



**Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Comunicación Organizacional**

**Programa de desarrollo de competencias para voceros organizacionales**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de  
Especialista en Comunicación Organizacional**

Autora: Virna Pierluissi Romero

Mayo, 2012

## CONTENIDO

CAPITULO I .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
Enunciado del problema .....	6
Objetivos.....	9
Justificación .....	9
CAPITULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	12
Comunicación Organizacional .....	14
Mensajes Clave .....	16
Oratoria.....	18
Organización del cuerpo del Discurso.....	21
La comunicación no verbal .....	23
CAPITULO III .....	26
MARCO METODOLOGICO .....	26
CAPITULO IV .....	28
PROPUESTA .....	28
Taller de Desarrollo de Competencias para Voceros Organizacionales.....	28
1. Propuesta para capacitar a los voceros en la definición de los mensajes claves a transmitir.....	28
2. Propuesta para desarrollar las competencias de comunicación verbal de los voceros organizacionales. ....	30
3. Propuesta para el desarrollo de competencias de comunicación no verbal.	32
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	36

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Andrea, Andrés y Matías  
su paciencia durante mis ausencias y las sonrisas que alivian todo.

Agradezco también a  
Mis padres por haberme sembrado el valor de la constancia.

A Aldeas Infantiles SOS Venezuela por haber sido mi conejillo de indias en tantos  
trabajos y por el apoyo en la consecución de esta meta.

Mi reconocimiento y cariño a mis amigos,  
especialmente a:

Daniela y Lily, las amigas que este postgrado me regaló por su ánimo, siempre  
que faltó, y su orientación.

## RESUMEN

El presente trabajo especial de grado se desarrolló como requisito para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional.

Se realizó una investigación documental con la finalidad de desarrollar un programa que permita aumentar las competencias de los voceros organizacionales de cualquier organización que lo requiera.

El programa se basa en tres temas que se consideran los más importantes para la eficiencia en la comunicación de un vocero ante las públicos interno y externo de su organización. Los temas que se propuso desarrollar mediante un taller teórico práctico son:

1. Desarrollo de Mensajes Clave
2. Oratoria
3. Comunicación no verbal

Esta propuesta se basó en tres autores, Reyes Moreno, M. I. (2003). La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa y los libros Collado, C. F., & García, L. G. (2008). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo y Gómez, J. A. (2011). Comunicándonos más allá de las palabras.

## INTRODUCCION

*“Un portavoz no es un **hablador**, su papel no comienza cuando saluda al público. Un portavoz es un comunicador y su formación debe potenciar el planteamiento amplio e integral que significa la comunicación. “  
(Reyes Moreno M. I., 2003).*

Esta afirmación nos introduce efectivamente en el tema que vamos a tratar en el presente trabajo, realizaremos un acercamiento a los temas que se consideran debe manejar un vocero organizacional con la finalidad de transmitir correctamente los mensajes y lograr el efecto deseado en el público al cual se dirige.

El vocero organizacional debe estar preparado para enfrentar diferentes tipos de público, el interno con sus diferentes niveles y de igual manera el público externo. También debe ser capaz de dominar los diferentes medios de comunicación disponibles, o los que utiliza la organización como medios formales establecidos, para transmitir información de interés para la organización.

En el presente trabajo realizaremos una propuesta para desarrollar las competencias de los voceros para dirigirse verbalmente a los diferentes públicos haciendo énfasis en el desarrollo de mensajes clave, oratoria y comunicación no verbal.

La propuesta tiene un carácter eminentemente práctico que pretende ofrecer opciones de trabajo con los voceros adaptándolo a la realidad de cada organización y a sus necesidades comunicacionales.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### Enunciado del problema

Es inherente al ser humano el acto de comunicar y las dimensiones en las cuales se da esta comunicación son extensas, sin embargo, nos interesa la comunicación de los que están llamados a ser los voceros de las organizaciones como objeto de estudio y la posibilidad de desarrollar las habilidades comunicativas de estos.

El desarrollo de los medios de comunicación en el marco del proceso de globalización a finales de la década de los ochenta cimentó la importancia que tiene la comunicación no solo a nivel de los estados nacionales, sino también en las organizaciones con o sin fines de lucro.

En este orden de ideas los voceros se constituyen como una pieza fundamental al momento de transmitir, motivar y generar cambios no solo en el ámbito político de un país, de una sociedad, sino también en una organización que pudiera tener una influencia mucho mas allá de las fronteras físicas de la organización en el caso de aquellas que tienen incidencia en las políticas públicas.

Las empresas y organizaciones sin fines de lucro en la actualidad tienen diferentes medios de transmisión de ideas y políticas, dirigidas a lograr sus

objetivos estratégicos en los cuales se encuentra el conjunto de valores y mensajes que conforman su cultura organizacional.

