus públicos internos y externos, y para empezar esta experiencia te solicitamos que realices una autograbación a modo de ejercicio diagnóstico. Te invitamos a abordar este ejercicio con entusiasmo y sin miedo, un buen vocero se forma para lograr serlo, y este es apenas el comienzo. A continuación, sigue las instrucciones de este documento.

Datos del participante: Llena por favor estos apartados con tus datos personales

- Nombre completo:
- Cargo y área de Bigott:
- Años en la compañía:
- Correo electrónico:

Instrucciones para la grabación del video

- El tema del video es "Mi propósito en Bigott", y la idea es que puedas brindar un discurso de un minuto de duración en el que abarques:
    - ¿Quién eres y qué haces en la empresa?
    - ¿Cuál es el propósito que te mueve todos los días para hacer tu trabajo lo mejor posible?
    - ¿Cómo crees que Bigott se proyecta hacia el futuro?
- Recuerda no responder directamente las preguntas, debes realizar una declaración que abarque las tres cuestiones en el orden que prefieras y de forma fluida.

Requisitos técnicos

- Encuadre: Utiliza un plano medio que permita evaluar tu lenguaje corporal superior

- Audio: En la mejor calidad posible, claro y sin ruidos de fondo o eco
- Fondo: Neutro, limpio y libre de elementos que puedan distraer la atención
- Iluminación: Natural y frontal, asegurando que tu rostro sea visible en todo momento
- Formato de entrega: MP4

FICHAS DE ESCENARIOS DE SIMULACIÓN

En esta sección se presentan un conjunto de fichas de simulación de escenarios de crisis para la empresa que debe analizar de acuerdo a las instrucciones dadas por el facilitador. Los escenarios abarcan las tres principales áreas de vulnerabilidad de la industria:

1. **Crisis regulatoria y de salud pública:** Enfatiza la tensión entre la operación legal del negocio y las demandas de salud pública.
2. **Crisis operacional y de contrabando:** Centrada en el impacto del comercio ilícito y la necesidad de demostrar integridad en la cadena de suministro.
3. **Crisis reputacional y ética:** Aborda la viralidad de las redes sociales y la sensibilidad en torno a la promoción y el acceso a menores de edad.

Cada ficha detalla el origen, el nivel de gravedad, los *stakeholders* afectados y las preguntas difíciles que el vocero debería afrontar.

FICHA 1: Crisis de salud pública y regulación	
Título del escenario	Nota de prensa a escala nacional exige aumento desmedido de impuestos y prohibición de puntos de venta de cigarrillos manufacturados
Los hechos de la crisis	● 8:00 a.m. del martes: Una coalición de ONGs de salud, publica un informe pidiendo al gobierno nacional un aumento del 200% a los impuestos al tabaco y la prohibición de exhibición de productos en puntos de venta minorista ● El informe se vuelve tendencia en X y los usuarios empiezan a nombrar a Bigott como ejemplo de empresa a la que deberían aplicarle esta nueva

	regulación ● Miembros del gobierno nacional reaccionan a la tendencia en la red social apoyando las recomendaciones sobre el impuesto y la prohibición
Stakeholders involucrados	Bigott, Gobierno, minoristas y clientes de Bigott, ONGs, medios de comunicación y opinión pública
Mensaje clave recomendado	"Cigarrera Bigott apoya las regulaciones responsables y cumplimos estrictamente con las leyes vigentes. Un aumento de impuestos desproporcionado solo beneficiará al contrabando, poniendo en riesgo el control de calidad y la recaudación fiscal del país."
Posibles preguntas	1. ¿Bigott antepone sus ganancias a la salud de los jóvenes? 2. ¿Cuánto dinero invierte la empresa en *lobby* para bloquear estas regulaciones? 3. ¿Reconocen que sus productos matan a sus consumidores? 4. Si el gobierno aprueba la ley, ¿reducirán la producción o despedirán personal? 5. ¿Por qué se oponen a medidas que está científicamente comprobado que salvan vidas?

Tabla 6: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 1. Elaboración propia (2025)

FICHA 2: Crisis operacional y sindical	
Título del escenario	Huelga masiva Ilegal y bloqueo de planta por despidos
Los hechos de la crisis	● 07:00 AM del miércoles; el sindicato de trabajadores declara una huelga "sorpresiva" e "ilegal" (no autorizada por la ley) y bloquea los accesos a la planta principal, impidiendo la producción y la

	distribución, en protesta por el despido de 50 trabajadores de larga data por "reestructuración". ● La gerencia de la compañía se vio obligada semanas antes a tomar una decisión de restructuración y reducción de personal, generando una respuesta agresiva e inmediata de la organización sindical, que alega una violación a los convenios colectivos.
Stakeholders involucrados	Sindicato, trabajadores, autoridades laborales, medios de comunicación, clientes y distribuidores.
Mensaje clave recomendado	"Cigarrera Bigott respeta el derecho a la protesta y al diálogo, pero no tolera acciones que infrinjan la ley y pongan en riesgo la seguridad. Nuestra puerta sigue abierta para la negociación con los representantes del sindicato dentro del marco legal vigente."
Posibles preguntas	1. ¿Por qué la empresa despide a empleados con tantos años de servicio justo antes de una revisión de contrato? 2. ¿Es esto una táctica de miedo para presionar al sindicato en futuras negociaciones? 3. ¿La empresa solicitará la intervención de la fuerza pública para desalojar a los trabajadores? 4. ¿Existe riesgo de escasez de productos en el mercado si la huelga se prolonga? 5. ¿El sindicato acusa a la empresa de maltrato laboral, qué tiene que decir sobre eso?

Tabla 7: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 2. Elaboración propia (2025)

FICHA 3: Crisis reputacional relacionada uso inapropiado y no autorizado de marcas de Bigott en redes sociales

Título del escenario	Reto viral de tiktok con productos de Bigott en menores de edad
Los hechos de la crisis	● 11:00 A.M. del viernes; un video se vuelve viral en Tik Tok mostrando un grupo de adolescentes (menores de edad) realizando un “reto” con cigarrillos de la marca Belmont, y alentando a otros a unirse. El video alcanza 2 millones de vistas en pocas horas y se viraliza la etiqueta #RetoBelmont
Stakeholders involucrados	Padres y representantes, medios de comunicación digital, organismos de protección al menor y público en general
Mensaje clave recomendado	"Cigarrera Bigott rechaza enérgicamente cualquier 'reto' o contenido que promueva el uso de nuestros productos en menores de edad o el consumo irresponsable. Condenamos estas acciones y trabajamos activamente para asegurar que nuestros productos lleguen solo a adultos."
Posibles preguntas	1. Este video viral ha generado mucho rechazo, ¿qué acciones concretas tomará Bigott para que se retire de las redes sociales? 2. ¿No cree que la sola existencia de sus productos incentiva este tipo de retos peligrosos entre los jóvenes? 3. ¿La empresa está invirtiendo lo suficiente en campañas para prevenir el consumo en menores? 4. ¿Cómo pueden garantizar que sus productos no caigan en manos de adolescentes, especialmente ahora con la proliferación de ventas informales? 5. ¿Hay alguna responsabilidad de Bigott por no prever que sus marcas podían ser utilizadas de esta manera?

Tabla 8: Ficha de escenario de crisis comunicacional Nro. 3. Elaboración propia (2025)

FORMATO DE *FEEDBACK* CRUZADO: Evaluación de la entrevista final del taller de

vocería.

Este documento será utilizado para evaluar el desempeño del compañero al que se le realice la entrevista final de este taller de vocería, enfocándose en la aplicación integral de todas las técnicas aprendidas durante la formación.

I. Evaluación detallada por competencias

Competencia Evaluada	**Escala (1-5)**	**Observaciones y comentarios**
Manejo estratégico del mensaje a. Definición del mensaje clave: ¿El MC fue claro, conciso y fácil de recordar? b. Puenteo (Bridging): ¿El vocero logró redireccionar las preguntas difíciles hacia su MC sin evadir la pregunta? c. Cifras y Datos: ¿Se utilizaron datos de soporte de manera efectiva para validar el MC?		
Técnicas de defensa y control a. Manejo de Preguntas Hostiles: ¿El vocero mantuvo la calma y no reaccionó emocionalmente ante la provocación? b. Bloqueo de Premisas Falsas: ¿El vocero corrigió o desmanteló de forma asertiva las suposiciones incorrectas del entrevistador? c. Tiempo de Respuesta: ¿Las respuestas fueron concisas (máx. 20-30 seg.) o se extendió innecesariamente?		

