



DIPLOMACIA CUBANA

El vocero, un imperativo de la comunicación institucional en Cuba

The spokesperson, an imperative of institutional communication in Cuba

M. Sc. Mercedes de Armas García

Máster en Literatura y Escritura Creativa. Licenciada en Relaciones Políticas Internacionales. Ministra Consejera y Jefa del Grupo de Análisis de la Dirección General de Prensa, Comunicación e Imagen del Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba, La Habana, Cuba. ✉ chachicuba2012@gmail.com 📞 0000-0002-5845-6532

Lic. Iliana Fonseca Lorente

Licenciada en Relaciones Políticas Internacionales. Embajadora. Subdirectora General Dirección General de Prensa, Comunicación e Imagen del Ministerio de Relaciones Exteriores, La Habana, Cuba. ✉ ilianafonseca67@gmail.com 📞 0000-0001-8169-6449

RECIBIDO: 11 DE ENERO DE 2023

APROBADO: 20 DE FEBRERO DE 2023

RESUMEN La figura del vocero institucional presencial constituye una necesidad ante la batalla sin precedentes que libra la Revolución Cubana en el plano político-comunicacional. Su implementación perfeccionaría la articulación de todos nuestros Organismos de la Administración Central del Estado, instituciones y organizaciones principales, así como los gobiernos territoriales, y sus estrategias comunicacionales, hacia los diferentes públicos, tanto internos como externos. Ello conduciría al cumplimiento efectivo y eficaz de la Estrategia de Comunicación País, y estaría en correspondencia con la práctica internacional.

Palabras Clave: vocero, portavoz, vocería institucional/organizacional, comunicación política, Imagen País, públicos

ABSTRACT *The figure of the presential institutional spokesperson is a necessity in view of the unprecedented battle waged by the Cuban Revolution in the political-communication field. Its implementation would improve the articulation of all our Central State Administration Agencies (OACE), institutions and main organizations, as well as territorial governments, and their communication strategies, towards the different audiences, both internal and external.*

This would lead to the effective and efficient fulfillment of the Country Communication Strategy, and would be in line with international practice.

Keywords: Spokesperson, institutional/organizational, political communication, Country Image, audiences

“El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo”.

James Humes

INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias, en que la comunicación y la información ocupan un lugar primordial en el desarrollo de todos los procesos económicos, políticos y sociales, crece el interés mediático por contar con opiniones oficiales y autorizadas sobre los temas principales y las decisiones que toman los gobiernos ante determinadas situaciones. Asimismo, cada vez se hace más importante para las instituciones, transmitir a los medios y a la opinión pública nacional e internacional, su visión de los acontecimientos, políticas, líneas de mensajes específicos e influir en sus audiencias, o sea, desarrollar una agenda proactiva y no defensiva, no limitarse a afirmar o desmentir lo que otros dicen, sino a transmitir una visión propia de los acontecimientos, políticas y líneas de mensajes específicas, en el momento que se considere adecuado y nunca llevado por las circunstancias.

A partir de lo anterior, la figura del vocero adquiere una mayor significación, con el objetivo de mostrar un desempeño comunicacional ofensivo, que responda a los intereses de la institución y del país, más que al mero interés de los medios. El objetivo final es que el portavoz comunique e influya en determinado tema, de la manera que resulte conveniente a la organización y al Estado, aun cuando también resulte en beneficio de los medios y de las audiencias.

En el caso de Cuba, en un momento en que la Revolución Cubana es objeto de una guerra mediática sin precedentes, adquiere particular significación la

existencia de un mecanismo eficaz y proactivo de vocería en todas las instituciones oficiales del Estado, a saber, en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), así como en otras instituciones de importancia para el país. Mediante este mecanismo será posible informar de manera inmediata, veraz y precisa, evitando que puedan posicionarse campañas subversivas y frente a ellas, colocar nuestros mensajes e incidir de manera positiva en los públicos, tanto a nivel interno como internacional.