En este particular caso de estudio, el interés por el tema se desarrolla a consecuencia de la experiencia de la autora luego de su nombramiento como vocero de la organización en la cual se desempeña con la finalidad de representarla ante diferentes medios de comunicación social. Esta actividad debía realizarse sin más preparación que la lectura de algunos textos que reforzaban los objetivos de la organización, una lista de preguntas frecuentes y la experiencia propia de la actividad dentro de la organización, lo cual no permitió la trasmisión correcta del mensaje ante medios de comunicación, debido a la carencia de formación y de contenidos adecuados para la participación en los diferentes medios disponibles.

La vocería de un líder organizacional debe adaptarse al medio de comunicación y a la audiencia a la cual se dirige incluyendo el conocimiento de elementos acordes a las nuevas realidades comunicacionales, producto de la globalización y el desarrollo de los medios de transmisión de información, en este sentido el vocero debe conceptualizar estrategias y contenidos de diferentes categorías, ya que la TV o el cine transmiten imágenes, la radio sonidos y los medios digitales contenidos, imágenes y sonidos de manera interactiva.

Esto motivó una investigación sobre literatura disponible sobre la formación de voceros organizacionales y los resultados fueron desalentadores. No se

encontraron publicaciones en el país sobre la vocería o la preparación de voceros. No se encontraron tesis o trabajos de grado en las universidades nacionales sobre el tema de vocería lo cual me motivó a continuar investigando en otros países con resultados no mucho más alentadores. Existen algunos libros sobre cómo enfrentarse a los medios, pero la vocería organizacional va más allá de enfrentar a los medios, los voceros organizacionales deben estar preparados para afrontar al público interno, intermedio y externo de manera eficiente.

De manera que se ha identificado una necesidad de programas y/o literatura sobre la formación de voceros organizacionales. Es por esto que se esta investigación reviste mucha importancia, no solo a las ONG's que desarrollan actividades en nuestro país, sino también como guía metodológica para la formación de voceros organizacionales en cualquier empresa en general.

## Objetivos

### Objetivo General

Desarrollar un programa dirigido a mejorar las competencias para ejercer la vocería organizacional, tomando en cuenta todos los instrumentos y medios disponibles.

### Objetivos Específicos

- Proponer una metodología teórica y práctica para capacitar a los voceros en la definición de los mensajes claves a transmitir.
- Diseñar un plan de formación para desarrollar las competencias de comunicación verbal de los voceros organizacionales.
- Delinear estrategias para el desarrollo de competencias de comunicación no verbal.

El desarrollo de este taller de capacitación de voceros organizacionales será un aporte para todas las organizaciones de desarrollo social, empresas públicas o privadas que necesiten preparar a sus voceros como medida de fortalecimiento de sus planes de comunicación organizacional.

## Justificación

El vocero organizacional está llamado a ser el trasmisor de información dentro de una organización con la finalidad de apoyar al logro de las metas

planteadas, éste en si mismo no tiene necesariamente que participar en el proceso de planificación de las políticas y las directrices para lograr las metas generales, pero si debe tener una comprensión profunda de ellas.

Para apoyar un Plan Comunicacional efectivo es de gran importancia que los voceros tengan la preparación adecuada. Los mensajes pueden ser muy buenos y las actividades a desarrollar pueden haber sido muy bien concebidas, con todos los elementos del entorno tomados en consideración, pero si el vocero designado para transmitir el mensaje a los públicos internos, intermedios o externos lo hace de la manera equivocada, puede fracasar el mejor plan comunicacional.

El diseño y ejecución de un buen plan comunicacional requiere de un detallado trabajo de análisis de todos los factores que ejercen influencia sobre la organización y del diseño de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los voceros son elementos importantes de un plan comunicacional ya que serán los encargados de transmitir información, emociones y adicionalmente deberán vivir según lo que se intenta transmitir como cultura de la organización, es por esto que es vital que se determine cuáles son las competencias que deben tener estas personas y planificar su desarrollo.

El proyecto propuesto consiste en una investigación y recopilación de información y técnicas en un documento metodológico que tendrá la potencialidad de ser aplicado en toda organización que necesite desarrollar a sus voceros. Se

tratará de una investigación empírica sobre las diferentes técnicas de oratoria, comunicación no verbal y desarrollo de mensajes clave para aplicarlas a la vocería organizacional y agruparlas en un programa. Por tanto es un proyecto viable ya que no requiere de apoyos externos ni de inversiones materiales y se han identificado fuentes vivas de información sobre los diferentes temas que están disponibles y dispuestas a contribuir con este trabajo de grado.

Existe un vacío de información en el área lo cual ha sido una de las principales motivaciones personales para el estudio del tema así como la propia vivencia de la autora de necesitar información para emprender la vocería y no contar con ella, es por esto que se considera que podrá convertirse en un aporte importante para las organizaciones.