Comunicación no verbal y proyección a. Credibilidad y Confianza: ¿El conjunto de la postura, voz y contacto visual proyectó autoridad en el tema? b. Contacto Visual: ¿El contacto visual fue adecuado y se mantuvo constante (sin mirar a los lados/suelo)? c. Apariencia y *Setting*: ¿La vestimenta, el fondo y la iluminación reforzaron la imagen profesional del vocero?		

Tabla 9: Formato de feedback cruzado. Elaboración propia (2025)

II. Síntesis y Plan de Acción

Puntos de excelencia: Menciona tres momentos o aspectos específicos donde el desempeño del vocero fue ejemplar, indicando la razón.

1. (Punto de excelencia 1)
2. (Punto de excelencia 2)
3. (Punto de excelencia 3)

Áreas críticas para el crecimiento: Menciona dos áreas específicas que representan el mayor obstáculo en la vocería del compañero, ofreciendo una solución práctica en el futuro.

1. **Área 1:** (Ej: Muletillas / Exceso de gestos / Tono de voz monótono). **Solución Propuesta:** (Consejo accionable).
2. **Área:** (Ej: Reacción defensiva ante la crítica / No usar MC en el cierre). **Solución Propuesta:** (Consejo accionable).

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

A continuación, se le presentan una serie de preguntas para recopilar datos sobre su experiencia y percepción sobre la calidad, el contenido y la utilidad práctica del taller de vocería. Su opinión es crucial para mejorar futuras ediciones.

I. Evaluación general del taller

Por favor, califique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo)

Afirmación	1	2	3	4	5
1. Utilidad: El contenido del taller es directamente aplicable a mi rol profesional.					
2. Objetivos: Los objetivos del taller fueron claros y se cumplieron satisfactoriamente.					
3. Duración: La duración total del taller fue adecuada para el material cubierto.					
4. Recomendación: Recomendaría este taller a un compañero o colega.					
5. Satisfacción General: Mi nivel de satisfacción general con el taller es alto.					

Tabla 10: Matriz de evaluación general del taller. Elaboración propia (2025)

II. Evaluación del contenido y metodología

Evalúe la relevancia y calidad de los módulos y actividades específicas del taller.

Afirmación	1	2	3	4	5
6. Módulo de mensaje clave (*framing*): Claridad y utilidad.					
7. Módulo de comunicación no verbal (lenguaje corporal): Impacto y aplicabilidad.					
8. Ejercicios de simulación de crisis: Realismo y valor práctico.					
9. Ejercicio de entrevista final de vocería: Valor diagnóstico y desafío.					
10. Materiales entregados (guías, Ffchas): Calidad y utilidad como referencia.					

Tabla 11: Matriz de evaluación de contenido y metodología. Elaboración propia (2025)

III. Evaluación del facilitador

Evalúe el desempeño del profesional a cargo del taller

Afirmación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Dominio del tema: Demostró amplio conocimiento en vocería y comunicación.					
12. Habilidad pedagógica: Transmitió el contenido de forma clara y atractiva.					
13. Calidad del *feedback*: El *feedback* ofrecido fue constructivo y específico.					
14. Manejo de grupo: Promovió la participación y resolvió dudas efectivamente.					

Tabla 12: Matriz de evaluación del facilitador del taller. Elaboración propia (2025)

IV. Sugerencias y comentarios abiertos

¿Cuál fue el aspecto o actividad más valiosa del taller para su desarrollo como vocero?
Si tuviéramos que eliminar o modificar algo del taller, ¿qué sería y por qué?
¿Qué otro tema o módulo relacionado con la vocería le gustaría que se incluyera en futuras ediciones?
Cualquier comentario o sugerencia adicional sobre la logística, el *timing* o los recursos utilizados:

Tabla 13: Matriz de sugerencias y comentarios. Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez culminado el diseño del programa formativo de vocería institucional para Cigarrera Bigott, y habiendo cumplido con los objetivos específicos de la presente investigación, es posible establecer un conjunto variado de conclusiones y recomendaciones.

El diagnóstico organizacional implícito en la parte inicial de este proyecto confirmó la necesidad crítica e importancia de la formación de vocería en Bigott. Dada la operación de la empresa en un sector sensible y fuertemente regulado, la coherencia y la estrategia del mensaje se convierten en un activo reputacional indispensable. El programa diseñado, por lo tanto, no solo es una capacitación operativa, sino una herramienta de gestión de riesgos inherente al negocio.

Con respecto a la gestión de riesgos, este programa se valida por integrar de forma directa modelos de vanguardia como la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT), referenciada en el marco teórico y utilizada en el diseño formativo del programa. Esto garantiza que, a diferencia de formaciones previamente recibidas en la empresa, la formación de los voceros no se limite a técnicas de oratoria, sino que los capacita para aplicar estrategias de atribución de responsabilidad y defensa reputacional según el tipo de crisis que enfrente la compañía. Además, la inclusión de módulos detallados sobre comunicación no verbal (basados en las fuentes teóricas consultadas) asegura un programa que aborda la ejecución integral del mensaje, concluyendo que el control de gestos, tono y postura son tan cruciales como el contenido del mensaje para la credibilidad de un vocero de Bigott en escenarios de alta presión mediática.

El producto final de este trabajo es un programa de vocería institucional factible y adaptable. Su estructura modular permite a Bigott implementarlo en fases, ajustarlo a las diferentes jerarquías y perfiles de los voceros, dictarlo internamente las veces que sea necesario según la estrategia de negocio, aplicarlo a todo tipo de temáticas referentes a la operación y asegurar que la compañía disponga de un *pool* de portavoces preparados para cualquier requerimiento de vocería interna o externa.

Recomendaciones

Asimismo, en función de las conclusiones alcanzadas, y para garantizar la máxima eficiencia y relevancia del programa diseñado en esta investigación, se recomienda a Cigarrera Bigott la adopción formal del programa y la asignación de los recursos necesarios para su implementación, reconociendo la vocería institucional como una inversión estratégica y no un gasto operativo. También, dada la naturaleza del negocio, se debe dar un énfasis prioritario a los simulacros de crisis altamente específicos durante la formación, recreando escenarios relacionados con regulaciones de salud pública, campañas antitabaco y políticas fiscales.

Es recomendable que la selección de los voceros participantes en este programa no se base únicamente en su jerarquía en la empresa, sino en la evaluación de sus aptitudes de comunicación y credibilidad, asegurando que cada vocero sea idóneo para el mensaje y la audiencia a la que debe dirigirse. El grupo de voceros seleccionados debe mantenerse en constante formación, por lo que también se recomienda realizar una reinducción y simulacros de refrescamiento anuales para mantener las habilidades de los voceros al día con la evolución de las plataformas mediáticas y el entorno regulatorio de Venezuela.

En resumen, este Trabajo Especial de Grado no solo identifica la necesidad de una vocería profesional en Cigarrera Bigott, sino que proporciona el esquema detallado y preciso para su construcción. La aplicación rigurosa de este programa dotará a la organización de una ventaja competitiva en la gestión de su reputación, transformando la comunicación externa en un pilar de su estabilidad corporativa y cumplimiento regulatorio.

