

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
UNIDAD DE POSGRADO

**LA VOCERÍA DURANTE SITUACIONES DE CRISIS  
REPUTACIONAL CORPORATIVA EN DOS EMPRESAS  
EN LIMA, 2022**



**PRESENTADA POR  
JOSE GUILLERMO ALVARADO RIVERA**

**ASESOR  
JAIME GABRIEL CASTILLA BARRAZA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN RELACIONES  
PÚBLICAS**

**LIMA – PERÚ**

**2023**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**LA VOCERÍA DURANTE SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL**  
**CORPORATIVA EN DOS EMPRESAS EN LIMA, 2022**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN**  
**RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTADA POR:**

**JOSE GUILLERMO ALVARADO RIVERA**

**ASESOR:**

**MG. JAIME GABRIEL CASTILLA BARRAZA**

**LIMA, PERÚ**

**2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi Madre, Antonia Rivera, porque 20 años después me sigue ayudando para convertir su sueño en realidad, y desde el cielo lo hace posible.
- A mi amada Mercedes León, por impulsarme siempre para por fin dar este paso.
- Al Profesor Jaime Castilla, no solo por aportarme conocimientos actualizados sino por motivarme a realizar esta investigación a pesar de mis reticencias y conocimientos obsoletos.
- A mis hijos Juan Diego y Ximena, y a toda mi familia, por el apoyo de siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>PORTADA .....</b>                          | <b>i</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>                   | <b>ii</b>   |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>               | <b>iii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>                  | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                | <b>vii</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>                          | <b>viii</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                         | <b>ix</b>   |
| <b>REPORTE DE SIMILITUD - TURNITIN .....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                     | <b>xi</b>   |
| Descripción de la realidad problemática ..... | xii         |
| Formulación del problema.....                 | xv          |
| Objetivos de la investigación.....            | xvi         |
| Justificación de la investigación .....       | xvi         |
| Importancia de la investigación.....          | xviii       |
| Viabilidad de la investigación .....          | xviii       |
| Limitaciones del estudio.....                 | xix         |
| Metodología .....                             | xix         |
| Estructura de la tesis .....                  | xx          |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                        | <b>21</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                    | <b>21</b>   |
| 1.1.    Antecedentes de la investigación..... | 21          |
| 1.1.1.    Antecedentes nacionales.....        | 22          |
| 1.1.2.    Antecedentes internacionales.....   | 25          |
| 1.2.    Bases teóricas .....                  | 26          |

|                                     |  |           |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 1.2.1.                              | Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional.....       | 26        |
| 1.2.2.                              | Comunicación empresarial .....                             | 27        |
| 1.2.3.                              | Imagen corporativa .....                                   | 28        |
| 1.2.4.                              | Reputación corporativa .....                               | 29        |
| 1.2.5.                              | Crisis.....  | 30        |
| 1.2.6.                              | Crisis reputacional .....                                  | 31        |
| 1.2.7.                              | El papel de los medios de comunicación en una crisis ..... | 32        |
| 1.2.8.                              | Comunicación de crisis .....                               | 33        |
| 1.2.9.                              | Industrias más sensibles a las crisis.....                 | 35        |
| 1.2.10.                             | Selección y rol del vocero .....                           | 37        |
| 1.2.11.                             | El <i>media training</i> .....                             | 39        |
| 1.3.                                | Definición de términos básicos .....                       | 44        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>             |  | <b>47</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>            |  | <b>47</b> |
| 2.1.                                | Diseño metodológico .....                                  | 47        |
| 2.2.                                | Procedimiento de muestreo .....                            | 48        |
| 2.3.                                | Técnicas de recolección de la información .....            | 50        |
| 2.4.                                | Validez y confiabilidad del instrumento .....              | 51        |
| 2.5.                                | Técnicas de procesamiento de la información.....           | 52        |
| 2.6.                                | Aspectos éticos.....                                       | 53        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>            |  | <b>54</b> |
| <b>RESULTADOS.....</b>              |  | <b>54</b> |
| 3.1.                                | Análisis descriptivo .....                                 | 54        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>            |  | <b>69</b> |
| <b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b> |  | <b>69</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>76</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>78</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>  | <b>80</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>84</b> |
|  |           |
| Anexo 1: Desgrabación de entrevista a Bárbara Boloña, gerente general de Domino's Pizza Perú (01 de febrero de 2015) .....         | 84        |
| Anexo 2: Desgrabación de entrevista a Tine Van Den Wall Bake, gerente de comunicaciones de Repsol Perú (15 de enero de 2022) ..... | 91        |
| Anexo 3: Imagen de la presentación personal de Bárbara Boloña durante entrevista en RPP .....                                      | 97        |
| Anexo 4: Imagen de la presentación personal de Tine Van Den Wall Bake durante entrevista en RPP .....                              | 98        |
| Anexo 5: Matriz de categorización – Revisor 01 .....   | 99        |
| Anexo 6: Matriz de categorización – Revisor 02 .....   | 100       |
| Anexo 7: Matriz de categorización – Revisor 03 .....   | 101       |
| Anexo 8: Matriz de consistencia .....  | 102       |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Duración total de las entrevistas y tiempo usado por las voceras</i> ..... | 55 |
|---|----|



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> <i>Nube de palabras de la entrevista a vocera de cadena de alimentos en RPP.....</i>   | 58 |
| <b>Figura 2.</b> <i>Nube de palabras de la entrevista a vocera de la empresa petrolera en RPP.....</i>  | 59 |
| <b>Figura 3.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre comparación entre intervenciones sobre Protocolo y Proceso en la entrevista vocera de cadena de comida en RPP.....</i>     | 61 |
| <b>Figura 4.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre comparación entre intervenciones sobre Protocolo y Proceso en la entrevista a vocera de empresa extractiva en RPP.....</i> | 61 |
| <b>Figura 5.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre manejo del discurso y comunicación no verbal en entrevista a vocera de cadena de alimentos en RPP.....</i>                 | 63 |
| <b>Figura 6.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre manejo del discurso y comunicación no verbal en entrevista a vocera de empresa extractiva en RPP.....</i>                  | 64 |
| <b>Figura 7.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre el desempeño general de vocera de cadena de alimentos en entrevista con RPP .....</i>                                      | 66 |
| <b>Figura 8.</b> <i>Diagrama de Sankey sobre el desempeño general de vocera de empresa de hidrocarburos en entrevista con RPP.....</i>                                  | 67 |

## RESUMEN

El principal objetivo de la presente investigación ha sido analizar de qué manera un vocero debe enfrentar una entrevista periodística con un medio de comunicación en el contexto de una crisis reputacional por la que esté atravesando la organización que representa. Se trata de un trabajo con un diseño cualitativo, específicamente de un estudio con una muestra pequeña de carácter intencional, elegida de tal manera que permitiese una aproximación más en detalle a una situación específica. Con esa finalidad, se analizó dos entrevistas llevadas a cabo por dos ejecutivas de empresas radicadas en el territorio peruano, específicamente en Lima, al momento de realizarlas. Dichas empresas se encontraban atravesando por severas crisis reputacionales al momento de la realización de los encuentros periodísticos. Se procedió a la desgrabación de cada una de las entrevistas, utilizando para ello recursos del Código de Transcripción de Gail Jefferson, para luego realizar codificaciones y análisis a través de la herramienta tecnológica *ATLAS.ti*. La investigación ha permitido concluir la importancia de la formación adecuada del vocero en su desempeño durante una entrevista periodística, y del papel que juega el *media training* como recurso de las Relaciones Públicas para proveer de herramientas eficaces de comunicación al portavoz.

**Palabras clave:** vocería, portavoz, media training, entrevista periodística, crisis de reputación

## ABSTRACT

The main objective of this research has been to analyze how a spokesperson must face an interview with a media outlet in the context of a reputational crisis of the organization is going through. This is a qualitative design work, specifically a study with an intentionally selected and small sample, chosen to allow a detailed approach to a specific situation. For this purpose, two interviews carried out by two female executives of companies located in Peruvian territory, specifically in Lima, were selected. These companies were going through severe reputational crises at the time of the press meetings. Each of the interviews was transcribed, using resources from the Gail Jefferson Transcription Code, and then codified and analyzed through the *ATLAS.ti* technological tool. The investigation allowed to conclude the importance of the correct training of the spokesperson in his or her performance during a media interview, and the role played by media training as a Public Relations resource to provide effective communication tools to the spokesperson.