Se plantea la combinación de técnicas de oratoria más comunicación no-verbal (forma) conjuntamente a la conceptualización (fondo) de los mensajes que se quieren transmitir en un taller de formación que se convierta en un aporte aplicable a cualquier organización que requiera potenciar sus voceros.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes**

El tema desarrollado no tiene antecedentes a nivel nacional. En nuestro país actualmente, se pudo localizar solo un taller de formación de voceros en la Universidad Metropolitana, aparte de esto no se identificaron otros aportes o propuestas para el entrenamiento de voceros, de existir, no hay una difusión pública. Sin embargo, pudimos encontrar en la investigación realizada a través de medios electrónicos la tesis doctoral: “La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa” presentada para optar al grado de doctor por María Isabel Reyes Moreno en la Universidad Complutense de Madrid de fecha 2003, en esta tesis la autora sostiene que:

“En la práctica se da por aceptado que al hablar en público es vital no sólo conocer el tema, sino elegir la manera óptima de exponerlo. Cuando no se observa esta máxima es muy frecuente que el público desilusionado y aburrido manifieste que, aunque no duda de que el orador sea un experto en la materia, no puede ni quiere seguirle en su discurso. Desde un planteamiento más profundo, se está señalando la conexión entre la forma y el fondo, estudiadas por disciplinas como la Teoría de la Gestalt y la Teoría de la Imagen entre otras.”(Reyes,2003)

La tesis se basó en tres hipótesis desarrolladas en la investigación:

“1ª Hipótesis:

**Es posible actuar sobre la competencia comunicativa del portavoz y desarrollarla.**

Para ello es necesario identificar las variables que definen la capacidad comunicativa, valorar el dominio que tiene de ellas el portavoz y conseguir que sepa modificarlas.

2ª Hipótesis:

**El desarrollo de la capacidad comunicativa del portavoz es posible a través de la mejora de su autocontrol y de su dominio de la comunicación no verbal y de la estructura del mensaje verbal.**

Ante un tema, audiencia, contexto comunicativo y tiempo idénticos, la comunicación no verbal del portavoz de la organización y la estructura del mensaje verbal producen diferentes resultados. El dominio del miedo escénico es también determinante, sin este control es posible bloquear en alguna medida el registro decidido de las otras dos variables.

3ª Hipótesis:

**La comunicación no verbal del portavoz y la estructura del mensaje verbal utilizada influyen sobre la credibilidad del portavoz.**

Si esto es cierto, puede entenderse que tales factores influyen también sobre el crédito de la organización que representa. Cuanto mayor sea la credibilidad del portavoz mayor será la credibilidad de la organización a la que pertenece. De esta manera un portavoz creíble actuaría como un aval de los valores de su organización.”

Su investigación se centró en el estudio de las presentaciones públicas de los portavoces y se fue una de las principales fuentes de información y sirvió para desarrollar la estructura del presente trabajo.

En base a los tres temas específicos que se definieron como los principales a desarrollar para la formación del vocero organizacional: oratoria, comunicación no verbal y mensajes clave, se seleccionaron con alta valoración, tres bibliografías: la tesis de Reyes Moreno, M. I. (2003). La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa y los libros Collado, C. F., & García, L. G. (2008). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo y Gómez, J. A. (2011). Comunicándonos más allá de las palabras.

## **Comunicación Organizacional**

Las organizaciones en tanto grupos sociales son entes que en esencia se comunican. El estudio de las comunicaciones organizacionales se ubica alrededor de mediados del siglo XX cuando se toma consciencia de que el estudio del hombre sin la consciencia de su dimensión interactiva o como ser social restaría un

elemento vital. Por tanto el estudio de las organizaciones comienza a incluir el estudio de las comunicaciones entre sus miembros.

El desarrollo de los medios de comunicación y la globalización generaron que las organizaciones en cualquier ámbito se vieran enfrentadas a mayor exposición pública y mayor competencia, por mercados o por presencia. Esto potenció la necesidad de desarrollar mayores habilidades comunicacionales y el estudio y análisis de los objetivos de las organizaciones como un todo para determinar que mensajes estaban transmitiendo.

Esta nueva realidad implicaba diferentes conceptos de comunicación que han sido expresados claramente en la siguiente aproximación:

“La comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia... (...).

“En esta vasta orquesta cultural no hay director ni partitura. Cada uno toca poniéndose de acuerdo con el otro”(Winkin, 1994)

Esta afirmación puede aplicarse a las organizaciones y también a los voceros organizacionales quienes de manera natural están permanentemente comunicando consciente o inconscientemente, según afirman Watzlawick, Beavin y Jackson (1997) entre otros, es por esto que podemos aceptar que no es posible dejar de comunicar ya que la no comunicación también comunica.

Según Reyes (2005)<sup>1</sup>, “La imagen de cualquier organización... se construye también a través de sus portavoces...” En la época de la comunicación 2.0 donde

el protagonismo está en las personas, porque es notorio su interés en participar y ser escuchadas, las organización no puede continuar comunicándose con su público interno a través de “memos” o correos electrónicos institucionales despersonalizados, o con su público externo sólo mediante piezas publicitarias. Cada vez es más importante la presencia de un portavoz que tenga reconocimiento, respeto, que sepa dirigirse a la gente y logre contactar con el público a través de las emociones.