La investigación parte de la premisa de que un mecanismo de vocería eficaz y profesional necesita estar articulado en función de la aplicación de un sistema de gestión basado en la ciencia, la tecnología y la innovación, sistema que se viene implementando en nuestro país en las diferentes esferas de la gestión del gobierno.

En este sentido, dicho sistema debe estar basado en la aplicación de la teoría científica elaborada sobre el tema por expertos y científicos sociales entendidos en la materia, algunos de los cuales se citan en el presente artículo.

El propósito de este trabajo es aportar al debate que a nivel nacional se tiene en este momento respecto a la necesidad de contar con voceros, así como la evaluación del alcance y características adecuadas de un portavoz institucional/organizacional.

DESARROLLO

La figura del vocero

La definición del vocero se ha ido transformando en el tiempo en correspondencia con el desarrollo de la sociedad y en función de la creciente necesidad

de comunicar e influir a través de las relaciones con los públicos. El término se refiere a una persona que habla en nombre de otra o de una institución u organización. Es responsable de crear, proyectar y apoyar la conformación de una imagen positiva o restaurarla en determinados casos, frente a un público determinado o varios, según la misión que se le haya designado, de manera que es fundamental para la construcción de una imagen organizacional favorable.

El vocero es una representación personificada de la misión, la visión, la estrategia y los objetivos y valores de la institución, razón por la cual es el rostro y la voz oficial y pública de la entidad que representa.

“La tarea del vocero es compleja. Tanto en la forma como en el fondo, un vocero tiene que ser convincente, la forma incluye todas las manifestaciones de comunicación no verbal. En cuanto al fondo, el vocero está obligado a saber muy bien qué decir, a establecer las estrategias discursivas pertinentes. Un buen vocero debe poseer liderazgo, carisma, responsabilidad, capacidad de enfrentar situaciones adversas...” (Osorio, 2004: 92).

El vocero tiene entre sus funciones fundamentales proteger la imagen de los funcionarios y directivos; es quien está más expuesto a la opinión pública por las propias funciones de su responsabilidad. Existe una estrecha relación entre los voceros y los directivos, lo cual no significa que unos puedan asumir indistintamente la función de los otros.

El correcto manejo de las vocerías, tanto en circunstancias de tranquilidad, cuánto en momentos de riesgo y crisis, constituye un punto de enorme trascendencia para lograr sinergias entre la organización y sus públicos. En momentos de crisis, por ejemplo, quien debe ejercer como vocero, es la más alta autoridad, sin delegar esas responsabilidades a otros funcionarios de menor rango. Si bien el vocero principal, puede contar con voceros auxiliares, ellos deben articular su discurso al central, para evitar contradecirse unos a otros, y con ello, confundir a la opinión pública” (Molina, 2020).

Los directivos, por su naturaleza, deben dominar las técnicas de la comunicación para estar en capacidad de evaluar a los voceros. No deben constituir competencia comunicativa para este. Juntos deben propiciar el logro del objetivo común que se desea. El portavoz seleccionado debe tener claro en su actuación que no podrá ejercer protagonismo alguno, ni asumir atribuciones como directivo que no le competen. Es un funcionario y no podrá asumir posiciones de “liderazgo”. No obstante, en ocasiones es inevitable que, de manera natural, esta figura, al ser carismática, bien preparada y locuaz, logre proyectar una imagen sobresaliente.

A juicio de las autoras, para garantizar solidez, coherencia y sistematicidad en esta labor, sería recomendable contar con un Manual del vocero, en el que se establezcan las políticas y parámetros que estos deben seguir, y que esté en correspondencia con los demás elementos de la estrategia de comunicación de la organización/institución.

Papel del vocero como la cara pública de la institución que representa

La experiencia internacional indica que el vocero debe poseer un vínculo especial con los medios de prensa, debe conocerlos al detalle, establecer y fortalecer una relación de respeto y confianza mutua que genere credibilidad y que le ofrezca la oportunidad de lograr un diálogo franco y directo, al tiempo que favorezca un ambiente propicio para la transmisión adecuada de los mensajes de interés. No se debe olvidar que los medios son un vehículo entre el vocero y las audiencias/públicos.