**Keywords:** spokesperson, media training, reputation, communication crisis, public relations

# REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**TESIS ALVARADO**

AUTOR

**ALVARADO RIVERA**

RECUENTO DE PALABRAS

**23725 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**124937 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**101 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jul 18, 2023 11:11 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jul 18, 2023 11:13 AM GMT-5**

## ● 6% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 5% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

## ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado



## INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos posteriores a un producto alimenticio preparado con medidas de salubridad cuestionables y a un desastre ecológico supuestamente causado por una empresa de hidrocarburos ocurridos en la ciudad de Lima, en Perú, implicaron severas crisis de reputación tanto para una franquicia de pizzerías como para una petrolera de origen español, respectivamente. La primera en los últimos días de enero de 2015, la segunda a mediados del mismo mes en 2022, tuvieron como punto en común que principales ejecutivas de ambas empresas asumieron la vocería de sus organizaciones para atender una entrevista con un medio de comunicación de alcance nacional, sin estimar que el resultado terminaría por causar un impacto negativo mucho mayor en la reputación de sus representadas.

En tiempos de redes sociales, protagonismo de los consumidores o clientes, y rapidez de la información, la reputación ha terminado por convertirse, como lo plantea Remy (2016), en uno de los activos más importante de una organización, y resulta siendo también el más sensible o vulnerable, por ser de alcance o dominio público. Una crisis reputacional puede producirse cuando esa situación de vulnerabilidad coincide con una circunstancia que se ha salido fuera de control y que aparece para causar daño en la imagen de la empresa.

En este tipo de situaciones, las empresas deben recurrir a las personas que la conforman para poder responder eficientemente, reconociendo claramente la responsabilidad (incluso si el hecho causante no ha dependido de sí misma) pero a la vez demostrando el compromiso que ha asumido para mitigar la crisis. Por ello, es importante que las organizaciones cuenten con voceros no solo identificados sino

también entrenados, de manera que sean capaces de liderar un proceso de comunicación efectivo que contribuya a minimizar el daño que pueda ocasionar en su reputación.

Cuando la crisis es de una envergadura importante, las personas ideales para asumir el papel de vocero resultan ser quienes ocupan la plana gerencial, y mejor si es el gerente general o incluso el presidente del directorio (González, 1998). Sea quien sea la persona elegida, resulta conveniente que, junto con la formación y entrenamiento que pueda recibir a través de lo que se conoce en Relaciones Públicas como *media training*, sea capaz de definir un objetivo claro a lograr al conceder la entrevista, y unos mensajes clave que le permitan alcanzarlo.

### **Descripción de la realidad problemática**

Cualquier empresa u organización, ya sea en el Perú o a nivel mundial, cuenta con determinados segmentos de público (a los que habitualmente se les denomina *stakeholders*) que tienen un juicio de valor sobre ella, que tiende a crearse o a generarse a partir del comportamiento de la misma (Cedillo, 2018). En efecto, dicho juicio o percepción, conocida también como reputación corporativa, puede variar en función de cada uno de dichos segmentos o grupos de interés con los que la empresa o institución tiene una relación basada ya sea en la experiencia, en el intercambio habitual o en lo que se escucha o se comenta sobre ella.

Este juicio de valor se pone en riesgo cuando la empresa está atravesando una situación negativa o de conflicto. Además de otros daños que puede producir, tanto de manera externa como interna, una situación crítica pone en riesgo la reputación de una empresa u organización -que puede ser muchas veces un activo

de alta o mayor importancia- en cualquier momento y lugar, ya sea por factores que no puede controlar (como un desastre natural) como por hechos que, al no tener la previsión necesaria o suficiente, se escapan totalmente de su control.

El empoderamiento del consumidor y el dinamismo de las redes sociales que se han puesto en evidencia en Latinoamérica y el mundo entero, han propiciado que las organizaciones se vean cada vez más expuestas a situaciones que, si bien antes podían resolverse de manera interna o con gestiones ligeras, hoy pueden mellar su credibilidad o incluso significar el cese temporal o permanente del negocio. Sumado a esto, frente a situaciones que resultan ser la concreción de una diversidad de indicadores de alerta mal gestionados de manera inicial o simplemente no identificados -como precisan Drago et al. (2020)-, las organizaciones que las atraviesan suelen hacer un uso poco estratégico de las Relaciones Públicas y de la comunicación en general.

Los avances indicados arriba hacen posible que cualquiera de sus *stakeholders* pueda convertirse, de manera gratuita algunas veces o con mucha razón en otras, en un generador o propagador de la crisis. En ese sentido, la entidad empresarial o institución debería tomar las precauciones respectivas para definir escenarios y situaciones de posible riesgo y prepararse para enfrentarlas, buscando que el impacto en su reputación corporativa se minimice tanto como sea posible.

Para ello, es importante tener en cuenta a otro de los activos importantes de una organización: su gente, entre la que se comprende no solamente a sus colaboradores o personal de planta, sino también a la plana ejecutiva, gerencial y/o

directiva, de la cual surgen sus voceros oficiales o regulares. En línea con lo sostenido por Remy (2016), el vocero resulta la encarnación o la representación física de la organización, y es la persona que tiene como principal responsabilidad que los mensajes de la organización lleguen a los públicos de interés con la mayor claridad y seguridad posible.

Es precisamente en una situación de crisis reputacional cuando se hace mucho más necesario que dichos argumentos, que se tornan en mensajes clave, lleguen con mayor efectividad a los públicos de interés, utilizando para ello, como intermediario y altavoz, a uno de los *stakeholders* vitales en contextos críticos: los medios de comunicación. Como diversos autores recomiendan, lo ideal es que los voceros puedan haber experimentado una preparación o una sesión de entrenamiento - conocida también como *media training*- para poder enfrentar con éxito sus encuentros con medios y transmitir esos mensajes clave de manera eficaz y efectiva.

Como indica Lladó (2016), formar a los voceros hace posible exponerlos ante situaciones simuladas que resultan muy cercanas a la realidad, de manera que puedan descubrir sus potenciales y corregir sus debilidades. Esta preparación, sumada a la labor previa de identificar los mensajes clave, debe complementarse con la definición de un propósito u objetivo a lograr al momento de llevar a cabo una entrevista periodística, de manera que pueda considerarse como una intervención exitosa y contribuya, dada la circunstancia, a minimizar los estragos de la crisis reputacional. Un portavoz -como también se le conoce al vocero- formado correctamente debe ser capaz de conjugar todos estos elementos para lograr el éxito en un encuentro con un medio de comunicación.



Pero, ¿qué ocurre cuando se tiene una entrevista con un medio y el vocero no se ha preparado en su totalidad, no ha experimentado un *media training* y por lo tanto no cuenta con las destrezas necesarias para trasladar y/o reforzar esos mensajes básicos que la organización debe comunicar? Es para analizar ello que se ha desarrollado esta investigación, entendiendo la importancia de aplicar una herramienta de las Relaciones Públicas para poder contar con voceros debidamente entrenados, de modo que puedan hacerle frente a una entrevista periodística con seguridad y certeza, especialmente en esos momentos de mayor tensión para la organización como los de una crisis reputacional.

Casos reales en diferentes ámbitos a nivel mundial han evidenciado que un mal desempeño de un portavoz puede impactar de manera negativa no solo en la reputación corporativa de la empresa, sino incluso en su subsistencia en el mercado. En esa línea, se decidió tomar como referencia dos entrevistas realizadas en la misma emisora radial y televisiva -RPP-, una en febrero de 2015 y otra en enero de 2022, a fin de identificar de qué manera el desempeño de un vocero corporativo -más aún cuando ocupa un cargo de alta dirección- puede ayudar o perjudicar a su empresa al momento de conceder una entrevista a un medio durante una situación de crisis reputacional.

### **Formulación del problema**

Planteado lo anterior, se generó entonces la pregunta que motivó la presente investigación, a manera de problema general: ¿De qué manera un vocero hace frente a una entrevista periodística en una situación de crisis reputacional? Asimismo, surgieron las siguientes preguntas específicas:

- (i) ¿Cuál es la importancia del *media training* en la formación del vocero?
- (ii) ¿Qué papel juega la definición de mensajes clave en el desempeño del vocero durante una entrevista?
- (iii) ¿Por qué una organización debe contar con voceros debidamente preparados para afrontar encuentros con medios durante una crisis reputacional?