REFERENCIAS

- **Albán, A. (2005)** *Oratoria: El arte de hablar en público. Editores Marketing Mix.* Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Nq1OuzLdSvcC&oi=fnd&pg=PA11&dq=oratoria&ots=7zUV8UxSg8&sig=nmzrQxpvv5IY5uaOcRDYFV_JiuQ#v=onepage&q&f=false
- **Berceruelo, B.** (2016) *Comunicación empresarial.* Editorial Popular: España.
- **Camacho, I.** (2017) *Formación de portavoces: como conseguir una comunicación efectiva ante los medios y otros públicos.* Editorial UOC
- **Cruz, J.** (2004) *La crisis y su influencia en la comunicación organizacional* [Tesis de doctoral] Universidad Autónoma de Barcelona.
- **Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M**. (2006*). Effective public relations. Pearson Education.* Disponible en; https://books.google.com.do/books?id=pY7mY3fjo3gC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- **Defensoría Pública del Estado Plurinacional de Bolivia** (2019) *Manual de vocería y gestión de la información pública.* Disponible en: https://www.defensoria.gob.bo/uploads/files/manual-de-voceria-y-gestion-de-la-informacion-publica.pdf
- **Falcó, L.** (2022) *Estrategia comunicativas del portavoz corporativo contemporáneo.* [Tesis de Máster Universitario de Comunicación Corporativa] Universidad Abierta de Cataluña. Disponible en: https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/146645/4/lfalcos1TFM0622memoria.pdf
- **Gaceta Oficial 41.276** de 2017. *Ley Constitucional contra el Odio, por la convivencia pacífica y la Tolerancia.* Asamblea Nacional. Disponible en: https://www.asambleanacional.gob.ve/leyes/sancionadas/ley-constitucional-contra-el-odio-por-la-convivencia-pacifica-y-la-tolerancia#:~:text=Ley%20Constitucional%20Contra%20el%20Odio,fecha%208/11/2

017

- **García, A. y Navarro, J.** (2012) *Cuando el cuerpo comunica: Manual de Comunicación no verbal.* Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18459/MEMORIA2.pdf
- **Osorio, J.** (2004) *El arte de hablar por otro. Los voceros.* Revista Anagramas: Colombia. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234340

- **Ministerio del Poder Popular para la Salud** (2019). *Resolución 202 por la cual se Regula la publicidad, promoción, patrocinio, puntos y formas de venta de los productos derivados del tabaco*. Gaceta Oficial No. 41.684. Disponible en: https://docs.bvsalud.org/leisref/2018/11/2238/ven_2012_e_resolucion-030-draft-received-from-fp.pdf
- **Serrano, O.** (2022) *Comunicación no verbal: Elementos y características.* Agencia Comma. Disponible en: https://agenciacomma.com/formacion-en-comunicacion/comunicacion-no-verbal/
- **Stewart, S.** (2004). *Media Training 101: A guide to meeting the pres*s. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons; Inc.
- **Universidad Nacional de la Plata** (s.f.) *Mensajes clave: saber ver, saber leer.* Disponible en: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/Mensajes-clave_-saber-ver-saber-leer.pdf
- **Rojas, O.** (2003) *La comunicación en tiempos de crisis*. Revista Comunicar (p. 137-140). Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf
- **Coombs, W.** (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory.* Corporate Reputation Review, 10 (3), 163-176.
- **Coombs, W. & Holladay, S.** (2002). *Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory.* Management Communication Quarterly, 16 (2), 165-186.
- **Coombs, W., & Holladay, S.** (2009). F*urther explorations of post-crisis communication: Effects of past crisis on the current crisis communication efforts*. Journal of Business Communication, 46 (2), 177-194.
- **Heider, F.** (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley.
- **Kelley, H.** (1967). *Attribution theory in social psychology.* Nebraska symposium on motivation, 15, 192-238.

ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento de entrevista semiestructurada para trabajadores de Cigarrera Bigott

Entrevista semiestructurada

El presente instrumento está diseñado para recopilar datos e información sobre el proceso de comunicaciones de Cigarrera Bigott y el rol que los líderes de dicho proceso le dan a la vocería institucional en ese panorama.

Antes de iniciar la entrevista, se le preguntará al entrevistado si está de acuerdo con la grabación de la misma a través de un equipo electrónico (Computadora o teléfono celular)

Pregunta 1

¿Cuántos años tiene trabajando en Cigarrera Bigott y cuántos de esos años ha estado relacionado con el proceso de comunicaciones corporativas de la compañía?

Pregunta 2

Basado en su experiencia, ¿qué principios cree que han regido la narrativa corporativa e institucional de la compañía de cara a sus diferentes públicos internos y externos?

Pregunta 3

¿Qué papel considera usted que juega la vocería institucional en una empresa como Cigarrera Bigott?

Pregunta 4

¿Qué características fundamentales debe tener o desarrollar un trabajador que ocupe el rol de vocero ante un público de interés para la compañía?

Pregunta 5

¿Qué capacidades son "no negociables" para que un vocero institucional de Bigott pueda serlo?

Pregunta 6

¿Para qué situaciones considera que debe estar preparado un vocero de Cigarrera Bigott? ¿qué aspectos debe tener cubiertos antes de ejercer su función?

Pregunta 7

¿Considera que Cigarrera Bigott tiene alguna preferencia por un tipo de medio de comunicación o formatos? Si es así, ¿puede nombrarlos?

Pregunta 8

En general, ¿considera importante la preparación de voceros en la estrategia de comunicaciones de la compañía?

ANEXO 2. Instrumento de entrevista semiestructurada para proveedor de consultoría en comunicaciones estratégicas

Entrevista semiestructurada

El presente instrumento está diseñado para recopilar datos e información sobre el proceso de comunicaciones de Cigarrera Bigott y el rol ejercido por uno de los proveedores más antiguos y valorados en el área de comunicaciones estratégicas por la compañía

Antes de iniciar la entrevista, se le preguntará al entrevistado si está de acuerdo con la grabación de la misma a través de un equipo electrónico (Computadora o teléfono celular)

Pregunta 1
¿Cuántos años lleva relacionado con el proceso de comunicaciones estratégicas de Cigarrera Bigott como consultor?

Pregunta 2
Basado en su experiencia y conocimiento en el área, ¿qué rol representa la vocería en una empresa como Bigott?

Pregunta 3
¿Qué considera una empresa como Grupo Plus al ofrecer formaciones para voceros institucionales en empresas como Bigott?

Pregunta 4
¿Cómo definiría la experiencia formando voceros institucionales en el ámbito corporativo? ¿Cuáles son los mayores retos que se presentan en ese proceso?

Pregunta 5
Si la empresa quisiera formar a sus voceros de forma interna, ¿qué consideraciones y recomendaciones podría ofrecer para ese proceso formativo?

Pregunta 6
¿Cuál considera el elemento diferenciador de los voceros institucionales de Bigott en comparación a los de otras empresas?

Pregunta 7
Como actor externo, ¿cómo valoraría la vocería de Cigarrera Bigott hoy en día y qué considera que son oportunidades de mejora?

ANEXO 3. Transcripción de entrevista con Giannina Rodríguez

Francis: Buenos días. Aquí estamos con la señora Giannina Rodríguez, gerente de comunicaciones de Cigarrera Bigott. Giannina, primero muchas gracias por el espacio y por la entrevista. Antes de iniciar, te pregunto, ¿estás de acuerdo con que grabemos esta entrevista?

Giannina: Buenos días, por aquí Giannina Rodríguez. Sí, estoy de acuerdo en grabar la entrevista.

Francis: Buenísimo. Vamos a comenzar de una vez. Bueno, como sabes, esto es un instrumento para alimentar un trabajo de grado cuyo objetivo es el diseño de un programa formativo de vocería para la Cigarrera Bigott. Entonces, vamos con la primera pregunta: ¿cuántos años tienes trabajando en Cigarrera Bigott y cuántos de esos años has estado relacionada con el proceso de comunicaciones corporativas de la compañía?

Giannina: Sí, ingresé a Cigarrera Bigott en el año 2007 como pasante de comunicaciones, lo que quiere decir que ya son un poco más de 17 años trabajando para Cigarrera Bigott. Luego de mi experiencia como pasante de comunicaciones, empecé a ocupar la posición fija de asistente de comunicaciones y la verdad es que desde allí ha transcurrido toda mi carrera, principalmente en el área de comunicaciones de la compañía y también en el área de comunicaciones de Fundación Bigott. Así que son un poco más de 15 años desempeñándome en el área principalmente de comunicaciones y en la actualidad ocupo el cargo de gerente de comunicaciones para Bigot y gerente general de Fundación Bigott.