Considerando la importancia que reviste el vocero para la organización, la coherencia entre lo que dice, cómo lo dice y cómo lo vive, entendemos entonces que: “al estudiar la comunicación del portavoz en realidad estamos analizando su conducta verbal, tonal, visual, postural, contextual” (Reyes Moreno, 2003).

## **Mensajes Clave**

El desarrollo de Mensajes Clave es de vital importancia para un vocero ya que si bien las técnicas de transmisión de los mensajes son importantes, la esencia de todo está en lo que se va a decir. El desarrollo de mensajes claves es un proceso dinámico que debe someterse a revisión mínimo cada 6 meses. Según indica la autora Stewart (2004):

“(…) si no puedes comunicar lo que tu empresa es, las diferencias o ventajas sobre tus competidores, no podrás convencer a los proveedores de darte mejores precios, convencer a los profesionales más calificados para ser parte de tu plantilla y por

supuesto no podrás sacar provecho de una entrevista cuando se presente”<sup>1</sup>.

Los mensajes clave entonces son la esencia misma de la organización y la construcción o extracción de estos se puede realizar mediante el análisis detallado de su desempeño, desde diferentes puntos de vista: económico, sus mercados, historia, sus planes a futuro y sus innovaciones. Los mensajes clave deben mantenerse cortos, concisos ya que esto facilita el dominio sobre los contenidos esenciales y aumenta la capacidad del vocero para apuntar directamente a los temas durante situaciones estresantes como entrevistas y charlas con grupos.

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 manejarán los voceros son:

1. Información general de la empresa que responda a las preguntas:  
¿qué hacemos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿quiénes somos?
2. Información estadística financiera que demuestre las fortalezas de la organización.
3. Mercados o áreas de acción de la organización.
4. Planes futuros de la organización, como crecimiento o fortalecimiento de la base actual.

---

<sup>1</sup>Traducción de la autora

5. 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.

Como puede observarse, los mensajes clave son concisos y se basan en hechos o realidades de la organización que permitan al público obtener rápida y claramente una idea general sobre lo que se presenta.

Los mensajes clave deben ser revisados al menos bianualmente para mantener su vigencia y asegurar que se están transmitiendo los contenidos adecuados en todo momento ya que, como todo proceso social, las organizaciones son dinámicas y cambiantes así como lo que comuniquemos sobre ellas.

Una vez identificados los mensajes clave, podemos pasar al desarrollo del discurso y a la forma en la cual vamos a comunicar lo que consideremos más importante. Luego, nos referiremos a la eficacia con la cual debemos construir discurso comprensible e interesante para que lo oye, es decir, con los parámetros de la oratoria.

## **Oratoria**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), por oratoria se entiende, en su primera acepción: el arte de hablar con elocuencia. Se considera parte de la retórica, arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover.

La intervención del vocero debe tener la intención de captar y mantener la atención del público para lograr la total comprensión del mensaje. Es muy

importante, para ello que el objetivo esté claro en toda la estructura de la presentación. Para lograrlo es preciso tomar en cuenta una serie de factores , tales como el análisis de la audiencia, la estructura de la presentación y un buen dominio de ésta.

Según (Collado & García, 2008), debe cuidarse el ritmo de la intervención para mantener viva la atención y emoción del público, evitando los altibajos de gran intensidad a caídas de escaso interés ya que se arriesga perder la atención de la audiencia. Además de las consideraciones relacionadas con el diseño de la presentación, debe tomarse en cuenta un vocabulario acorde al público al que nos estamos dirigiendo, también el lenguaje corporal o no verbal al cual se hará referencia más adelante.

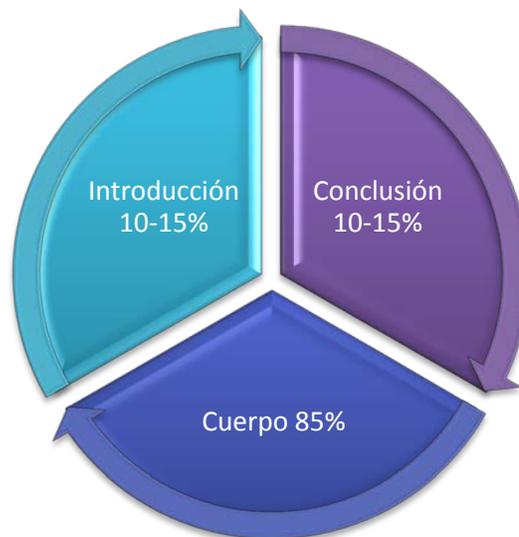
El conocimiento del público al cual dirigimos el discurso es muy importante ya que de ello podremos extraer la información que nos permitirá adaptar el vocabulario de la alocución, por ejemplo, más técnico, si son todos profesionales del área a tratar o más coloquial si se trata de una mezcla de público en general. También podremos adaptar los ejemplos citados a situaciones con las cuales puedan identificarse los asistentes de manera de lograr una conexión más eficiente. De modo que la posibilidad de conocer el público es de gran valor para el impacto que tendremos sobre éste.