### **Objetivos de la investigación**

Con lo expresado anteriormente, el objetivo general de la presente investigación es: Analizar la manera en que un vocero debe hacer frente a una entrevista con un medio de comunicación durante una situación de crisis reputacional.

Los objetivos específicos son:

- (i) Indagar sobre la importancia del *media training* en la formación de un vocero.
- (ii) Identificar el papel que juega la definición de mensajes clave en el desempeño de un vocero durante una entrevista.
- (iii) Conocer la importancia de que una organización cuente con voceros debidamente preparados para afrontar encuentros con medios durante situaciones de crisis reputacional.

### **Justificación de la investigación**

En situaciones de crisis de reputación, las empresas necesitan contar no solamente con una estrategia clara y previamente definida de comunicación, sino también con voceros debidamente capacitados y entrenados para poder enfrentar cualquier situación mediática en la que necesite exponer con claridad los mensajes

principales que la organización quiere transmitir. Como indica González (1998), la función de vocero puede ser desempeñada por el ejecutivo a cargo de Relaciones Públicas o área similar y, en situaciones graves, el propio presidente tendría que serlo.

En Relaciones Públicas, se cuenta con una herramienta que permite entrenar a los voceros a fin de que cumplan con los objetivos que se establezcan de cara a un encuentro con un medio de comunicación, que es el *media training*. Como su nombre en inglés lo indica, sirve para entrenar las habilidades que necesita el vocero para un desempeño óptimo. En los últimos años, debido a situaciones políticas y escándalos corporativos, el término *media training* ha sido descontextualizado o cargado de connotaciones que tienen que ver más con estrategias oscuras que con la identificación de un recurso útil para la formación de portavoces.

En ese sentido, desde el punto de vista teórico, esta investigación buscó contribuir, a través de la recopilación y contraste del aporte de diversos autores, con determinar la importancia del papel del vocero adecuadamente entrenado para enfrentar encuentros con medios durante situaciones críticas corporativas. A nivel social, lo que se pretendió fue intentar desmitificar el *media training* y tratar de mostrarlo en su real dimensión. De hecho, autores como Grunig & Hunt (2003) aconsejan que el *media training* sea una parte de una política corporativa que deban seguir los voceros de cualquier organización, y que este entrenamiento esté a cargo de especialistas o profesionales con apoyo de recursos audiovisuales.

A su vez, desde el punto de vista metodológico, los criterios utilizados para el análisis de las entrevistas seleccionadas han estado en consonancia con lo aportado

por los autores considerados en la investigación, en tanto que la herramienta tecnológica utilizada cuenta con reconocimiento y respaldo de diversos académicos, por lo que se estima que el procedimiento pueda ser aplicable a cualquier otra entrevista que se requiera analizar y evaluar a fin de determinar la performance del vocero a cargo. Y desde el lado práctico, se intentó aportar una línea de investigación en un tema que no suele ser frecuente en los documentos académicos, lo que podría motivar nuevas líneas de trabajo al respecto.

### **Importancia de la investigación**

Los profesionales en Relaciones Públicas deben velar porque los mensajes, definidos con anticipación como claves para comunicar en una situación de crisis corporativa, sean planteados por el vocero de manera óptima durante una entrevista o encuentro con medios periodísticos. Sin embargo, como se analizó en esta investigación, no siempre se cumple esta premisa y las consecuencias pueden ser catastróficas para la reputación de la empresa e incluso para la subsistencia de su negocio. Es por ello que se consideró importante plantear este tema, ya que el *media training* es una herramienta de las Relaciones Públicas que se debe aprovechar al máximo, de manera especial en situaciones de crisis reputacional.

### **Viabilidad de la investigación**

Esta investigación se tornó viable por cuanto en internet ha quedado el registro audiovisual de las dos entrevistas que han sido consideradas y que nos sirvieron para analizar y contrastar las afirmaciones planteadas en el presente documento. Lo que se hizo con ellas fue primero visionarlas y posteriormente realizar un proceso de transcripción, que según Dabenigno (2017), consiste en registrar y poner por escrito

los intercambios de información a través de interrogantes, respuestas y datos generales de contexto que hayan surgido a lo largo de una entrevista.

De esta manera, se extrajo el contenido tanto textual presentado por los voceros en ambas entrevistas como también en el aspecto no verbal, para poder analizar toda esa información a través de programas informáticos disponibles y de utilidad para este tipo de investigaciones cualitativas, tal como es el caso de *ATLAS.ti*. Además, se contó con bibliografía en torno tanto a las crisis reputacionales como también a la formación de voceros, lo que permitió contar con teorías y fundamentos pertinentes para la elaboración de la presente investigación.

### **Limitaciones del estudio**

Se entendió que, contando con los recursos necesarios que permitieron hacer viable esta investigación, no se tuvo limitaciones salvo las del propio tiempo o plazo fijado para presentar el resultado de la misma. En todo caso, resulta importante hacer la salvedad e indicar que los temas de vocería y *media training* o formación de portavoces no suelen ser tópicos comunes en las pesquisas académicas, ya sea a nivel local o internacional, con lo cual se tuvo algunas dificultades en la búsqueda en repositorios y en la profundización de las bases teóricas consideradas.

### **Metodología**

La presente investigación tiene un diseño cualitativo, con el propósito de analizar el desempeño de una persona a cargo de la vocería de una organización en el marco de una crisis reputacional. Se trata de un estudio con una muestra seleccionada de forma intencional, enfocada en detalles particulares de cada

situación analizada. A partir de la selección de los ambos casos, se procedió a hacer la transcripción tal cual fueron llevadas a cabo por las ejecutivas a cargo. En este proceso de análisis preliminar, se consideró la pertinencia de someterlas a la herramienta de análisis cualitativo *ATLAS.ti*.

### **Estructura de la tesis**

En esta sección introductoria, se ha planteado la descripción de la realidad sobre el problema a cuestionar y se han formulado tanto las preguntas como los objetivos de la presente pesquisa, así como la justificación y viabilidad de la misma. En tanto, el Capítulo I está dedicado al planteamiento del marco teórico, reseñándose tanto recientes investigaciones nacionales e internacionales en torno a reputación corporativa y crisis reputacional, como las bases teóricas y conceptuales de autores de la especialidad.

En el Capítulo II se propone la metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación, detallando el procedimiento del muestreo y las técnicas de recolección y procesamiento de la información. A su vez, en el Capítulo III se presenta el resultado y el análisis del mismo, a partir de información provista por la herramienta tecnológica *ATLAS.ti*. El Capítulo IV está dedicado a la discusión de resultados, corroborándose mediante aproximaciones de la información obtenida a los autores considerados. Finalmente, se formulan las conclusiones de esta investigación, así como algunas recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Antecedentes de la investigación

Tanto a nivel nacional como internacional se ha desarrollado una variedad interesante de trabajos académicos dedicados a investigar aspectos diversos vinculados ya sea a la comunicación empresarial, la comunicación externa, la reputación corporativa o al desarrollo de crisis reputacionales y el desempeño de organismos o instituciones alrededor de las mismas. A continuación, se presenta algunas de dichas pesquisas efectuadas durante los cinco años previos a la realización de la presente investigación. Resulta importante precisar además que, a pesar de las búsquedas realizadas en repositorios locales y extranjeros, no se ha podido encontrar en el pasado reciente investigaciones públicas que tengan que ver directamente con la formación de voceros o *media training*. De esta manera, se han planteado revisiones de evidencias empíricas vinculadas principalmente con los temas de reputación y crisis reputacional, debido a que ha sido imposible encontrar investigaciones académicas que hayan sido realizadas en los cinco años recientes y aborden aspectos vinculados a la vocería y a la formación de portavoces.

### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

Vargas (2019) llevó a cabo una investigación con el objetivo de conocer la relación existente entre la comunicación externa y la imagen corporativa en la empresa Liderman, ubicada en la ciudad Lima, durante el año 2018. Con ese propósito, la investigadora abordó un diseño no experimental de tipo aplicada y de nivel descriptivo correlacional. De una población conformada por 35 organizaciones a las que la empresa brinda servicios, se definió como muestra aleatoria a 32 de ellas, a las que se les aplicó una encuesta tipo Likert que fue puesta a consideración de profesionales con experiencia, obteniendo una validez en promedio de 95%, de acuerdo al indicador de Aiken, y 0.8464 puntos con el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Según los resultados obtenidos, se confirmó que existe una relación directa entre la comunicación externa y la imagen corporativa en la empresa investigada, corroborando, entre otros datos, que las instituciones a las que atiende mediante servicios de seguridad y resguardo reconocen en un 81.17% la relación entre la comunicación comercial y la imagen institucional, concluyéndose que la comunicación externa está directamente relacionada con la imagen corporativa.