Francis: Súper. Basada en esa experiencia te queríamos preguntar ¿Qué principios crees que han regido en la narrativa corporativa e institucional de la compañía de caras a sus diferentes públicos externos, o sea, a sus diferentes públicos internos y externos? Un poco esta pregunta se refiere a cuáles han sido esas grandes líneas que han caracterizado la narrativa corporativa de la compañía

Giannina: si yo me atrevería a decir en de esas principales líneas rescataría dos, una tiene que ver con responsabilidad que es uno de los principios fundamentales, no solamente para el negocio local, sino global. Sabemos que fabricamos, comercializamos un producto que puede resultar, digamos, controversial para distintos grupos de interés y desde allí viene que nos tomemos tan en serio la responsabilidad, ¿no?, de entender que en fabricamos y

comercializamos un producto que sí puede ser nocivo para la salud, pero que lo hacemos con altos estándares de calidad, fabricación, comercialización y la responsabilidad está transversal en todo el proceso de producción y venta del producto. Entonces, esa responsabilidad que procuramos a lo interno, también nos esforzamos que se transmita a lo externo y la comunicación es fundamental para transmitir justamente esa responsabilidad, ¿no? Y lo segundo y no por importancia, pero que también diría que es otra de esos principios, tiene que ver con la transparencia, ser totalmente transparentes en entender justamente el producto que comercializamos, que fabricamos y comercializamos y todos los riesgos que podrían estar asociados en ese producto y lo comunicamos de forma transparente. Entonces, parte de esa narrativa que construimos a lo largo de los años, ya son más de 100 años operando en Venezuela, yo diría que esos fundamentos de esa comunicación están basados en esos dos pilares, responsabilidad y transparencia.

Francis: Buenísimo, muchas gracias. La siguiente pregunta está relacionada, bueno, ya al tema de la vocería institucional y es que ¿qué rol consideras que juega la vocería institucional en una empresa como esta, como Cigarrera Bigott?

Giannina: Yo diría que es fundamental porque si bien es cierto que pues una compañía está conformada por distintos elementos, distintas áreas, distintos procesos, el que exista un rol que asuma ese liderazgo en la comunicación es fundamental, entre otras cosas, para poder transmitir una imagen, digamos, lo más consistente posible, no solamente eh visualmente desde el punto de vista de imagen de marca corporativa, de valores, sino también en transmisión de esos mensajes, de ese tono en la comunicación, Que haya uno o dos o tres voceros, indistintamente del número, pero que tengan, digamos, bien presente cómo habla esa marca, es fundamental para que sea una comunicación consistente. Entonces, yo diría que si bien hay muchos elementos de la marca que hablan, que hay un vocero que logre transmitirse de manera directa, consistente, responsable y transparente es indispensable para que ese mensaje en efecto cumpla con su objetivo.

Francis: Entendido, gracias. Entonces, entendiendo que bueno, es fundamental y lo ves como clave para el proceso de comunicaciones de la compañía, ¿qué características crees que debe tener o desarrollar el trabajador que ocupa ese rol de vocero ante un público de interés para la compañía? Puede ser externo o incluso interno.

Giannina: Sí, en el caso nuestro de Bigott y BAT este rol de la vocería descanse en un área

específica de la compañía, que en nuestro caso es el área de asuntos corporativos, que me atrevería a decir que puede ser lo común para la mayoría de las empresas y eso tiene, digamos, un una razón y es que esta área justamente, entre otras cosas, tiene muy presente cuáles son esos riesgos a los que el negocio puede estar expuesto. Y creo que lo podemos hablar más adelante, pero una de las principales responsabilidades de ese vocero es entender cuando está transmitiendo ese mensaje qué posibles riesgos se pueden luego disparar en función de eso, de esa información que tú estás entregando. Entonces, en el caso nuestro, una vez más, esa responsabilidad descansa en el área de asuntos corporativos, que tiene muy claro tanto internamente y externamente cuáles son esos riesgos a lo que puede estar expuesto el negocio y entiende también como mitigarlos a la hora de entregar ese mensaje.

Francis: Buenísimo. Bueno, y en esa línea, o sea, qué bueno que respondiste eso, porque la siguiente pregunta es justamente esas capacidades, entendiendo los riesgos y lo que significa pues ser vocero institucional de una compañía como esta. ¿Qué capacidades son esos no negociables o esos *must* que tiene que tener un vocero institucional de Bigot para poder serlo?

Giannina: Sí. En el caso nuestro y volviendo a la relevancia que tiene el hecho de poder eh mitigar esos riesgos o tener conciencia de cuál esos riesgos son esos riesgos que se pueden disparar al momento de asumir el rol de vocero. Yo creería que uno de esos no negociables es ser una persona, digamos, que pueda anticiparse. Poder tener una visual de lo que pueda pasar mucho más allá de lo que estamos viendo hoy. Eso pasa por, bueno, entender eh dónde está el negocio hoy en día, hacia dónde queremos ir y tener como esa visual hacia hacia el futuro. Y qué necesitamos una vez más para anticiparnos. Entonces, bueno, yo creo que uno no negociable es ese poder de anticipación que podamos tener. No se trata de tener un talento oculto, de ver una bolita de cristal, pero sí entender el negocio, hacia dónde vamos y qué podemos encontrarnos en el camino. Lo otro necesariamente tiene que ver con eh relacionamiento, saber entender e el rol que ocupamos nosotros como compañía ante ese *stakeholder* o público de interés y qué punto de encuentro podemos generar entre lo que le interesa al *stakeholder* o grupo de interés y lo que nos interesa a nosotros y abonar ese terreno para poder relacionarnos, para poder negociar en caso de que se requiera.

Giannina: Y tercero y no menos importante, las habilidades de comunicación. Eh, porque muchas veces creemos que se trata de, bueno, de ser una persona, digamos, extrovertida o que pueda manejarse muy bien ante las cámaras. Eh, pero más allá de eso es entender, tener la

posibilidad de entender muy claramente cuál es ese mensaje que tú quieras transmitir y que independientemente de las circunstancias, si son circunstancias, por ejemplo, bajo presión o digamos ante una situación de crisis, eh tú tengas igual la posibilidad de poder entregar el mensaje que te pide la compañía que entregues en que puedas ahí sortear eh los distintos obstáculos y dificultades para lograr transmitir ese ese mensaje. Entonces, resumiendo, el poder anticiparnos ante esos escenarios que puedan resultar difíciles, eh, en segundo lugar, la habilidad de relacionamiento, entender cuál es ese interés del del *stakeholder* clave y también entender el interés del negocio. Y tercero y lo menos importante, las habilidades de comunicación. Diría que son los tres no negociables para que un vocero pueda asumir esa responsabilidad.

Francis: Buenísimo. Y con respecto a eso de la anticipación, eh la siguiente pregunta justamente va dirigida hacia eso porque es, bueno, ¿para qué situaciones tenemos que estar anticipados? ¿Para qué consideras que tiene que estar preparado un vocero de Cigarrera Bigott? ¿Y cuáles son esos aspectos que tiene que tener cubiertos para poder ejercer su función?

Giannina: Sí, cuando hablamos de un vocero corporativo, eh, es básicamente darle voz a la compañía, ¿no? Entonces, yo siempre pienso en que, bueno, muchas veces nos toca dejar a un lado eh la persona que somos y en algunos casos incluso el rol que ocupamos para asumir la posición de la compañía, darle poder darle voz a la compañía en este caso, ¿no? Entonces, ¿me repites la pregunta?

Francis: Un poco, bueno, esas situaciones para las que tiene que estar preparado el vocero.