El portavoz proporciona a los directivos de su institución u organización la retroalimentación y el “pulso de los medios”, que necesitan conocer para la toma de decisiones o la realización de ciertas actividades inherentes a su cargo.

¿Cuáles son las características de un vocero efectivo?

En general existe la percepción de que un vocero debe poseer habilidades natas para desempeñar su

función. Aunque efectivamente, existen algunos atributos inherentes a la persona, que ayudan a ejercer adecuadamente su tarea, estas características no constituyen requisitos indispensables para asumir la responsabilidad de comunicar acertadamente. Un funcionario que asume esta función, puede aprender y entrenarse de manera constante hasta lograr alcanzar un alto nivel de profesionalismo, en aras de cumplir su misión. Hay un número importante de cualidades que el portavoz está en capacidad de desarrollar, a través de su preparación y de la práctica cotidiana.

No existe un vocero perfecto o infalible. Todos en algún momento pueden cometer errores, algo que la institución y sus directivos deben comprender claramente. En ese entendido, lo que sí resulta imprescindible es contar con una estrategia clara de “control de daños”, que no necesariamente implicaría la sustitución del funcionario en cuestión.

La persona que asuma esta labor, debe poseer no solo un conocimiento profundo de la información específica de la institución que representa, sino también un dominio de la cultura y del funcionamiento de la misma. Debe comprender claramente su papel y el contexto en el que participa. Sus declaraciones no deben estar basadas en aseveraciones personales, sino en posiciones institucionales. Para ello debe estar preparado para comunicar en el plano de los argumentos y evitar discusiones en el ámbito de las opiniones.

Existen cualidades básicas que deben caracterizar a la persona que sea designada para asumir la función de vocería:

Características personales: ser un profesional carismático, con cualidades para llegar fácilmente a las personas, que ejerce empatía y respeta a todos por su condición humana. En ocasiones, un trabajador técnico sin cargo jerárquico puede ser el más indicado en una situación específica.

Acceso a la información: el portavoz puede ser bueno, pero si carece de acceso a la información

que le permita disponer de una visión amplia y precisa de los temas a exponer, no cumplirá su misión de manera efectiva.

Entrenamiento y preparación adecuados: Debe ser entrenado sobre cómo exponerse a los medios y trasladar los mensajes y la imagen deseados.

Ser accesible: se requiere que sea alguien que esté disponible y localizable, pero siempre a través del área de Comunicación de la organización, la que definirá su visibilidad. Esta figura no es una fuente directa e independiente para los medios.

Se logrará contar con voceros eficientes, cuando el área de Comunicación sepa cómo ejecutar un mecanismo de vocería. La clave está en seleccionar muy bien a las personas con las cualidades requeridas, en su identificación con la organización/institución, y en cómo lograr que se muestren con conocimiento y oportunidad ante la prensa o ante públicos presenciales.

En general, la importancia de contar con un portavoz oficial eficaz en la comunicación institucional, se ha incrementado como parte del imperativo de que las instituciones y organizaciones consoliden su prestigio, reconocimiento y credibilidad en el ámbito en que se desarrollan, dada la rapidez y virulencia con que se mueve la información. El vocero es un motor de dichos atributos y su desempeño suma o resta al prestigio institucional de acuerdo con cómo sea su desempeño público. Es por ello que necesita poseer a su vez una buena reputación, ya que será el ícono representativo de la institución. Queda entendido que la eficiencia de los voceros es directamente proporcional con su credibilidad.