Drago et al. (2020), en una investigación sobre crisis reputacional, plantearon como objetivo analizar la comunicación que puso en marcha la empresa Graña y Montero durante la crisis reputacional que experimentó, y de qué manera el directorio de la organización se involucró en la gestión de la misma. En este trabajo se aplicó un marco metodológico de tipo cualitativo, con enfoque exploratorio, fenomenológico, descriptivo y relacional. Los investigadores complementaron la información que se tenía disponible por ser pública con la realización de entrevistas en profundidad a ejecutivos que tuvieron que ver con la crisis. A manera de resultado, se propuso un



modelo de gestión comunicacional que haría factible el monitoreo, la prevención y la gestión de riesgos durante situaciones de crisis con un enfoque transversal y holístico, a la vez que se confirmó que la participación del directorio es importante al momento de definir y aprobar la estrategia de comunicación. Si bien esta investigación explora el proceso que siguió la comunicación de Graña y Montero mientras que vio afectada su reputación durante las crisis de Lava Jato y el Club de la Construcción, hubiese sido interesante abordar el aspecto de cómo se asumió la vocería y de qué manera se realizó la selección y preparación de las personas a cargo de la misma.

La investigación desarrollada por Valera (2020) se propuso determinar el nivel de relación entre el plan de comunicación de crisis del sector educación con la imagen a nivel institucional que tenían los padres o tutores responsables del Gobierno Regional de San Martín desde el inicio de la pandemia por Coronavirus. Para esto, el investigador recurrió a métodos tanto cualitativos como cuantitativos, efectuando una labor aplicada de desarrollo descriptivo correspondiente a una triangulación concurrente, con una población de carácter infinita compuesta por papás y mamás de entre 25 y 55 años de edad con menores de edad dependientes matriculados en un colegio de la Región San Martín. Se determinó la confiabilidad del instrumento de acuerdo a la prueba de Cronbach. El resultado fue el hallazgo de una correspondencia positiva entre las variables plan de comunicación de crisis e imagen institucional. En ese marco, propuso además una guía para el desarrollo de planes de comunicación en crisis en el segmento educativo.

Chávez (2020), en una investigación sobre reputación corporativa que se trazó como objetivo el identificar el nivel de reputación de la Universidad Andina del

Cusco según los grupos de interés o *stakeholders*, aplicó una metodología cuantitativa con un alcance descriptivo y diseño no experimental, usando para ello una población múltiple determinada por los *stakeholders* tanto internos -profesores, estudiantes, personal administrativo- y externos -proveedores, instituciones de gobierno, sistema financiero, competencia. Con esto, se concluyó que la reputación corporativa de dicha casa de estudios tiene un nivel fuerte con 54.33%. Al respecto, se podría abrir una línea de investigación que pueda determinar de qué manera los voceros de la institución contribuyan en el nivel de reputación que mantiene, y si es que se cuenta con una política de entrenamiento y exposición proactiva de vocería.

En una investigación de Cabrera (2021) sobre reputación corporativa en una institución universitaria en la que analiza las audiencias internas -alumnos y profesores- de una universidad privada del Perú enfocada en los niveles C y D con sede en la zonas periféricas de Lima y en dos regiones del Perú, se trazó como objetivo dar a conocer la importancia entre la relación de los estudiantes de pregrado y sus maestros al momento de la construcción de la reputación corporativa correcta, a propósito de una crisis reputacional que protagonizaron sus alumnos y que se hizo pública a través de medios de señal abierta y redes sociales en julio del 2020 en el contexto de la emergencia sanitaria a causa de la pandemia por el COVID19. Como resultado, se demostró la certeza de la hipótesis planteada al iniciar el trabajo de investigación, siendo el profesor una vía para generar buena reputación y fortalecer las relaciones con los alumnos, convirtiéndose en un actor principal de blindaje reputacional, contribuyendo como fuentes de información valiosa para las entidades académicas. Aquí resultó interesante que se haya podido determinar, de cierta manera y quizás indirectamente, la importancia que tiene un vocero -como lo es el

maestro en un centro educativo- para poder aportar en la construcción de reputación, al externalizar los valores y mensajes de una institución.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales**

Conde (2021), en una investigación sobre comunicación corporativa y reputación, se propuso como objetivo demostrar de qué manera la comunicación corporativa impacta de manera directa en la formación y sostenimiento de la reputación en una organización, permitiendo comportamientos de valor de los públicos de interés hacia ella. Con ese fin, se aplicó un método cualitativo de investigación en tres vías: exploratoria, observación participante y entrevistas, siguiendo el modelo contextual integracionista de Gorden, combinado con un método histórico retrospectivo e inductivo. Como resultado, se pudo comprobar cómo la comunicación ha sido clave en la construcción de la identidad corporativa de la organización analizada, hasta convertirla en interlocutora válida y referente entre las empresas del sector; así como en el establecimiento de su razón de ser, su esencia e historia; en la concreción y progreso de su gobierno corporativo y en la puesta en marcha y desempeño de relaciones de calidad con sus *stakeholders* y la estructura social en general. El aporte de esta investigación es relevante en tanto realiza una investigación exhaustiva en la bibliografía registrada durante los últimos cuarenta años en torno al aporte de la comunicación en el desarrollo de la reputación corporativa de entidades empresariales gremiales, y aborda también aspectos vinculados a las crisis reputacionales.

Novoa et al. (2019) se plantearon como objetivo en su investigación el conformar una propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en

la Universidad del Rosario, teniendo en cuenta el nuevo enfoque estratégico denominado "Ruta 2025". Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario de percepción, tomando como referente el templo de la reputación elaborado por Rodríguez (2004) basado en Van Tulder y Van Der Zwart (2003). Dicho cuestionario fue dirigido a los altos directivos de la Universidad del Rosario -rector, vicerrectora, síndico y directora de Marketing y Comunicaciones-, con el fin de identificar qué percepción tenían en torno a la reputación de la Universidad del Rosario. A manera de resultado, se estableció una estrategia que define el norte para la gestión de la reputación corporativa en la casa de estudios en mención, a la vez que se recomendaron procedimientos tácticos para la ejecución de dicha estrategia.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional**

La teoría en la cual la presente investigación encuentra respaldo y en la que todos los conceptos analizados confluyen en la Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional, propuesta por Coombs (2012), en la que se resalta la importancia de prepararse previamente para la adecuada gestión de una crisis, sin importar cuál sea el origen de la misma. El autor propone un modelo de seis etapas que van desde la identificación de la crisis hasta la recuperación de la reputación corporativa. Coombs destaca la necesidad de un flujo de comunicación honesto y transparente con los *stakeholders* y el público en general.

Por ello, considera que el *media training* es un aspecto fundamental y una herramienta crítica en la preparación para la gestión de crisis, puesto que es necesario que los voceros desarrollen y perfeccionen sus habilidades para enfrentar

preguntas difíciles y sostener tanto un discurso como una comunicación no verbal adecuados, de tal manera que los mensajes definidos como clave sean comunicados de manera efectiva. El entrenamiento de voceros debe ser un proceso continuo y permanente, ya que esto permitirá que las habilidades de los ejecutivos para manejar situaciones de crisis se optimicen gracias a la experiencia y la práctica.

La Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional propuesta por Coombs ha sido de utilidad para trabajos posteriores vinculados a los aspectos abordados en la presente investigación, como por ejemplo Ulmer et al. (2016) o Falkheimer & Heide (2018). Estos autores coinciden en enfatizar que la gestión de la comunicación durante una situación de crisis debe realizarse de manera adecuada para evitar daños considerables en la reputación de las organizaciones, y remarcan la importancia de contar con voceros preparados para enfrentar la situación adversa de forma óptima mediante la relación constante con los medios de comunicación.