Giannina: Entonces, una vez más, dejando al lado la persona que soy e incluso el rol y ya entendiendo que soy la voz de la compañía, puedo estar preparado principalmente para dos escenarios. El escenario, digamos, más positivo, que es un escenario, digamos, corporativo, donde yo tengo la voz para compartir las buenas noticias de la compañía, hablar, por ejemplo, de años de reconocimiento, por ejemplo, Bigot hace un 4 o 5 años alcanzó 100 años. Entonces, bueno, el vocero un poco compartir lo que significa tener esa posibilidad de alcanzar 100 años en un mercado como el nuestro, las contribuciones que ha tenido el negocio a la industria, a la sociedad en general. Entonces, bueno, digamos que ese es el rol más favorable porque, bueno, somos portadores de buenas noticias, pero luego tenemos el otro que es el más difícil y que el que yo creo que que es para el que te prepara a ser un vocero, que es justamente esas situaciones de crisis, ¿no? Donde quizás no necesariamente nos toca ser portadores de buenas noticias, sino

en ser la voz de la compañía ante situaciones retadoras. En nuestro caso, por ejemplo, situaciones vinculadas con el mercado, donde nuestro producto quizás se ha visto afectado del punto de vista, por ejemplo, de comercialización y nos ha tocado alzar la voz, por ejemplo, para hablar de temas de contrabando, de comercio ilícito, eh de los riesgos que tiene para la industria en general y bueno, no ha sido nuestro caso hasta ahora, esperamos no lo sea en mucho tiempo, que sea una situación de crisis, por ejemplo, donde tengamos un *recall* de nuestro producto o alguna situación en nuestra fábrica que también nos permita dar un paso adelante y asumir esa vocería, ¿no? Entonces, nos toca estar preparados para lo bueno y para lo no tan bueno. Yo siempre también soy de la idea de que si nos preparamos para lo no tan bueno, eh, va a ser mucho más sencillo luego hacer frente a cualquier situación. La verdad es que muchas veces también, aún cuando nos preparamos para lo bueno y estamos siendo portadores de buenas noticias, se abren algunas puertas que nos podrían poner en una situación vulnerable, ¿no?, de riesgo. Entonces, si nos preparamos para lo malo, aún cuando sea bueno, vamos a estar encubiertos.

Francis: ¿De acuerdo? Ya nos queda poco tiempo. Esta pregunta me me gusta mucho porque, bueno, o sea, realmente ni siquiera yo trabajando aquí pudiera dar una respuesta, pero debido a tu experiencia quizás tú sí. Y es si consideras que Bigot tiene alguna preferencia por un tipo de medio de comunicación o algún formato para dar cierto tipo de declaraciones, ya sea en esa vía quizá buena, eh, referida a buenas noticias o esas no tan buenas. Y si es así, si puedes nombrar alguno.

Giannina: Sí, la verdad es que eh creería que estratégicamente más que tener alguna preferencia por un formato, eso tiene que ver sobre todo con el objetivo que nos planteemos desde la comunicación. Por darte un ejemplo, cuando y volviendo a lo que mencionaba anteriormente, cuando no nos tocó asumir esta vocería para hablar de la industria y cómo el tema del contrabando eh estaba afectando no solamente eh nuestro negocio, sino el mercado en general de cigarrillos en Venezuela. En ese momento preferimos trabajar bajo el formato de entrevistas *one to one* o uno a uno con medios de comunicación y específicamente medios de comunicación que cubrieran fuentes como, por ejemplo, economía, negocios, principalmente esos dos, porque otra vez, iba en concordancia con el objetivo de la comunicación, que era en ese momento, mira, levantar la mano y enviar una alerta sobre esto que estaba ocurriendo. Entonces, la verdad es que son estrategias bastante flexibles en función de lo que se requiere en ese momento. No hay una fórmula mágica, eh, no aplicamos lo mismo. Siempre toca

entender nuevamente cuál es ese objetivo de la comunicación y cuáles son esas tácticas que nos acercan a ese objetivo que queremos alcanzar. Entonces, yo creo que viendo el tema de anticipación, que lo estamos hablando el comienzo como fundamental para este rol de vocería, toca tener varios modelos eh revisados, no necesariamente son fórmulas mágicas que se van a aplicar, pero ya entender qué nos ha funcionado que podemos mejorar para el futuro. Entonces, bueno, entender que tenemos esa posibilidad de entrevista *one to one* con medios, tenemos la posibilidad, por ejemplo, de generar una nota de prensa, que podamos difundir una base de datos de medios también que ya hayamos identificado previamente, es decir, tácticas hay muchas, lo que tendríamos es que revisarlas previamente y entender en su momento cuál se adapta mejor a ese objetivo de comunicación que nos hemos planteado. Eh, hasta ahora todas estas fórmulas a nosotros nos han funcionado, pero una vez más no quiere decir que estén escritas en piedra. Pasa por entender eh ese objetivo que queramos lograr en ese momento y las herramientas que tenemos a mano para poderlo aplicar.

Francis: Buenísimo. Bueno, ya estamos por terminar y la última pregunta es, bueno, en un nivel general ¿Consideras importante la preparación de voceros en la estrategia de comunicaciones de la compañía hoy en día?

Giannina: Es imprescindible porque ya hemos paseado a grandes rasgos eh la relevancia que tiene el vocero para esa estrategia de comunicaciones y caso contrario a no prepararnos y anticiparnos, más bien ese vocero en vez de convertirse en un aliado, se puede convertir en un digamos elemento que vaya en contra de lo que la compañía quiera lograr, ¿no? Entonces necesariamente ese vocero debe prepararse, ese vocero debe entender cuál es la narrativa que quiere posicionar la compañía y más que entenderla, sentirla. Porque no se trata de aprenderse un listado de mensajes claves o de memorizar ciertas frases o mensajes que puedan ser fundamentales. Es sentirla y que aún en situaciones difíciles tú puedas lograr otra vez transmitir ese mensaje. Entonces, hay que hacer todo lo que esté a tu alcance para sentir eso como tuyo también. Bien, otra vez, no es que te van a entregar un decálogo y aprenderlo, sino bueno, ¿por qué? ¿Qué hay detrás de esos mensajes? ¿Cómo los puedes incorporar a tu propia narrativa? ¿Qué ejemplos de la vida puedes utilizar para e sustentar esa información en tener historias de éxito, digamos, conocidas de primera mano para decir, "Bueno, mira, sí, eh el mensaje de la compañía es este, pero además yo lo puedo respaldar con esta historia que me contó o o vi de primera mano de un compañero que hace sentido a ese mensaje que estoy entregando." Entonces, tratar de humanizar lo más posible sus mensajes para además lograr transmitirlos de

manera eficiente, o sea, poder conectar con esa audiencia o con ese periodista y más allá de simplemente leer o aprenderte los mensajes claves. Entonces, es fundamental esa preparación previa y en el caso nuestro como Bigott procuramos que sea una formación constante, porque de repente el líder que tienes hoy que pueda estar preparado para hacer vocero no va a ser el mismo que vas a requerir en dos años. Entonces toca estar constantemente formando los nuevos líderes en temas de vocería para que ante una situación pues que lo amerite tengas allí un *staff* preparado para asumir ese rol en caso de que sea necesario.

Francis: Buenísimo. Bueno, ya terminamos la entrevista con Giannina. Hoy es 12 de mayo y son las 10:55 de la mañana.

ANEXO 4. Transcripción de entrevista con Miguel Benzo

Francis: Bueno, estamos aquí con Miguel Benzo, director de asuntos corporativos de Ciguerrera Bigott, eh para entrevistarlo con el fin de alimentar el trabajo especial de grado llamado Diseño de un programa formativo de vocería institucional para Cigarrera Bigott. Eh,

Miguel, estamos grabando la entrevista. ¿Estás de acuerdo con que la grabemos?

Miguel: Sí, gracias.

Francis: Bueno, para iniciar la entrevista, la primera pregunta es que te presentes un poco y nos digas cuántos años tienes trabajando en la Cigarrera Bigott y cuántos de esos años has estado relacionado con el proceso de comunicaciones corporativas de la compañía desde asuntos corporativos.

Miguel: Tengo poco más de 10 años trabajando en la cigarrera. Eh, y en el área de temas corporativos, eh, puedo tener poco más de la mitad, como 6 años trabajando trabajando en esa"

Francis: "Gracias. Buenísimo. Bueno, la siguiente pregunta basada en esa experiencia que ya que ya nos comentas es, bueno, ¿qué principios crees que han regido la narrativa corporativa e institucional de la compañía de cara a su diferentes públicos, tanto internos como externos, esas principales líneas de la narrativa corporativa de Bigott."