La estructura general de cualquier intervención ante un público debe contar con tres partes: introducción, cuerpo o desarrollo y conclusión. “Un antiguo axioma sobre el tema afirma algo así: “un discurso debe transmitir a tu público lo que le

vas a decir (introducción), lo que le dices (cuerpo) y finalmente comunicarle lo que le acabas de mencionar (conclusión)”.” (Collado & García, 2008).

Considerando estas partes del discurso, podemos entonces detallar la función de estas. La introducción deberá captar la atención y persuadir al oyente a escuchar lo que viene; el cuerpo transmitirá igualmente, el objetivo de la intervención y como será la parte más larga debe cuidarse la precisión. La conclusión o cierre es el momento de recordar los puntos más importantes anteriormente tratados y de asegurarse de que la audiencia se lleve consigo lo que nos interesa que recuerde, es la oportunidad de impresionar a la audiencia y asegurar la transmisión del mensaje.

La distribución del tiempo propuesta por Collado & García, 2008 es la siguiente:



## Organización del cuerpo del Discurso

El contenido de lo que se va a tratar influirá sobre la forma en la cual debemos organizar el discurso. Según Collado & García, 2008 se puede organizar de siete maneras tradicionales, pero también aclaran que es común pasar de una estructura a otra dentro del mismo discurso. Las siete maneras que veremos son: cronológica, narrativa, espacial, temática, comparativa, con base en causa y efecto y con base en problema y solución. Por ejemplo, si se va a comunicar la evolución del más reciente producto de una línea de cosméticos, quizás iniciemos cronológicamente para demostrar el proceso evolutivo, pero después podríamos pasar a una estructura de causa y efecto para mostrar las bondades del producto.

El uso de una estructura determinada nos permite proporcionar un hilo conductor fácil de seguir por los oyentes con la intención de mejorar la atención al contenido. Sea cual sea la estructura que usemos lo que buscaremos son guías que vayan uniendo el discurso y que sean fáciles de recordar para el público. A continuación las siete estructuras del discurso que proponen Collado & García, 2008:

Estructura cronológica: organiza el discurso alrededor de etapas o secuencias de tiempo, esto puede ser muy útil cuando nos referimos a la historia de la organización, el desarrollo de la computadora o el descubrimiento de la electricidad. También pueden utilizarse pasos de un proceso o secuencia temporal en orden de ocurrencia

Estructura narrativa: organiza la historia alrededor un una o más historias.”

Esta es una de las técnicas más conocidas y consiste en transmitir la información mediante la narración de un cuento, anécdota o una historia que puede ser de la propia historia personal del orador utilizada como hilo conductor, lo que se ha convertido en una práctica común ya que permite conectar a la audiencia personalmente con el orador.

Estructura espacial: hace uso de referencias espaciales, tales como cerca, lejos, arriba, abajo, izquierda, derecha. Suele ser la estructura a utilizar al realizar una presentación sobre una zona geográfica en particular, por ejemplo, parques nacionales en Venezuela.

Estructuración temática: organiza el discurso alrededor de clases o categorías. Cuando no se pueda adaptar el discurso a otra forma de estructura, generalmente se apela a la temática porque en cada contenido siempre se encontrarán asuntos que puedan hilarse de manera lógica.

Estructura comparativa: consiste en comparar o contrastar los diferentes aspectos del tema. Se puede establecer un sistema de comparaciones o contrastes que se apoye en imágenes y cuadros donde se aprecien claramente las diferencias.

Estructura con base causa-efecto: divide el discurso en las causas de algunos fenómenos y los efectos que resultan de ellos. Por ejemplo al hablar sobre la importancia de las medidas de seguridad en una fábrica se puede hablar

de causas y efectos que se producen como consecuencia del incumplimiento las normas.

Estructura en base a problema y solución: Esta es una de las estructuras más comunes en vista de que suele resultar muy natural que en muchas exposiciones se trate de algún problema y el orador muestre varias soluciones para resolverlo.

Una vez ordenado el discurso también debe tenerse en cuenta los recursos de apoyo o soportes. “Hay muchas formas diferentes de soporte para los oradores: testimonios, ejemplos, analogías, estadísticas, explicaciones y definiciones” (Collado & García, 2008. p.414).

En conclusión, existen más detalles de las técnicas de desarrollo del discurso que serán desarrolladas en el módulo del taller que tienen como objetivo transmitirle al vocero la importancia de la construcción del discurso y las diferentes técnicas que le permitirán mejorar su dominio del público.