En los OACE y organizaciones han existido y existen diferentes modalidades de voceros institucionales, que han respondido y responden a las necesidades propias del organismo y a la práctica empírica del trabajo de vocería. Sin embargo, no existe aún un procedimiento o mecanismo oficial que rijan esta importante actividad a nivel nacional, que permita

proyectar una imagen país integral y homogénea, coherente, con todos los atributos que la comunicación exige, y a la vez permita monitorear el uso eficaz de este mecanismo, utilizando los mismos indicadores.

Las ventajas de contar con un vocero institucional

De acuerdo con las teorías existentes desde las Ciencias de la Comunicación y con la práctica internacional, el vocero institucional presencial, es la más efectiva y utilizada. Su figura opera de manera permanente y es una sola persona con un equipo de apoyo, generalmente las direcciones u oficinas de Comunicación de la organización. Este funcionario deberá dirigirse a la prensa con regularidad para abordar temas de interés y responder preguntas.

Todo ello es visto como una gran oportunidad para el cumplimiento de la misión y encargo social de las instituciones. Además, contar con voceros institucionales implica otras ventajas significativas, entre ellas:

- Identificar a la institución con un rostro y una voz únicos, desde el punto de vista comunicacional.
- Evitar que la figura del jefe máximo y de los principales directivos, se expongan permanentemente, con todo el impacto negativo que ello podría implicar para estos. Los directivos de la institución tienen esencialmente una función en los procesos de toma de decisiones y no como articuladores o portadores de una proyección pública de posiciones oficiales.
- Garantizar que quien cumpla la función de portavoz institucional posea las cualidades específicas y el entrenamiento adecuado para cumplir con esta función. La mayor parte de los voceros temáticos posee un amplio bagaje informativo específico y una cultura política general adecuada. Sin embargo, no necesariamente poseen cualidades comunicacionales.
- Posibilitar el conocimiento personal, por parte del vocero, de los representantes de los medios de prensa y el establecimiento de una sinergia con ellos, que favorezca el intercambio e incluso,

la obtención de información sobre los intereses que se mueven en la prensa y las expectativas de los medios.

- Sistematizar el seguimiento y la auto preparación, por parte del vocero, con relación a los temas que tienen un prolongado proceso de desarrollo o que, transcurrido un tiempo, resurgen en la palestra política.

Experiencias de la utilización del vocero en otros países:

La figura del vocero institucional o de Estado (presencial) tiene un reconocimiento y una práctica internacional importantes. Consideramos útil una mirada general a algunas experiencias interesantes, que reflejan diferentes maneras de organización del sistema de vocería. Todos los mecanismos utilizan esta figura con carácter presencial permanente y único.

Rusia: El sistema de vocería funciona a partir de la utilización de dos voceros: uno encargado del gobierno, que es esencialmente el portavoz de la Presidencia, ocupado por Dimitry Peskov, y una funcionaria que asume esta misma función, para los temas de relaciones exteriores, la actual directora del Departamento de Información y Prensa de la Cancillería, María Zajárova. En este caso está muy bien delimitada la función de cada uno.



■ Fig. 1: Dimitry Peskov, Portavoz de la Presidencia de Rusia



■ Fig. 2: María Zájárova, Vocera de la cancillería de la Federación de Rusia

El gobierno ruso cuenta además con un sistema de vocería virtual, conformado por la labor sistemática de los usuarios en redes de ambos voceros.

Estados Unidos: Existe un vocero de la Casa Blanca (Presidencia), una funcionaria de alto nivel del gobierno, cuya responsabilidad es la de actuar como portavoz de la administración ante los medios de comunicación de cualquier índole (nacional o internacional; público o privado; virtual o escrito, etc. Generalmente esta persona ofrece conferencias de prensa a diario. El puesto es ocupado por Karine Jean-Pierre. Asimismo, cuentan con un cargo de portavoz de la Secretaría de Estado, que es ocupado por el vocero del Departamento de Estado, Ned Price. Estados Unidos tiene igualmente un número importante de otros voceros, en las diferentes secretarías y otras.



■ Fig. 3: Ned Price, Vocero del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.