Miguel: "Primero, eh un mensaje claro, mensajes claros, mensajes honestos que permitan que le permitan a la compañía consolidar su credibilidad y siendo una empresa tabacalera, la palabra credibilidad eh tiene más vigencia que que en cualquier otra área, porque quizás históricamente no hemos sido la el área del negocio más creíble que haya. Por eso siempre ser lo más honestos, lo más transparentes posibles para ir fomentando y hacer crecer esa confianza y convertirnos en referencia eh a nivel comunicacional, tanto el interno como sobre todo lo externo y especialmente lo externo, como una fuente creíble he de información."

Francis: "Bueno, y en esa narrativa que nos comentas de transparencia y de y de claridad, bueno, ¿qué papel consideras que juega la vocería institucional en una empresa como esta?"

Miguel: "Lo juega todo porque si no tenemos una vocería que esté capacitada para manejar los mensajes que necesita el negocio en un momento determinado de la manera correcta, no vamos a obtener ningún tipo de resultado positivo en términos de credibilidad. Necesitamos gente que esté preparada para atender diferentes situaciones diarias, no solamente con prensa, con stakeholders diarios que ellos mismos manejen en sus áreas, que tengan la capacidad de elaborar y estructurar mensajes claves, concisos, precisos, eh transparentes y que tengan e que tengan sustento, no es que sea lo primero que se les viene a la casa, sino que tengan un soporte

sobre el cual pueden validar y revalidar la los datos que se le están dando. Eso es clave. Básicamente aquí partimos de que podemos tener una idea muy buena, una iniciativa muy buena que queramos desarrollar, pero si no tenemos como eh llevar el mensaje de forma clara, precisa con la verdad, no vamos a hacer no vamos a lograr ningún buen resultado al respecto.

Francis: Bueno, conversando un poquito más sobre exactamente. El vocero en la compañía y quién es si lo vemos como una persona, ¿qué características fundamentales crees que debe tener o desarrollar un trabajador que ocupe el rol de vocero ante un público de interés de la compañía?"

Miguel: Primero que nada, tiene que conocer el negocio, tiene que conocer quizás no tanto a profundidad, pero tiene que manejar y saber en dónde y hacia dónde está hacia dónde está apuntando el el negocio. Tiene que tener la madurez para aceptar que no se tiene que saber todas las respuestas. Eso es muchísimo mejor que ponerte a inventar, porque ponerte a inventar una vez más no solamente perjudica el mensaje, perjudica probablemente el ánimo interno de la compañía, porque se está dando una se está dando una información que no necesariamente es así, eh, que no es real y evidentemente queda fusilado como como referencia, cada vez que se pare siempre va a existir algún tipo de duda. Por eso yo creo que tiene que ser una persona suficientemente seria que eh se tome se tome y le dé la importancia al transmitir el mensaje que se que se merece y que tiene que tener, porque hacerlo bien eh cuesta mucho trabajo, crear esa credibilidad cuesta mucho trabajo y sobre todo con público interno. Eh generar que la gente cuando vean que se para es x y o zona lo que va a decir es como santa palabra y es muy sencillo eh destruir todo eso en 30 segundos de en 30 segundos de intervención. Por eso para mí lo más importante es una persona que sepa de lo que va a hablar, que le dé que le dé el lugar que se merece el estar preparado para asumir esa vocería en el momento que le corresponda y que tenga una vez más la madurez y la capacidad de de aceptar, asumir y transmitir que no necesariamente se sabe todas las respuestas y que es mejor decir, "Vuelvo contigo, voy a averiguarlo, te paso un correo Eh, déjame canalizarlo con la persona que sea la la adecuada a a estar inventando, que es lo que muchas veces pasa.

Francis: Vale. Excelente. Bueno, en esa misma línea, de capacidades, características, cosas que componen al vocero, la siguiente pregunta era, ¿qué capacidades consideras no negociables para que un vocero de Bigott pueda hacerlo?

Miguel: Mira, tienes que tener confianza en ti mismo, a juro. Si no, si no los nervios te van a

traicionar. Esa confianza se construye. Y no solamente es que porque naciste con ella, no, no necesariamente porque naciste con ella, es porque te preparaste, eh, se te preparó a través de talleres de vocería, se te preparó a través de darte exposición en X, Y o Z o determinado determinado foro interno, yendo desde el más desde el más sencillo al más grande, paso a paso, llevándote con con acompañamiento de la de la mano. Y lo otro es que eh es parte de esa confianza se se va a dar en tanto en cuanto tú conozcas o tengas el mayor el mayor conocimiento posible y la mayor preparación posible previo al momento que te toque hablar del tema, el tú sentirse empoderado de que de que tú sabes muy bien lo que se de lo que vas a hablar y que son mínimos los porcentajes de preguntas que te puedan hacer que quizás no puedas responder. Eso en parte ayuda a te ayuda a tener tener la confianza suficiente de saber que, bueno, venga lo que venga, eh tú vas a estar preparado, tú vas a estar preparado de la mejor forma para para llevar a cabo esa intervención.

Francis: Buenísimo. Ya nos quedan, bueno, pocas preguntas y justamente eso de estar preparado y la anticipación a las situaciones nos lleva a la pregunta seis, que es, ¿para qué situaciones consideras que debe estar preparado un vocero de cigarrera Bigott? O sea, ¿qué aspectos tiene que tener cubiertos al ejercer su función? Yo esta pregunta un poco surge desde el nicho de mercado en el cual pues se encuentra la cigarrera Bigott y la cantidad de bueno de estigmas que están alrededor de eso que pueden hacer más complicado que una vocería se ejerza de buena forma.

Miguel: Bueno, tienes que estar preparado a que primero que nada la gran parte de la población, gran parte de las autoridades, gran parte de los stakeholders con los que te quieres relacionar, no necesariamente les encanta sentarse con una tabacalera. Nosotros siempre el el para mí, en mi opinión, el negocio de las tabacaleras es uno bastante difícil de llevar porque siempre hay estigmas y preconcepciones que están establecidas de hace muchísimos años en la sociedad y que cualquier medida aparte que se tome en contra de un mercado tabacalero son medias que no van a ser impopulares, son medias que no va que la población no va a salir a reclamar o a defenderlas. Entonces, es importante que a la hora que tengamos cualquier cualquier situación o cualquier problema con población general, como cualquiera de nosotros en la calle, eh saber que el mensaje va a ser de Nosotros somos eh somos un producto perjudicial que nos debiera dar vergüenza de trabajar en nuestro en nuestro puesto de trabajo y ahí tenemos que tener muy claro eh cuáles son nuestros valores, entender que sí hubo un momento quizás en el pasado que no se hicieron las cosas como se debían en muchas generaciones atrás, eh, pero que desde hace

mucho tiempo y sobre todo en la empresa específicamente en la que trabajamos estar muy claro y muy convencido de que lo que estamos haciendo lo estamos haciendo de la forma correcta, no solamente corrigiendo errores del pasado. sino viendo hacia el futuro cómo mejorar, cómo ser más explícitos de los riesgos asociados a nuestro a nuestro negocio. Si tú no estás convencido de que esta compañía se toma muy en serio la venta y distribución y comercialización de cigarrillos, tú no estás capacitado para ya ya de ahí tienes que estar descalificado para ser vocero, porque cómo vas y defiendes algo en lo que tú ni tú mismo crees. Aquí muchas veces en el trabajo diario me dice, "No, necesitamos ir a decir esto." Y muchas veces le digo, "Okay, convénceme, porque yo no estoy convencido. Yo no voy a ir a hablar o a vender o a solicitar o a pedir permiso para algo de lo que ni yo mismo estoy convencido, porque las costuras se te van a ver muy rápido. Tú se necesita una persona que realmente entienda y viva las cosas que se quieren hacer desde una compañía de tabaco responsable, eh, porque si no va a ser un rotundo fracaso. O sea, si tú no tú no crees en el mensaje, el mensaje te va a pasar por encima.