### **1.2.2. Comunicación empresarial**

Toda organización empresarial, independientemente del tamaño que posea o del sector de la industria o el comercio en el que se desempeñe, tiene la necesidad de comunicar si es que busca seguir creciendo en el mercado. La comunicación corporativa o empresarial, como sostiene Aced (2013), tiene como finalidad principal difundir novedades sobre una organización de tal forma que obtenga reconocimiento y posteriormente una imagen positiva entre sus públicos. Como la imagen es un valor intangible y sus resultados pueden ser difíciles de medir, suele pasar que muchas empresas no le dan el valor que le corresponde.

La comunicación corporativa puede efectuarse tanto a nivel interno como externo. Lo que busca la comunicación externa es promover una imagen favorable de la empresa o institución. De acuerdo con Pineda (2020), esta percepción positiva debería estar sostenida no solamente en la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización, sino también en la relación proactiva y saludable entre la visión y la misión corporativas. De esta manera, se busca impactar en el negocio mediante la generación de vínculos emocionales que propicien empatía y una percepción positiva de parte de los públicos de interés.

### **1.2.3. Imagen corporativa**

Como resultado de la gestión de la comunicación empresarial, surge esa imagen positiva a la que se ha hecho referencia. La imagen corporativa es lo que equivaldría a la representación personal de la organización, y por lo tanto es una característica única y particular. En ese sentido, Hefting (2004) recomienda que esta imagen debería estar adherida de manera natural a todas las actividades, productos o servicios que brinde la empresa o que impliquen su intermediación. De este modo, contribuirá a su correcto posicionamiento para lograr un mejor resultado en el mercado.

En años recientes, el término reputación ha surgido para potenciar la necesidad de una imagen corporativa positiva, pero desde una labor mucho más estratégica y holística. De una u otra manera, todas las empresas u organizaciones cuentan con una reputación, y a la fecha se ha tomado mayor conciencia en torno a la importancia de la misma en el desempeño y los resultados corporativos. De acuerdo con Matos (2013), hoy en día la reputación se ha convertido en un tópico

que, principalmente en las corporaciones transnacionales, se diseña, planifica y gestiona en las más altas esferas de dirección empresarial.

#### **1.2.4. Reputación corporativa**

Según Villafañe (2004), la reputación se definiría como el reconocimiento que una empresa tiene en base al comportamiento corporativo de la misma y de cómo este es percibido por sus *stakeholders*. En efecto, la reputación se estructura en base a la percepción que dichas audiencias de interés tienen sobre la empresa, y esa percepción se define sobre la base del cumplimiento que hace la organización de sus compromisos con sus clientes, empleados, sociedad, medio ambiente, entre otros.

Por su parte, Fombrun (2001) enfatiza que la reputación corporativa se consolida mediante el comportamiento corporativo de una organización, que se aprecia en sintonía con todas sus áreas, teniendo en cuenta el negocio en el que se desempeña o el entorno en el que se desenvuelve. Mientras más cumpla la organización con sus compromisos en todo nivel (sociales, laborales, tributarios, comerciales, etc.), tiende a contar con una mejor reputación, es decir una percepción mucho más positiva por parte de sus *stakeholders* y del público o consumidores en general.

De esta manera, los grupos de interés se convierten en una pieza clave en la generación de la reputación corporativa, y tienen una influencia decisiva en si esta es percibida ya sea de manera positiva o negativa por la opinión pública. Resulta entonces importante saber cuáles son o cómo se puede identificar a estos grupos, lo que se logra a través de una evaluación del entorno. Entre los agentes a tener en

cuenta pueden figurar, por ejemplo, clientes, empleados, socios de negocios, proveedores, inversionistas, medios de comunicación o entidades reguladoras y gubernamentales, entre otros (Vahos, 2018).

Esto significa que los *stakeholders* pueden ubicarse en diferentes grupos, bloques o estamentos, y dependerá de la organización determinar a cuál de estos grupos le resulta más importante aproximarse y dirigir sus estrategias y acciones de comunicación, en función de sus necesidades o de la coyuntura que esté atravesando. Pero hay circunstancias que pueden afectar la reputación corporativa. En efecto, cualquier empresa u organización puede verse expuesta a situaciones negativas o complicadas que van a poner en riesgo la percepción que tienen sus *stakeholders* de ella y hasta dañar su credibilidad o confianza.

### **1.2.5. Crisis**

Para Castillo (2010), una situación de crisis se caracteriza principalmente por el desequilibrio de los sucesos y pasa por continuas readaptaciones que implican conductas que deben adoptarse de forma permanente en el ámbito cualitativo y cuantitativo de los acontecimientos. Así, la organización que atraviesa una etapa de crisis se desestabiliza, ya que la misma puede tomar caminos inesperados y puede implicar daños muy graves o serios a su estructura u operación si no ha habido una preparación previa o si la situación crítica ha surgido por amenazas no previstas.

Una circunstancia crítica puede surgir desde cualquier frente o sector de la organización. Un proceso habitual que se escapa de control, un insumo en mal estado, un cambio en las condiciones de comercialización, un empleado o



colaborador insatisfecho con las políticas laborales, una nueva normativa o legislación contraria a los intereses de la empresa. Venga de donde venga, una crisis causará estragos en la operación y en el negocio de la empresa. Si no es gestionada rápidamente, con una estrategia clara y previamente definida para superar la contingencia, puede llegar a dañar la imagen o la percepción que los *stakeholders* tienen con respecto a ella.

#### **1.2.6. Crisis reputacional**

Una crisis reputacional, en concordancia con lo que sostienen Drago et al. (2020), es aquella que termina por afectar, de manera clara y directa, la reputación de la empresa, la misma que puede originarse por ya sea por acusaciones de falta de transparencia, por alguna falta ética de los funcionarios o ejecutivos a cargo de la organización y sus operaciones, o como resultado de la ineficiente gestión de una contingencia operativa que el personal a cargo no supo minimizar o atender de acuerdo a los protocolos definidos para ello.

De acuerdo a lo planteado, la reputación es la percepción y el nivel de credibilidad y confianza que tienen los *stakeholders* con respecto a una empresa, marca, negocio o institución a partir de sus experiencias e información en torno al cumplimiento de compromisos corporativos. Una crisis reputacional, entonces, sería aquella que afecta dicha credibilidad cuando un hecho negativo es puesto en conocimiento o tomado en cuenta por los grupos de interés, y que se agrava por el manejo poco efectivo del mismo que pueda realizar la empresa o institución.

De esta manera, cualquier organización, sea cual fuese el rubro en el que opere, es posible de que un acontecimiento inesperado o un error técnico o humano se interponga en el normal desarrollo de sus actividades. Ya sea un accidente laboral, un percance en el transporte de pasajeros o mercancías, la ingesta de productos alimenticios en mal estado, entre otros. En ese sentido, Ríos (2012) recomienda que, así el hecho resulte de responsabilidad directa o no de la organización, esta debería mostrar una apertura amplia y propiciar la entrega de información oportuna y veraz a quienes puedan así requerirlo.

Por su parte, Chávez (2020) sostiene que las crisis de reputación se dan por no ser consistentes en atender la variedad de intereses, necesidades e incluso expectativas de los *stakeholders*, y en la capacidad o voluntad de actuar en cada uno de esos grupos de interés a fin de colaborar con la buena reputación de la organización. En una crisis reputacional, uno de los grupos de interés que resulta vital es el de los medios de comunicación, sobre todo si la empresa que experimenta la situación negativa cuenta con un alto valor reputacional.

### **1.2.7. El papel de los medios de comunicación en una crisis**

Cuando un medio de comunicación expone un hecho o situación crítica de una empresa, le da una mayor visibilidad y puede contribuir a que la situación se salga aún más de control. En su necesidad de conseguir mayor audiencia y ante la falta de información clara sobre la situación crítica por parte de la empresa, los medios pueden tender a exagerar, consultar otras fuentes o consignar data errónea o sobredimensionada, al punto de distraer la atención de los ejecutivos de la empresa en crisis, que dejan de centrarse en el problema que generó dicha situación negativa

para pensar en cómo evitar una repercusión mediática que afecte la reputación y el negocio.

Al respecto, Fita (1999) precisa que, una vez iniciada la crisis, esta se agrava debido a la aparición de dos factores que alteran la forma en que la empresa pueda enfrentarla y gestionarla: primero, la acción informadora de los medios, que se sienten en la necesidad de dar a conocer el hecho funesto incluso antes de contar con datos oficiales; y segundo, la capacidad de dichos medios para influir en la opinión pública. Ambos factores obligan a la empresa a tener que justificar el porqué de los acontecimientos por los que ha atravesado de manera pública, e idealmente con información veraz.