República Popular de China: La Cancillería cuenta con tres voceros: Hua Chunying, quien fungía como Directora de información, recientemente designada Ministro Asistente (un cargo intermedio entre directores y viceministros); solo realiza salidas como vocero en muy contadas ocasiones, aunque marca pautas en Twitter, donde es muy activa. Adicionalmente, la Cancillería cuenta con otros dos portavoces: Wang Wenbin y Mao Ning, quienes asumen las conferencias del vocero que son diarias (operan en semanas alternas.)



■ Fig. 4: Hua Chunying, Portavoz del Ministerio de Relaciones Exteriores de China



■ Fig. 5: Wang Wenbin, Portavoz del Ministerio de Relaciones Exteriores de China



■ Fig. 6: Mao Ning, Portavoz del Ministerio de Relaciones Exteriores de China

Argentina: El vocero es el Secretario de Comunicación y Prensa de la Presidencia. El cargo lo ocupa Gabriela Cerruti, experta en comunicación, quien maneja las relaciones directas con la prensa. Participa en la confección y seguimiento de la agenda presidencial y las actividades que requieren la presencia del Presidente de la Nación, coordinando con los ministerios, organismos pertenecientes al sector público nacional y otros vinculados con la sociedad



■ Fig. 7: Gabriela Cerruti, Portavoz de la Presidencia argentina

civil. Asimismo, es parte en la obtención, análisis y sistematización de la información de las acciones de gobierno y en la relación con los medios de comunicación nacionales e internacionales.

El análisis de los ejemplos anteriores permite tener una mirada a la práctica internacional y evaluar el escenario más factible para Cuba, el cual consideramos que debería tomar los elementos valiosos y ajustarlos a su realidad. El punto de partida deberían ser voceros institucionales presenciales, apoyados en mecanismos de vocería virtual, como respaldo.

Propuestas para un mecanismo de vocería institucional de las organizaciones e instituciones del Estado cubano

Si bien los documentos rectores de la Comunicación Social¹ vigentes no definen un mecanismo integral de vocería para la gestión comunicacional de los organismos e instituciones gubernamentales, se ha elevado la conciencia respecto a la necesidad que implica y, en correspondencia, se trabaja en el diseño de una estrategia para su creación y aplicación, mientras se avanza en las discusiones para la aprobación de una Ley de Comunicación Social, muy necesaria en el contexto actual.

No disponer de una vocería regular que aporte información sectorial, según las prioridades de desarrollo del país, es sin duda una limitación, tanto para la implementación efectiva de la estrategia hacia la prensa extranjera acreditada y en tránsito, como para la promoción de una imagen país objetiva.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se han identificado algunas pautas que pudieran ser útiles, en un proceso de definición de dicho mecanismo:

1. El vocero deberá ser único y presencial a nivel de la institución u organización. Será un funcionario/a seleccionado, que posea las cualidades específicas y será entrenado de manera adecuada para cumplir con esta función. Sería un funcionario dedicado a tiempo completo o no,



Fig. 3: El Centro de Prensa Internacional del MINREX ha sido el escenario de la vocería institucional del país.

a esta actividad. En cualquier caso, contará con una oficina y un equipo de trabajo específico de excelencia, que incluirá un vocero alterno, que pueda sustituirlo en caso necesario y sea un apoyo para el trabajo.

El portavoz deberá “conocer el contexto y tener claros los mensajes. Sus respuestas tienen que ser breves, claras, concisas y en un lenguaje cercano y positivo. Los medios de comunicación, las redes sociales y la opinión pública reclamarán aclaraciones rápidas ante un momento de crisis, por lo que será necesario tener reacciones inmediatas y explicaciones convincentes que ayuden a aclarar la situación (...) Ser portavoz corporativo (institucional) va más allá de una entrevista o una rueda de prensa puntual y requiere de dedicación, disponibilidad y renovación constante” (Vilanova, 2018).