Francis: ¿De acuerdo? Bueno, está muy bien. La verdad es que viéndolo desde desde, por ejemplo, el trabajo un poco la idea justamente era recopilar este tipo de de *insights* para entender, bueno, qué características tenía que buscar la audiencia en la que vamos a entrenar, eh para quién está diseñado el el taller. Entonces, es super útil eso que me estás comentando. Y lo siguiente era un poco entender, bueno, si Cigarrera Bigott, tiene alguna preferencia por algún tipo de medio de comunicación o algún formato y si es así que si puedes nombrarlos. Esto, ¿por qué? Por el hecho de que con base en esa preferencia quizás que exista o no exista va a depender, en el taller de vocería nosotros podemos darle más ahínco a, por ejemplo, apariciones en en medios audiovisuales, televisión o más bien entrevistas one on one con entrevistas con periodistas. Yo creo que yo creo que no desde mi conocimiento no lo sé. No, no sabría decirte si le si prefiere una más que otra.

Miguel: La realidad es que sobre todo cuando uno ve las comunicaciones de Globe House siempre están en entrevistas con con televisión, con radio, con periódicos. Cuando se hacen visitas a los mercados más importantes, se busca que algún medio televisivo o algún medio radial o incluso algún periódico tome una nota de prensa o haga una entrevista a ese líder de la organización que está yendo a ese mercado. Entonces, honestamente, no sé si hay un porcentaje o haya una preferencia. Por lo que yo veo, por lo que yo veo sobre todo del global, pensaría que hay una apertura importante a todos los medios de comunicación.

Francis: Excelente. Bueno, ya para terminar ya nos has hablado pues eh sobre esta pregunta, en realidad es un poco como para generalizar todo porque nivel general, en el puesto en el que estás y y en el proceso que llevas aquí en la compañía, ¿Consideras importante entonces la preparación de los voceros en esa estrategia de comunicaciones de la compañía?

Miguel: La considero clave. Quizás no todos tengan quizás no todos tengan la responsabilidad de ser voceros a lo externo, pero eh incluso muchas veces dejamos de lado la importancia de voceros a lo interno eh que pueden ser incluso más más importantes en en determinados momentos. Creo que la vocería es fundamental. Hablando de lo interno, que creo que es la que quizás se deja más de lado. Considero que tenemos una oportunidad gigantesca de crecer y de mejorar ahí en ese tipo de en ese tipo de vocería en distintas áreas y como lo dije, o sea, podemos tener la mejor estrategia, podemos tener las mejores herramientas, pero si una de esas mejores herramientas no está la vocería y la comunicación, sino que la tenemos como un defecto, mira, esa esa vaina no va no va a caminar para ningún para ningún lado. De hecho, es un tema que ya lo he hablado bastante acá en determinados puntos que debemos hacer Eh, quizás no talleres de vocería, pero como no hemos hecho talleres de vocería masificados a lo interno, quizás entonces tenemos que reducirnos a por lo menos tener mensajes cortos, claros, sencillos, eh, y que la gente se sienta lo más empoderada posible de esos mensajes, eh, para que para que para que no se genere eh un zaperoco o un revuelo loco en la en nuestras instalaciones o internamente, que es quizás donde a veces las compañías o nosotros no no nos fijamos tanto, pero pueden hacerte igual o más daño que tener una mala vocería hacia lo externo, que en nuestro caso quizás no es tan regular más allá de gobiernos, stakeholders privados, pero acá internamente creo que es donde tenemos la mayor oportunidad. Eh, y estoy 100% convencido, no es primera vez que lo digo en esta grabación, tengo ya un año diciéndolo. Tenemos que hacer un trabajo importante con nuestra gente interna y mientras no lo hagamos eh apostar a que mensajes claros y concisos van a hacer que lo que nosotros queremos transmitir llegue sin que se distorsione en el camino. Eh, pero en esta oportunidad te digo, internamente creo que eso estamos muy no estamos tan bien como quisiéramos en vocería interna y es por eso que tenemos que simplemente conformarnos con línea de mensaje que que la pueda decir cualquiera más allá de si está capacitado o no para ser un vocero.

Francis: Excelente. Bueno, ya hemos finalizado la entrevista con Miguel. Hoy es 12 de mayo y son la 1:27 de la tarde.

ANEXO 5. Transcripción de entrevista con Tulia Monsalve

Francis: Hoy nos encontramos con Tulia Monsalve, Directora de Grupo Plus. Vamos a arrancar esta entrevista, que es parte de la recolección de información para el trabajo de grado que estamos elaborando. Tulia, muchas gracias por el espacio. La primera pregunta que tenemos para ti es cuántos años llevas relacionada con el proceso de comunicaciones estratégicas de Cigarrera Bigott, como consultora o como proveedor aproximadamente, no tiene que ser exacto si no lo recuerdas.

Tulia: Mira, te voy a decir. Mi memoria es bastante mala. Esta fase, la actual, porque yo trabajé con Bigott cuando se lanzó el programa '18 y Punto', donde el programa era Tabacalera y Bigott juntos. Eso fue muchísimo antes. Luego hubo un tiempo en el que no estuvimos relacionados comercialmente, y esta fase comenzó en 2019.

Francis: Excelente. Podrían ser un total de 10 años. Basada en esa experiencia, que como vemos es bastante y además en distintas áreas de la compañía.

Tulia: Sí, más o menos.

Francis: Quería preguntarte, basada en lo que tú consideras como profesional y como aliada comercial de la compañía, ¿qué rol crees que representa la vocería en una compañía como esta? ¿Qué papel puede tener un vocero institucional en una compañía como Bigott?

Tulia: En una compañía como Bigott, el vocero institucional tiene un rol sumamente estratégico porque es la persona autorizada para hablar en nombre o en representación de la organización y establecer comunicación con la opinión pública o con audiencias clave sobre asuntos determinados. Debe tener un muy buen conocimiento de la estrategia, debe saber exactamente en qué momento de la compañía se encuentra, y además debe conocer muy bien las fortalezas o debilidades en el relacionamiento que tiene la compañía con esa audiencia con la cual el vocero se va a comunicar. Eso por un lado. Luego, todo eso, arropado por un conocimiento importante del entorno, porque tomemos en cuenta que el vocero es el responsable de la comunicación que emite. Aunque esté hablando por una organización, por Bigott, el vocero tiene nombre y apellido, y su responsabilidad es personal al asumir las consecuencias de lo que dice en los medios. Lo digo de esa forma porque el entorno en Venezuela es desafiante, y además el negocio de Bigot también lo es. Por lo tanto, tiene particularidades muy importantes que manejar y tomar en cuenta para entender los lineamientos que ese vocero debe seguir, cuáles pueden ser sus capacidades comunicacionales y de qué forma puede incidir o impactar positivamente en su audiencia.

Francis: Muchas gracias. La siguiente pregunta, ahora que mencionas todas estas capacidades que un vocero tendría que tener para poder ejercer su labor, creo que es bastante buena porque es un poco desde Grupo Plus como empresa: ¿qué aspectos consideran al ofrecer formaciones para voceros institucionales en general para empresas? Sé que para Bigott también lo han hecho, pero ¿cuáles son esas grandes líneas que toman en cuenta a la hora de decir 'vamos a

hacer un taller para voceros de esta compañía'?