### **La comunicación no verbal**

Desde hace más de cuarenta años se viene estudiando el lenguaje no verbal para llegar a la comprensión de la complejidad del fenómeno comunicacional. Un vocero necesita entender que comunicar incluye aspectos tan variados como la expresión, tono de voz, postura, espacio físico, factores culturales, entre otros para poder adecuar su “discurso” a las necesidades de cada audiencia o público. Es por esto que incluiremos la comunicación no verbal como

un factor que influye directamente en el éxito de la transmisión de los mensajes orales y de primordial interés para la formación del vocero organizacional.

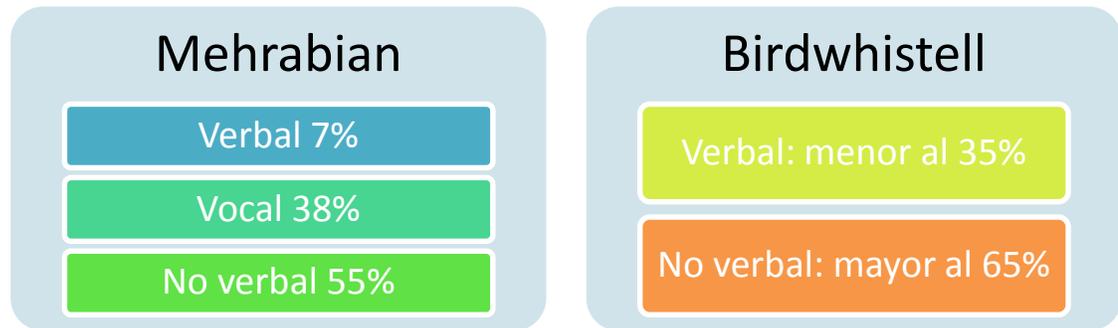
Establecida la importancia de que toda acción del vocero es una acción comunicacional hemos estudiado dos autores que se han dedicado al tema de la comunicación no verbal que son Pease (2001) y Alayón (2011) en cuyos libros basaremos los planteamientos sobre el desarrollo de las competencias de comunicación no verbal del vocero organizacional.

El estudio del lenguaje no verbal tiene un hito en la historia que es la publicación de *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales* de Charles Darwin publicado en 1872. Se considera que este fue el germen de los estudios modernos del lenguaje corporal y las expresiones faciales. Muchas de las afirmaciones y observaciones de Darwin han sido convalidadas en estudios científicos modernos.

Entendemos por comunicación no verbal, las conductas o señales que van más allá de lo dicho. Según Alayón (2011):

“Suele asumirse la comunicación no verbal (CNV) como una práctica comunicativa en la que se utilizan signos no verbales para expresar actitudes, emociones y afectos. Su estudio se remonta a la primera mitad del siglo XX, cuando se llevaron a cabo importantes investigaciones sobre los gestos faciales, manuales y corporales.”

Pease (2001), nos refiere que según los investigadores Mehrabian y Birdwhistell la percepción o impacto de un mensaje viene dado por la siguientes proporciones:



Se desprende de las lecturas que la intuición o percepción, es la capacidad que tenemos los humanos de leer los mensajes no verbales de nuestros interlocutores, y de detectar la veracidad o falsedad del mensaje y del mensajero o expositor. Tenemos, por ende, innata la posibilidad de entender o de descubrir cuando el lenguaje corporal no coincide con lo que se nos dice verbalmente. De la misma manera, es esa intuición lo que nos permite saber o sentir que los alumnos de una clase no están entendiendo la información que se les está brindando en base a sus posturas corporales y gestualidad que podrían transmitir falta de interés. (Pease, 2001).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

El presente Trabajo Especial de Grado se realizó mediante una investigación documental sobre las competencias personales y técnicas que necesita tener y/o desarrollar un vocero organizacional. Según Arias, 2006 una investigación documental es: “Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

Por tanto en el presente trabajo se realizó un análisis y evaluación crítica de la información encontrada en los textos, tesis, material en línea, entre otros, acerca de los temas relacionados con la oratoria, comunicación no verbal, construcción de discursos y mensajes clave.

En el transcurso de este proceso, se establecieron relaciones y posturas sobre la necesidad de identificar el material más pertinente para ser incluido en un taller de formación de voceros. El análisis del material documental se realizó adoptando el siguiente esquema:

1. Definición del tema: una vez detectada las necesidades e intereses se procedió al planteamiento de la importancia de crear un programa de formación de voceros organizacionales adaptable a cualquier organización o institución, entendiendo que la formación de estos va a depender no solo

de la organización sino también de los medios que se dispongan para tal fin.