2. El vocero/a deberá tener experiencia, elevado prestigio, cultura general y gozar de una imagen positiva. Se requiere que sea una persona con un hábil uso de los recursos lingüísticos y paralingüísticos, y que posea técnicas de comunicación. Asimismo, es conveniente que tenga la capacidad para reaccionar rápidamente y ofrecer respues-

tas acertadas ante preguntas inesperadas y en situaciones complejas. Este funcionario tendrá que tener a la vista que la clave está no en las preguntas, sino en las respuestas. Previsiblemente será una persona con “sangre fría”.

Debe tenerse en cuenta que la comunicación verbal es altamente ambigua, solo el 7% de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.) (Badía, 2022).²

3. El vocero/a deberá ser capaz de generar empatía con las audiencias y con los representantes de la prensa.

4. El vocero/a contará con todo el apoyo y la cooperación institucional, a partir del reconocimiento de la prioridad de esta actividad.

5. El vocero/a comparecerá ante la prensa sistemáticamente, de acuerdo con la periodicidad que se decida, eventualmente una vez a la semana o en semanas alternas, siempre el mismo día de la semana. Debe ser proactivo, tener información a

ofrecer y no solo responder a preguntas coyunturales o a situaciones de crisis.

6. El vocero contará con una oficina, que incluya una estructura, aunque sea pequeña, que permita el mantenimiento, sistematicidad y organización del trabajo. Generalmente en los OACE y otras organizaciones esta relación se establece entre los voceros y las direcciones de comunicación.

7. El vocero/a deberá adelantarse a la conformación de campañas o contrarrestarlas desde un principio. En este sentido, ofrecerá de manera directa y veraz, información sobre los acontecimientos más importantes que puedan ser manipulados contra su institución o el país.

8. Detrás de la labor del vocero/a convendría que exista una estrategia de comunicación bien estructurada y gestionada, que garantice que las salidas comunicacionales respondan a la estrategia y agenda país, las cuales tendrían implícitos los fundamentos de la ciencia de la comunicación. Se evitará toda improvisación.

CONCLUSIONES

La figura del vocero institucional presencial constituye una necesidad que se ajusta a las condiciones actuales en que se libra contra la Revolución Cubana, una batalla sin precedentes en el plano político-comunicacional. Su implementación perfeccionaría la articulación de todos nuestros OACE, instituciones y organizaciones principales, así como los gobiernos territoriales, y sus estrategias comunicacionales, hacia los diferentes públicos, incluido el público interno (la población cubana) y los públicos externos (donde se incluyen audiencias extranjeras y los cubanos residentes en el exterior). Ello conduciría al cumplimiento efectivo y eficaz de la Estrategia de Comunicación País, y estaría en correspondencia con la práctica internacional.

La designación de un vocero institucional u organizacional, con carácter presencial, incorporaría otros elementos importantes tales como los temáticos (ex-

pertos en temas específicos de prioridad que pueden reforzar la labor del portavoz institucional) y todo el sistema de vocería digital a través del sitio web de la organización o institución en cuestión y de sus perfiles, así como los usuarios oficiales en redes sociales.

Tras el análisis de los elementos que caracterizan al vocero institucional y a partir de la realidad cubana actual, se evidencia la importancia de contar con un mecanismo de vocería institucional integral y coherente que contribuya a ofrecer una proyección pública de país, veraz, sólida, y que traslade la imagen, por demás real, de que Cuba trabaja en medio de la más criminal e ilegal política de agresión económica, comercial y financiera, con múltiples dificultades, ajustes de políticas en función de la búsqueda de estrategias para enfrentar grandes problemas internos que requieren solución urgente, pero que es un Estado funcional, para nada ese “Estado fallido” que el clúster anticubano se empeña en mostrar al mundo.

El reto de un eficaz trabajo de vocería institucional en Cuba radica en lograr mostrar en toda su dimensión el esfuerzo colosal y los resultados prácticos, que realizan el Estado cubano y sus dirigentes, para salir adelante como país y generar bienestar y desarrollo para las presentes y futuras generaciones.