En efecto, en diversos casos de crisis reputacionales se ha comprobado el papel de los medios de comunicación, que actúan como replicadores o altavoces de noticias negativas y buscan las reacciones de otros grupos de interés vinculados a la empresa afectada. En su necesidad tanto de informar sobre el hecho como de aumentar sus niveles de sintonía o lectoría, los medios buscarán la información de cualquier fuente. Por ello, la organización en crisis deber ser la que se haga responsable y comparta información que resulte eficaz para mitigar el impacto de la crisis, mediante una política de comunicación estratégicamente diseñada para estas circunstancias.

#### **1.2.8. Comunicación de crisis**

La comunicación de crisis es la especialidad de las Relaciones Públicas que se encarga del diseño y definición de dicha política de comunicación, y es la que se

pone de manifiesto en esta etapa, ya que es en los momentos críticos cuando la toma de decisiones debe efectuarse de manera pronta, prestando atención a las personas o comunidades afectadas con proactividad y rapidez, y respondiendo a las preguntas que puedan surgir desde los medios de comunicación cuando la situación lo requiera, teniendo en cuenta que esa mala noticia de la empresa puede convertirse en tema de interés primordial (Saura & García, 2012).

Sin embargo, muchas empresas, como lo indica Ray (1999), evitan asumir cualquier tipo de responsabilidad frente a sucesos negativos, producidos ya sea por causa directa o indirecta, y buscan que sea un tercero quien asuma la culpa y la gestión de la solución: un proveedor, un colaborador, un distribuidor o vendedor externo, incluso un medio de comunicación que solamente realizó su labor de difusión. Así, diversas organizaciones prefieren poner en marcha cualquier artimaña, incluso de manera ilícita, para evadir cargos legales y de reputación tanto frente a quienes fueron afectados y demandan un tipo de solución, como frente a la opinión pública, creyendo que de esa manera el daño a su imagen será menor.

Pero esto quizás pueda ser útil en un momento inicial, sobre todo para empresas que no han tomado la previsión de estudiar y analizar sus debilidades y amenazas y así preparar con antelación planes de contingencia y minimización de situaciones de crisis, o de control de daños en caso sea necesario. Con el paso de los días y con la prensa de por medio realizando la labor investigativa que le corresponde, muchos de estos argumentos, como en el caso de la petrolera materia de la presente investigación, pueden verse trastocados o vulnerados debido a su poca certeza o falta de precisión.

Teniendo esto en cuenta, Xifra (2009) señala que realizar acciones como brindar información de avanzada, ser transparentes al momento de compartir dicha información, mantenerse disponibles para brindar atención pronta a los medios y, de manera especial, obligarse por principios a propagar datos certeros y veraces, son claros indicadores del éxito de una política proactiva de comunicación en el marco de una estrategia definida para prevenir coyunturas de crisis. Y este éxito se evidenciará en la recuperación del control de la situación.

Si la organización decide liderar la comunicación, ser la que comparta noticias con respecto a la crisis y su evolución con total nitidez y claridad, guardando solo las reservas que la ley obligue, y la que atienda a los medios de comunicación que han mostrado interés en el tema con prontitud, entonces podrá tener un panorama mucho más claro para tomar decisiones adecuadas en el momento preciso, de modo que el daño en la reputación de la organización se aminore y la confianza en ella por parte de sus *stakeholders*, poco a poco, empiece a restablecerse.

### **1.2.9. Industrias más sensibles a las crisis**

Hay industrias en las que las crisis pueden tomar dimensiones mucho mayores a las esperadas o previstas y llegar a desenlaces inesperados. Según Fernández (2012), uno de esos casos es el de las empresas que se dedican a la exploración, refinamiento o comercialización de petróleo y derivados. Este tipo de organizaciones, ya sean de propiedad estatal o privada, deben tener como premisa el velar de manera especial por la correcta preparación, aplicación y supervisión de sus manuales en épocas de crisis, prestando atención tanto al antes como al durante y después.

A nivel mundial, ha habido casos en los que la falta de proactividad en el desarrollo de manuales de crisis y estrategias para hacer frente a las contingencias han producido enormes daños tanto en la reputación como en el negocio de empresas del sector Hidrocarburos, y que han sido analizados en su momento por el fracaso en el desempeño de sus estrategias de comunicación. Entre las más recientes, se puede mencionar las catástrofes petroleras ocurridas en Galicia, España, en 2002; y en el Golfo de México en 2010.

Otro de los rubros en el que una crisis puede desatar una progresión de acontecimientos negativos es el de Alimentos. Como señalan Rodríguez et al. (2020), una crisis en este sector es la que se genera a partir de un hecho que cuestiona, altera o modifica, de manera negativa o perniciosa, la cadena alimentaria o la inocuidad de algún insumo o producto alimenticio en particular, y que encuentra resonancia a través de los medios de comunicación, dando origen así a una serie de acciones y argumentos provenientes de los diversos actores que conforman la cadena o la industria en cuestión.

Retiros de lotes de productos debido a fallas en las líneas de producción, presencia de objetos o cuerpos extraños, alertas de autoridades en torno a denominaciones de productos que no corresponden a la composición química de los mismos, o la ingesta o consumo en ambientes con altos índices de contaminación han sido algunas de las principales causas por las cuales muchas empresas han experimentado crisis de reputación, tanto en el Perú como también a nivel internacional, provocando incluso el cierre de operaciones o la desaparición de marcas del mercado.

A este respecto es importante considerar lo que sostiene Wong (2019): que las consecuencias que puede provocar una situación crítica en la imagen corporativa y la comunicación de una organización pueden ser diversas, como la pérdida de la credibilidad y confianza, la afectación a la imagen corporativa o institucional, la desestabilización y daños en la identidad que proyecta la organización. Por todas estas razones es que la toma de decisiones debe ser transparente y oportuna, incluso de manera previa mediante la preparación de manuales y protocolos de crisis.

#### **1.2.10. Selección y rol del vocero**

Una de esas decisiones que tiene que asumir una empresa durante una situación de crisis reputacional -si es que no lo ha hecho antes ya para casos de comunicación proactiva en entornos positivos- es la de seleccionar un vocero, quien resulta ser el rostro visible de la empresa. Lo ideal es que pertenezca a la organización, y además debe ser capaz de transmitir los mensajes que la empresa quiere comunicar con coherencia y orden, poniendo la cuota de emoción que corresponda y manteniendo una actitud cordial y respetuosa, o siendo firme cuando así se necesite (Remy, 2016).

Dependiendo de las circunstancias, el vocero de la organización puede ser el funcionario principal de la oficina de Comunicaciones o Relaciones Públicas -en caso la hubiere- o algún ejecutivo que tenga una especialidad diferente en caso el tema lo requiera. Pero en una situación de crisis reputacional, cuando la imagen de la organización está en juego, lo ideal siempre será que quien asuma dicha posición sea el gerente general, algún director, o incluso el presidente del directorio, ya que la crisis

no suele afectar a un área de la empresa sino a toda en su conjunto, y es importante que se tomen decisiones corporativas.

García (2022) recuerda que el origen del papel del vocero surgió mientras se llevaba a cabo la Segunda Guerra Mundial, indicando que el momento no resultó una casualidad, sino que es precisamente en situaciones turbulentas y de conmoción cuando las organizaciones necesitan alinear sus mensajes de cara a sus audiencias de interés y preparar así un discurso con argumentos claros que permitan propiciar la tranquilidad en medio de la desconfianza y la incertidumbre.

Elegir un vocero debería ser un proceso a conciencia, ya que será quien, de una u otra manera, encarne los valores, las creencias y la identidad propias de la organización. Las empresas que desarrollan planes de comunicación proactivos suelen realizar esta selección con anticipación, pero algunas esperan a que suceda una situación crítica para hacerlo. Sea como sea, en cuanto a las características que debe poseer un vocero, es importante que sea una persona en una posición ejecutiva o gerencial en la organización, que se exprese con fluidez, claridad y tranquilidad, evitando mostrar duda en sus intervenciones. Además, debe contar con facilidad de exposición, a fin de que todos puedan entender su discurso (Vahos, 2018).