2. El Plan: se inició una investigación sistemática de trabajos anteriores relacionados con el tema seleccionado. Se amplió la búsqueda a textos y publicaciones impresas o electrónicas.
3. Recolección de datos: debido a la insuficiente documentación encontrada específicamente sobre la formación de voceros , se procedió a investigar sobre tres temas considerados imprescindibles en un programa de formación de voceros basado en la Tesis doctoral de Reyes Moreno M. I., 2003: oratoria, comunicación no verbal y mensajes clave.
4. Sistematización del material: una vez recopilada la información y realizadas las lecturas correspondientes se inició el proceso de análisis y ordenamiento del contenido de la bibliografía para convertirlo en una propuesta de programa de formación, para lo cual se utilizaron técnicas como el fichaje electrónico, cuadros comparativos, resúmenes y búsqueda en textos o informes referenciados en los libros y documentos sistematizados.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

#### **Taller de Desarrollo de Competencias para Voceros Organizacionales**

El taller implica como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algunas tareas. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta, colectiva (Careaga, 2006).

La metodología de capacitación se deberá adaptar a las necesidades de cada organización teniendo en cuenta el perfil de los voceros y los públicos a los cuales se dirigen, por lo tanto se propone dejar abierta la dinámica de transmisión de la información que podrá ser más o menos teórica e igualmente más o menos práctica según las necesidades del grupo.

También variará la dinámica de trabajo según el tema ya que la definición de Mensajes Clave requiere de un trabajo teórico de recopilación de información interna de la organización y la construcción de conceptos basados en el conocimiento de estos.

#### **1. Propuesta para capacitar a los voceros en la definición de los mensajes claves a transmitir.**

El siguiente cuadro recoge el resumen de los puntos considerados de interés en el desarrollo del primer módulo del taller. Es una propuesta metodológica que se considera visual y conceptualmente clara para entender cual es el tema a trabajar y la forma en la cual se transmitirá el conocimiento.

**Objetivo Específico: capacitar a los voceros en la definición de mensajes claves.**

<b>Técnica</b>	Reflexión individual y dinámica grupal
<b>Procedimiento</b>	Identificar los hechos más importantes de la organización
<b>Tiempo</b>	Mínimo un día de trabajo
<b>Resultado</b>	Desarrollo grupal de los mensajes claves de la organización

Facilitador desarrollará los siguientes temas de forma teórica antes de iniciar el trabajo grupal:

- ¿Qué son los mensajes clave?
- ¿Para qué necesitamos mensajes clave?
- ¿Cómo se construyen los mensajes clave?

Posteriormente, se inicia el trabajo de reflexión individual y luego el trabajo grupal que estará basado en el conocimiento que los participantes tengan de la organización, de acuerdo a su propia experiencia y a la historia desde los inicios hasta la actualidad. El objetivo será lograr la elaboración de cinco mensajes clave que serán la base de las intervenciones de los voceros. Los temas de los mensajes clave propuestos son:

	TEMA	MENSAJE CLAVE
1	Información general de la empresa: qué hacemos, a qué	

	nos dedicamos, quiénes somos	
2	Información estadística financiera que demuestre las fortalezas de la organización	
3	Mercados o áreas de acción de la organización	
4	Planes futuros de la organización, como crecimiento o fortalecimiento de la base actual	
5	Cualquier tema relevante sobre la organización que aún no haya sido cubierto como por ejemplo, que hace a la empresa diferente de otras, planes de RSE, lanzamientos, entre otros	

El cuadro anterior se desarrolló como un aporte para el registro de los mensajes clave durante la actividad desarrollada.

## **2. Propuesta para desarrollar las competencias de comunicación verbal de los voceros organizacionales.**

El siguiente cuadro recoge el resumen de los puntos considerados de interés en el desarrollo del segundo módulo del taller. Es una propuesta metodológica que se considera visual y conceptualmente clara para entender cual es el tema a trabajar y la forma en la cual se transmitirá el conocimiento.

<b>Objetivo Específico: desarrollar las competencias de comunicación verbal en los voceros organizacionales.</b>	
<b>Técnica</b>	Clases sobre teorías de construcción del discurso Prácticas de construcción del discurso Prácticas de oratoria
<b>Procedimiento</b>	Exposición oral por parte del facilitador sobre teorías Trabajo individual y grupal de construcción de discurso Práctica comentada por el equipo con feedback del facilitador
<b>Tiempo</b>	Mínimo dos días de trabajo
<b>Resultado</b>	Desarrollo de las competencias de desarrollo de discurso y transmisión de ésta

El desarrollo de este módulo comprende la transmisión verbal por parte del facilitador de las teorías sobre oratoria incluyendo la preparación en el conocimiento del público, adecuación del discurso a éste y a las condiciones físicas y de tiempo existentes.

Se realizarán prácticas de construcción de discurso utilizando las diferentes estructuras de éste y también la adecuación a diferentes tipos de público. Finalmente, deberán practicar la exposición del discurso preparado para realizar una dinámica de crítica y autocrítica para lo cual se sugiere el uso de grabaciones video que permitan percibir el resultado de lo expuesto. Este ejercicio servirá como preparación para pasar al siguiente módulo de comunicación no verbal ya que en la discusión sobre los puntos a mejorar se tomará nota de los aspectos a mejorar en la postura y gestualidad para desarrollar en el siguiente módulo.