En Cuba existen las condiciones necesarias para la adopción de un mecanismo de vocería integral que favorezca una comunicación política efectiva, vísperas de la aprobación de la Ley de Comunicación Social, normativa que deberá incluir el deber de las instituciones públicas de satisfacer las demandas informativas a todos los niveles y propiciará el enfrentamiento directo a las campañas sistemáticas de desinformación y manipulación ejecutadas contra el país.

RECOMENDACIONES

- Validar los principios para la implementación de un Mecanismo Integral de Vocería Institucional / Organizacional.
- Implementar, una vez validado, el Mecanismo Integral de Vocería Institucional / Organizacional a nivel

de los OACE, OSDE y los gobiernos territoriales.

- Organizar Cursos de Capacitación para los funcionarios designados como Voceros Institucionales/Organizacionales.
- Ampliar las investigaciones relativas a la figura del Vocero Institucional/ Organizacional.
- Socializar los resultados de la presente y futuras investigaciones relacionadas con el tema.

NOTAS

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 6to. y 7mo. Congresos; la Primera Conferencia Nacional del Partido; la “Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos” y el documento “Ideas, Conceptos y Directrices del 8vo. Congreso del PCC”, entre otros.

² Dra. Ana Teresa Badía, Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (20 de abril de 2017). La figura del vocero. La República. Obtenido de <https://republica.gt/columna-de-opinion/2017-4-20-11-0-26-la-figura-del-vocero>
- Badía, A. T. (2022). Conferencias a miembros de la Cancillería cubana,. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.
- Consulting, P. (13 de septiembre de 2016). Conexión Ensa. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-vocero-y-el-manejo-de-medios>
- El vocero es una pieza clave en la imagen de la empresa. (s.f.). Líderes. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/vocero-pieza-clave-imagen-empresa.html>
- Fernández Conde, Á. L. (2020). Vocero empresarialL: La imagen de tu negocio. Serna. Obtenido de <https://sernagr.com/blog/vocero-empresarial/>
- Gobierno de México. (junio de 2015). Comunicación Social. Ser
- Vocero. México. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/130307/SER_VOCERO.pdf
- Gobierno de Mexico. (28 de noviembre de 2018). Se crea la figura del Vocero del Gobierno de la República. Ciudad de México. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de <https://www.gob.mx/epn/articulos/se-crea-la-figura-del-vocero-del-gobierno-de-la-republica-12282>
- Hovland, C. (1953). “Credibilidad: tres dimensiones: la confianza, la experiencia y la amabilidad”.
- Maldonado, P. (2021). La importancia de los voceros de una organización. Comunicación Corporativa . Obtenido de <https://www.boa.ec/ultimo-post/voceros-organizacion>
- Manero , R. (13 de mayo de 2020). La importancia del Vocero. Perspectivas Proa. Obtenido de <http://perspectivasproa.com/la-importancia-del-vocero/>
- Maximiliano García, D. (2022). Caracterización de la vocería oficial en situaciones de crisis humanitaria: el caso de COVID-19 en Argentina y España. *Revistas Investigaciones*, 27. doi:<https://doi.org/10.7263/adresic-27-201>
- Meza, H. (14 de mayo de 2013). Red Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/vocero-institucional-el-rostro-de-la-empresa/>
- Molina, M. E. (2020). La importancia de la vocería, un tema del que poco se habla. Recuperado el 15 de agosto de 2022, de Primera Plana: <https://primera-plana.com.ec/la-importancia-de-la-voceria-un-tema-del-que-poco-se-habla/>
- Osorio, J. J. (2004). El arte de hablar por otros. *ANAGRAMAS*, 2(4), 87-98.
- Oviedo, C. (11 de abril de 2016). Gerens. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/buenos-voceros-corporativo/>
- Vilanova , N. (2018). La importancia del vocero corporativo. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/la-importancia-del-voce-ro-corporativo-2725756>