Tulia: En el caso de Bigott específicamente, hay una cosa muy importante: los temarios de mensajes clave. Son una base fundamental para la formación. La segunda cosa importante que hemos abordado con Bigot en formaciones de este tipo es pedirles a las personas que se enfrentarán al taller de vocería que previamente hagan un ejercicio donde van a definir su rol dentro de la organización y se van a presentar de una manera muy sencilla, grabándose ellos mismos. Con ese material de partida, lo que hacemos es una auditoría de las capacidades del vocero, tanto en mensajes como en fortalezas comunicacionales. Y después, cuando entramos a la formación, nos basamos en un modelo basado en la retórica de Aristóteles, que tiene tres grandes elementos: *Ethos, Logos y Pathos*. Para hacer esta explicación más digerible y entendible:

- *Ethos* significa quién lo dice. Tiene que ver con por qué esa persona está llamada a hacer un taller de vocería, y es en virtud de las características que tiene, como calificaciones o como rol dentro de la organización, lo que hace que genere autoridad o credibilidad, o que sea el vocero idóneo para comunicar un mensaje. Eso también se vincula con la estrategia de comunicaciones, y allí también le enseñamos al vocero que ese rol viene dado por sus propias fortalezas y que, de alguna forma, esa estrategia no es solamente un tema de confianza y conocimiento, sino también de comunicación verbal.
- El segundo elemento, que es *Logos*, tiene que ver con el mensaje en sí mismo. Volvemos a hacer uso de esos mensajes clave y trabajamos con esos voceros las razones, los argumentos y todos los temas racionales y lógicos del discurso que el vocero debe manejar. Bien sea en la capa institucional y luego en la capa de experticia del vocero. Si es un vocero de recursos humanos, manejará todo lo institucional y específicamente lo de recursos humanos y, más abajo de recursos humanos, capas como asuntos sindicales, nóminas, reclutamiento de personal y todas las capas que puedan tener esos mensajes
- Esa es la segunda variable. Y la tercera es *Pathos*, que es cómo lo dice. El vocero tiene también que estar entrenado en conocer cuáles son las emociones que quiere generar en la audiencia para poderse poner en la situación en la cual va a estar esa audiencia. Y pongo 'situación' porque es muy diferente si tienes que hablar con un periodista a si tienes que hablar, por ejemplo, con alguien del público o del gobierno; y a veces

nuestros voceros deben enfrentarse a ambos. Esos entrenamientos, en algunas circunstancias, están hechos para enfrentar las preguntas más terribles de un periodista, pero entendiendo que esas mismas fortalezas y esa formación les permite a ellos también manejarse en entornos distintos, como puede ser gobierno o dentro de un gremio.

Francis: Excelente. Con base en esas líneas, evidentemente tienen mucha experiencia formando voceros. Quería preguntarte, ¿cómo definirías esa experiencia? ¿Qué tal ha sido, especialmente en el ámbito corporativo, que es relevante para este trabajo? ¿Y cuáles son esos retos que se presentan en ese proceso? ¿A qué tiene que estar expuesto alguien que dicte un taller de vocería a voceros corporativos cuando lo hace?

Tulia: Mira, es una pregunta muy interesante porque cada vez que nosotros enfrentamos un taller de vocería, lo sentimos como un proyecto único y especial. Estamos formando personas, y en cada caso, aunque sean varios talleres en Bigott, cada grupo de personas tiene una dinámica completamente diferente. Por ejemplo, tener en un mismo grupo a alguien de recursos humanos, alguien de finanzas y alguien de operaciones será muy distinto a tener en otro grupo a alguien de comunicaciones, alguien de políticas públicas y alguien del departamento legal. Lo que ocurre es que para nosotros es definir qué es lo que queremos sacar de esos voceros o definir lo mejor que podemos hacer con ellos para poder guiarlos. Y es allí donde creo que radica lo más interesante de estas formaciones, de la manera en que nosotros lo vemos: cada vocero, así como tiene una personalidad única, tiene una personalidad en vocería. La idea no es tener un grupo de robots formados que hablen de la misma manera y sigan las mismas líneas, sino más bien tener grandes rutas de comunicación y que cada persona pueda desarrollar sus habilidades de vocería bajo los mismos elementos que tiene de personalidad. No será lo mismo una vocera como Francis que una vocera como Tulia. Tulia habla de una manera y da unos ejemplos de acuerdo a su ejercicio de vida y a la formación que tiene. Y Francis, aunque pueda tener muchas cosas en común, probablemente tiene algunas anécdotas más divertidas que las de Tulia, que si las sabe contar, podrá incidir en la audiencia de una forma particular porque es única. Creo que eso es lo más interesante de toda la experiencia. Cuando hemos hecho estos ejercicios de formación de voceros, y los hemos realizado desde el ámbito académico en universidades para jóvenes, en empresas privadas transnacionales y en empresas privadas nacionales, te das cuenta de que si mantienes el estándar de que la persona es única y que tú vas a ser el facilitador de su desarrollo como vocero individual, siguiendo los lineamientos de

cada empresa y de cada organización, estás creando unas potencialidades que son impresionantes, pues van a depender muchísimo de cada persona, y eso es lo más bonito del proceso.

Francis: Muchas gracias. Ya nos queda poco tiempo, solamente dos grandes preguntas. La primera es si crees que hay algún elemento diferenciador de los voceros institucionales de Bigot con respecto a voceros de otras empresas. ¿Y si consideras que sí lo tienen, cuáles son?

Tulia: En la última formación, en particular, una de las cosas que comentamos al cerrar ese taller es que el grupo de voceros de Bigott que estaba participando en ese momento, era un grupo sumamente activo. Son muy alegres, muy competitivos de forma positiva y, sobre todo, muy inteligentes a la hora de tomar las instrucciones. Cuando se les dice 'tomen estas instrucciones y hagan un ejercicio basado en su propia experiencia', se exponen. Es decir, son voceros que no tienen miedo a equivocarse, al menos en ese ambiente controlado que es justamente para eso son los talleres: para que nos equivoquemos todo lo que tengamos que equivocarnos allí y lo podamos corregir. A diferencia de otras organizaciones, en algunos casos la gente tiene temor de ser juzgada; tienen miedo de, de repente, equivocarse y que una persona que es su par los critique, etcétera. En Bigott eso no pasó, especialmente en el último taller, pero tampoco en el anterior. Hay un ambiente que permite que el vocero pueda entender cuál es su rol y saque lo mejor de lo que nosotros podemos ofrecerle como facilitadores. El grupo que participó allí incluso llegó a hacerse preguntas entre los mismos participantes para poder entender, por ejemplo, qué sintió el otro cuando le hicieron la pregunta incómoda o cómo lo percibió al salir de la pregunta incómoda, y se lo preguntan a su par. Porque, al final, quienes más se saben los mensajes clave son ellos mismos. Eso se notó muchísimo en Bigott, y es algo muy bueno.

Francis: Me alegro que la experiencia sea buena. Eso me lleva a la última pregunta, que es bastante curiosa, tomando en cuenta lo que comenta sobre la actitud de los voceros: ¿cómo valorarías como actor externo, más allá de ser nuestra asesora en todo lo que tiene que ver con comunicaciones estratégicas? ¿Cómo valorarías la vocería de Cigarrera Bigott hoy en día, y qué consideras como oportunidades de mejora? Es decir, desde tu posición como profesional y nuestra consultora, ¿te parece bien, mal, regular? Y en ese caso, ¿en qué podríamos mejorar?

Tulia: Mira, en el manejo de mensajes, porque a veces, cuando comienzan los ejercicios, te puedes soltar, pero cuando el periodista que hace el ejercicio trata de encajonarte, sacarte de tu

centro, etcétera, en algunos casos ese grupo de voceros perdió el enfoque. Lo que siempre se les recomienda es seguir afianzando los mensajes clave para tener más facilidad de ofrecer respuestas sobre la base de esos mensajes que ya han sido aprobados. Creo que eso sería lo que yo recomendaría: más práctica. Porque el tema de ser vocero no se agota en un taller de 'X' cantidad de horas, sino que es un asunto que se asume como parte del rol que uno ocupa en la organización. Esto implica que hay que practicar mucho: practicar la parte verbal, lo visual, lo vocal. En el caso de Bigot, lo que más hay que practicar es el uso de mensajes clave y, en algunos casos, mantenerse dentro de ese mensaje y no irse por las ramas o salirse del mensaje, especulando con algún tipo de información adicional, porque eso tiene implicaciones dentro de los temas de confidencialidad y las políticas de Bigott.

Francis: Muchísimas gracias. Esa fue nuestra entrevista. Voy a parar de grabar para podernos despedir. Hoy es 28 de mayo y terminamos a las 2:20 de la tarde con Tulia Monsalve. Muchísimas gracias. Aquí vamos a parar de grabar un momentito.