Estas características o requisitos no tienen tanto que ver con el aspecto físico del vocero, sino con sus habilidades de comunicación. Es importante que el mensaje clave que la empresa quiere transmitir, más precisamente en circunstancias adversas, sea comunicado de manera óptima, desde un punto de vista no solamente técnico



sino también y por sobre todo humano, buscando generar empatía, comprensión e incluso solidaridad de parte de sus *stakeholders*.

Por ello, tanto Remy (2016) como Vahos (2018) coinciden en señalar que, siendo el vocero el único que debe representar a la empresa en su comunicación externa durante situaciones de crisis, es importante que las organizaciones consideren invertir recursos económicos para prepararlo en aspectos vinculados a la comunicación. Lo recomendable es que, al menos una vez al año, el vocero participe en una sesión de capacitación en manejo de medios, también conocida como *media training*, una herramienta de la que disponen los Relacionistas Públicos para formar y fortalecer al portavoz de cara, principalmente, a sus encuentros con periodistas y profesionales de la comunicación.

#### **1.2.11. El *media training***

El *media training*, que actualmente es también llamado *media coaching*, consiste en una preparación que recibe un vocero para aprender, en resumen, algo que resulta vital en un proceso de comunicación corporativa: responder, en el marco de una entrevista periodística, no lo que quien formula las preguntas quiere saber, sino lo que él y su empresa quieren o necesitan comunicar o lo que sus *stakeholders* esperan escuchar. Esto solamente puede lograrse con una correcta formación a cargo de profesionales expertos en la materia, la misma que deriva luego en un ensayo permanente.

Se trata, como explica Remy (2016) de ejercicios de entrenamiento en entrevistas, mediante los cuales el vocero se enfrenta a encuentros simulados con

periodistas (con profesionales que pueden serlo realmente o que cumplen con ese papel), que se registran y graban en formato audiovisual y que posteriormente, durante la misma jornada de preferencia, se visionan y analizan, de tal manera que el vocero en formación pueda recibir de parte de especialistas toda la retroalimentación posible que le ayude a mejorar sus habilidades de comunicación tanto verbal como no verbal.

Entrenar continuamente resulta ser clave para un vocero que quiere optimizar su desempeño. Aunque ha sido un concepto muy manoseado últimamente en el Perú debido principalmente a situaciones políticas y casos de corrupción, el *media training* resulta útil y está diseñado para dicha finalidad. Grunig y Hunt (2003) sostienen que, durante el entrenamiento, es recomendable que el vocero experimente un poco de todo: rudeza, preguntas incómodas, cortes repentinos, o regresar a temas difíciles que creía haber cerrado. Así, con la práctica, es posible que el vocero pueda sentir la entrevista real como más tolerable y manejable.

La práctica puede ayudar a fortalecer las habilidades de comunicación tanto oral como no verbal del vocero, y también le permitirá entrenar de qué manera puede posicionar los mensajes clave de la organización a lo largo de su exposición mediática. Por ello, es también recomendable llevar a cabo sesiones de *media training* durante las situaciones de crisis reputacional. En estos casos, el entrenamiento debería ser más bien específico y girar en torno a detalles particulares vinculados al acontecimiento crítico que la organización está atravesando (González, 1998).

El entrenamiento para enfrentar procesos con medios de comunicación contempla aspectos tanto teóricos -qué son y cómo funcionan los medios, qué implica ser periodista, cómo llevar a cabo un encuentro mediático, cómo presentarse o vestirse de acuerdo a cada ocasión, cómo estructurar el mensaje, cómo abordar al entrevistador- como prácticos -simulaciones de entrevistas preferentemente audiovisuales- que permiten al vocero aproximarse a la realidad del trabajo de los periodistas y al funcionamiento o día a día de los medios de comunicación.

De acuerdo con Arnoletto (2013), el *media training* busca que el vocero pueda conocer y comprender tanto el lenguaje de los medios, sobre todo los que emiten señales de audio y video, como la labor periodística, buscando desarrollar y potenciar las destrezas y habilidades del vocero en aspectos como: construcción coherente del mensaje, uso adecuado de los movimientos corporales en apoyo al discurso, elección de palabras adecuadas según la audiencia, selección de la vestimenta ideal, manejo de preguntas complicadas, atención permanente al entrevistador, entre otros.

Generalmente, el *media training* considera y supone diversas situaciones frente a las que un vocero puede verse expuesto en una entrevista periodística, de tal manera que esté preparado para enfrentar cualquier perfil de entrevistador o cualquier circunstancia de comunicación, más aún durante una situación de crisis reputacional, momento en el cual un periodista puede tomar o compartir una posición particular con las personas, comunidades o colectivos afectados o puestos en riesgo, y por tanto mostrarse mucho más incisivo y cuestionador, formulando preguntas que pueden causar incomodidad o malestar en el vocero.

En esa línea, Lladó (2016) afirma que la importancia de llevar a cabo un *media training* con un vocero se encuentra en que, al ponerlo en situaciones cercanas a la realidad, hace posible descubrir sus fortalezas y debilidades a fin de reforzarlas o corregirlas, según corresponda. El propósito del entrenamiento es que el vocero se encuentre seguro y confiado ante los medios y que pueda manejar todos los recursos de comunicación posibles a fin de lograr una entrevista provechosa para su empresa, ya que una mala exposición puede causar un daño severo (incluso mayor que el producido por la crisis en sí) a la reputación de la empresa u organización que representa.

La preparación a través del *media training* apunta principalmente a que el vocero esté en la capacidad de enfrentar con éxito una entrevista periodística, que es el género preferido por los profesionales del sector al momento de analizar un suceso, o de recopilar información en torno a una situación negativa relacionada con una organización. Además, la entrevista es la intervención en medios más complicada y retadora, debido a las preguntas directas y algunas veces complicadas que obligan al vocero a tener que pensar con claridad bajo presión (Grunig & Hunt, 2003).

Se trata de un encuentro uno a uno, vocero frente a periodista, en el que tanto el entrevistador como el entrevistado suelen tener la necesidad de exponer información a la vez de liderar la conversación o marcar la pauta. El periodista a cargo buscará guiar la conversación tratando de obtener la data que considera de interés para sus lectores (en el caso de medios escritos) o para su audiencia (en el caso de medios radiales, televisivos o digitales), mientras que el vocero debería tener como objetivo el dejar sus mensajes clave expuestos, establecidos y remarcados.

La entrevista es un formato que, según Castillo (2010), debe afrontarse de manera distinta según el tipo o configuración particular del medio en el que se lleve a cabo, ya que es muy diferente prepararse para una que se va a realizar en una estación de radio o una que va a darse en un programa de televisión. En el primer caso, el vocero debe -por ejemplo- usar frases cortas, transmitir amabilidad y cercanía y buscar adaptarse a la fugacidad del medio. En el segundo caso, además, hay que considerar la presencia física y prestar atención a la postura y los gestos, debido al lenguaje visual televisivo.

En efecto, cada formato tendrá sus propias necesidades de presentación, exposición y comunicación. Lo ideal es que el vocero tenga conciencia del espacio en el que está desenvolviéndose y adaptarse al mismo, pero siempre buscando alcanzar un objetivo que debe haber sido definido previamente. En línea con lo que inculca el *media training*, Cutlip & Center (2001) aportan algunas recomendaciones a tener en cuenta durante una entrevista periodística, como el no discutir con los periodistas ni perder la calma, y el comprender que los profesionales del Periodismo buscan información de interés general y están prestos a hacer de todo para conseguirla.

Durante una sesión de entrenamiento de voceros o *media training*, los profesionales y especialistas en Relaciones Públicas suelen sugerir ejercicios de entrevistas, en especial las que recrean o simulan un encuentro para televisión, puesto que es la situación que requiere de un mayor nivel de compromiso, concentración y atención por parte del vocero, a la vez que resulta en la más tensa y preocupante.

Es importante remarcar lo que sostiene Rivero (2010), al señalar que la selección del vocero no debería ser un acto al azar o una mera circunstancia, sino que tiene que hacerse con previsión y planificación, y con mucha anticipación de cara a la elaboración de planes y manuales de crisis. Se designan junto con los equipos o comités que estarán a cargo de la gestión de la situación crítica reputacional dentro de la organización, de manera que estén preparados de forma técnica para enfrentar a los medios y presentar una imagen alineada con las circunstancias y con lo que la empresa quiere transmitir a nivel de emoción y valores (responsabilidad, compromiso, solidaridad, empatía).