### **3. Propuesta para el desarrollo de competencias de comunicación no verbal.**

Una vez dominados los mensajes clave y la construcción y adecuación del discurso, pasamos al módulo de formación sobre comunicación no verbal. Si bien habrá alguna exposición teórica sobre el tema de parte del facilitador, este módulo será en esencia práctico. Se transmitirán los principios básicos sobre gestualidad, expresión, tono de voz, postura, espacio físico, factores culturales, entre otros para poder adecuar su “discurso” a las necesidades de cada audiencia o público.

Se utilizará el material grabado en el módulo anterior como punto de partida para el análisis, así como algunos conocidos discursos, fotografías y otros recursos audiovisuales para reforzar los conceptos. Luego, cada participante con la información del primer video y lo aprendido realizará un nuevo video donde intentará mejorar el resultado y sobre estos nuevos videos se harán los refuerzos necesarios para mejorar lo que se considere con debilidades. Se realizarán tantos ejercicios como sea necesario de acuerdo al nivel de los participantes, para lograr que la capacidad de los voceros alcance el nivel esperado y planteado en las expectativas del grupo.

**Objetivo Específico: desarrollo de competencias de comunicación no verbal.**

<b>Técnica</b>	Clases sobre teorías de lenguaje no verbal Prácticas de presentaciones
<b>Procedimiento</b>	Exposición oral por parte del facilitador sobre teorías Recursos audiovisuales que permitan visualizar los contenidos Filmaciones de las exposiciones con sesiones de crítica y autocrítica
<b>Tiempo</b>	Uno o dos días de trabajo
<b>Resultado</b>	Voceros con capacidad de adecuar su lenguaje gestual a el contenido de la información que se debe transmitir

## CONCLUSIONES

Las lecturas realizadas fueron una fuente muy valiosa de información que dejó la necesidad de continuar ampliando estudios sobre el tema más allá de lo requerido para el presente trabajo.

El desarrollo de las competencias de los voceros organizacionales se presta para estudiar y desarrollar muchos más aspectos que los trabajados en esta primera aproximación a la vocería, sin embargo, consideramos que la propuesta realizada recoge los contenidos que son el mínimo que debe desarrollarse para ejercer una vocería eficiente.

Las conclusiones a las cuales arribamos son las siguientes:

- Se puede desarrollar a los voceros organizacionales mediante el ejercicio de las áreas de la oratoria y la comunicación no verbal.
- Un vocero debe conocer en profundidad la organización o al menos los aspectos estratégicos de ésta a los fines de poder desarrollar y dominar los mensajes clave.
- La formación de los voceros se puede adaptar a la realidad de cada organización para que los resultados del ejercicio de su vocería sean los más eficientes. No se debe aplicar modelos únicos ya que cada organización tiene particularidades únicas y estilos de comunicación.

- La credibilidad de la persona que ejerce la vocería y por ende la de la organización dependen de cómo resulte el manejo de las situaciones que enfrenta el vocero y cómo las resuelve.
- El proceso comunicativo depende en gran medida de la forma en la cual se desenvuelve el orador y lo que transmite a través de su lenguaje corporal.
- La construcción de un discurso coherente, adecuado al público al cual se dirige y en la medida de lo posible con capacidad de persuasión influye directamente en el éxito de la comunicación.

Es por todo lo anterior que se trabajó sobre el tema del desarrollo de las competencias de los voceros organizacionales. Se considera que es de gran valor para toda organización contar con personal altamente capacitado para transmitir información en representación de ésta, para preservar y enaltecer su imagen, mejorar su posicionamiento y a nivel interno coadyuvar en el mantenimiento de un clima organizacional óptimo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5<sup>o</sup>. ed.) . Caracas: Episteme.
- Careaga, A. S. (2006). *Aportes para diseñar e implementar un taller*. Consultado en:  
[http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix\\_dpmc/fundamentaciontalleres.pdf](http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix_dpmc/fundamentaciontalleres.pdf)
- Collado, C. F., & García, L. G. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- de RAMIREZ DE LA PISCINA, T. (2007). *Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública*. Barcelona: Bosch.
- Gómez, J. A. (2011). *Comunicándonos más allá de las palabras*. USA: Lulu Publising.
- Pease, A. (2001). *El Lenguaje del Cuerpo*. Buenos Aires: Planeta.
- Reyes Moreno, M. I. (2003). La comunicación del portavoz en las comparencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa. Madrid. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al cargo de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid.
- Reyes Moreno, M. I. (2005). El desarrollo de la competencia comunicativa de los portavoces de la organización (propuesta pragmática y retórica).
- Stewart, S. (2004). *Media Training 101 A guide to meeting the press*. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons; Inc.
- Winkin, Y. (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.
-