La formación de voceros, la gestión proactiva de la comunicación y el desarrollo anticipado de planes de comunicación en situaciones de crisis deberían ser parte de la cultura organizacional de cualquier empresa o institución, entendiéndose dicho concepto como la serie de costumbres, formas de actuar y sentidos que determinan la dinámica corporativa y conforman su identidad y espíritu (Aguado, 2004); como la forma en la que la organización le hace frente a su entorno (Chiavenato, 2009); y como el grupo de creencias y valores que se comparten con el fin de facilitar la adaptación a los cambios (Ritter, 2008).

### **1.3. Definición de términos básicos**

Reputación corporativa: es la conformación de una serie de imágenes a lo largo del tiempo, en la que se puede apreciar tanto lo bueno como lo malo del desempeño de las organizaciones. En ese sentido, resulta sumamente necesario desarrollar de forma estratégica y coherente la imagen corporativa

de modo que, con el avance de los años, la misma devenga en una buena reputación (Drago et al., 2020).

**Crisis reputacional:** la crisis reputacional puede definirse no solamente como el surgimiento de un hecho fortuito que pone en riesgo de manera importante la percepción que los diferentes grupos de interés -socios de negocios, clientes, colaboradores, medios de comunicación, entidades gubernamentales- tienen con respecto a una organización, sino también cómo esa percepción podría influir el desarrollo y el funcionamiento de la entidad o, puesto de otra manera, cómo esa percepción puede impactar en la rentabilidad y los activos de la empresa (Vahos, 2018).

**Vocero:** también llamado portavoz, es el ejecutivo o funcionario de una organización preparado para trasladar adecuadamente, en un momento determinado, los mensajes clave a sus públicos objetivo a través de los medios de comunicación. Por ello, resulta imprescindible que cuente tanto con un conocimiento profundo de la organización o de la materia en cuestión, como con la formación adecuada y el entrenamiento para hacerles frente (Lladó, 2016).

**Media training:** jornada de entrenamiento en la que un vocero se expone a entrevistas simuladas, las mismas que se registran para luego verse a sí mismo, evaluarlas y recibir retroalimentación o *feedback* (Remy, 2016).

Entrevista periodística: se trata de un encuentro con un medio de comunicación que, ya sea que responda a una estrategia previamente diseñada por la organización o al requerimiento de un periodista, debe ser preparada con sumo cuidado si a través de ella se pretende proyectar una imagen positiva de la empresa (Villafañe, 2008).

Mensajes clave o básicos: Son enunciados contruidos adecuadamente, desde un punto de vista gramatical y sintáctico, que presentan lo que una organización quiere dar a conocer de una manera directa. Los mensajes están normalmente caracterizados por ser concretos y directos (Rojas, 2013).



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Diseño metodológico**

De acuerdo con Carrasco (2006), esta investigación se planteó con un diseño cualitativo orientado a analizar el rol del vocero y su desempeño en una entrevista periodística durante una situación de crisis reputacional atravesada por su organización empresarial.

Luego de definido el diseño, resultó importante además determinar qué procedimiento se llevaría a cabo en función de los materiales a analizar previamente determinados. En ese sentido, de acuerdo con lo sostenido por López (2016), la presente investigación se trató de un estudio fenomenológico con una muestra pequeña de carácter intencional, para intentar explicar los procesos que se observaban en la misma. Se apuntó a que el estudio permitiese una aproximación más en detalle a una situación específica, con un enfoque en hechos o detalles particulares para analizarlos y determinar los resultados o consecuencias de los mismos. Además, esta investigación también tiene un enfoque hermenéutico pues, según Gadamer (1998), el análisis y la interpretación de conversaciones, ya sea a

través de textos u otros dispositivos, permite visibilizar suposiciones silenciosas y prejuicios que puedan estar condicionados por una situación particular del ser humano.

A su vez, en cuanto al nivel de la investigación, de acuerdo con Fuentes-Doria et al. (2020), la presente pesquisa es descriptiva, puesto que se centra en una situación o fenómeno capaz de ser observado para proceder a realizar una descripción detallada, en este caso la manera en que un vocero debe hacer frente a una entrevista con un medio de comunicación durante una situación de crisis reputacional, para luego proponer unas condiciones posibles que responden al problema estudiado, a partir de información verificable.

## **2.2. Procedimiento de muestreo**

Se ha analizado entrevistas efectuadas por dos ejecutivas de empresas ubicadas en el territorio peruano debido a que, mientras estas fueron llevadas a cabo, dichas organizaciones estaban atravesando situaciones de crisis reputacional agudas. El desempeño de las voceras en las entrevistas seleccionadas se consideró como ejemplar para poder evaluar la importancia de la correcta formación.

En línea con Penalva et al. (2015), se ha realizado un muestreo intencional, ya que se ha elegido dos hechos acontecidos, considerados por el investigador como más representativos, lo que pudo proporcionar una mejor información y material de análisis. Estos han sido seleccionados en particular ya que, en su momento, generaron una alta repercusión, lo que implicó consecuencias muy severas para ambas organizaciones desde el punto de vista reputacional.

Ambas entrevistas se dieron en la ciudad de Lima, con ejecutivas mujeres que estuvieron a cargo de la vocería al ocupar cargos de alta dirección en las empresas a las que representaban, y que por coincidencia brindaron dicha entrevista -en medio de la situación crítica que atravesaban- a un mismo medio de comunicación, que las emitió tanto por su frecuencia radial como por su señal de televisión por cable. En cuanto al número de entrevistas elegidas para el análisis, se puede mencionar aquí lo que sostienen Creswell & Poth (2018), en el sentido que la investigación cualitativa se trata de estudiar unos pocos individuos, pero recopilando detalles extensos sobre cada uno, puesto que la intención no es generalizar sino más bien dilucidar en lo particular y lo específico. Precisan que hay investigaciones de enfoque fenomenológico incluso con un participante o sujeto de estudio.

Los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar las entrevistas aludidas en el presente estudio sobre el rol del vocero durante a entrevistas en medio de una crisis reputacional fueron:

Criterios de inclusión: (a) Las entrevistas deben mostrar el rol del vocero durante las intervenciones televisivas; (b) Las entrevistas deben ser realizadas por profesionales de medios de comunicación; (c) Las entrevistas deben haber sido publicadas en un medio de comunicación; (d) Las entrevistas deben proporcionar información relevante y actualizada sobre un tema; (e) Las entrevistas deben estar disponibles en línea y ser accesibles al público en general.

Criterios de exclusión: (a) Las entrevistas no deben estar enfocadas en aspectos ajenos al rol del vocero durante las entrevistas televisivas en el marco

de crisis reputacionales; (b) Las entrevistas no deben ser realizadas por personas que no sean del medio; (c) Las entrevistas no deben ser publicadas en medios de comunicación de baja sintonía; (d) Las entrevistas no deben proporcionar información irrelevante sobre el tema en cuestión; (e) Las entrevistas no deben estar disponibles en línea o ser inaccesibles al público en general.

### **2.3. Técnicas de recolección de la información**

Para la presente investigación, se procedió a realizar procesos de observación indirecta, ya que el investigador no estuvo presente al momento en que las entrevistas se llevaron a cabo, sino que fueron visionadas con posterioridad a través de la plataforma de videos YouTube. Una vez que se revisaron las dos entrevistas seleccionadas, se realizó la desgrabación del audio a fin de obtener el texto completo de las conversaciones entre vocero y periodistas (ver Anexo 1 y Anexo 2), utilizándose para esa finalidad algunos recursos del Código de Transcripción de Gail Jefferson (Bassi, 2015). Cabe precisar aquí que, tal y como señalan Trujillo et al. (2019), la observación en una investigación cualitativa representa un medio que permite allanar el terreno para, sobre el mismo, aplicar un instrumento de recolección de información.

Además, se buscó identificar, a nivel visual y en línea con el código de transcripción utilizado, actitudes, conductas o comportamientos que permitiesen evidenciar si los voceros pudieron haber recibido algún tipo de formación previa y, de ser así, si habrían seguido las recomendaciones planteadas regularmente durante las sesiones de entrenamiento de portavoces o *media training* y que los autores consultados han reseñado al respecto.

## **2.4. Validez y confiabilidad del instrumento**

Para poder determinar la validez y la confiabilidad del instrumento de la presente investigación se ha tomado como referencia tres de los cuatro criterios definidos por Lincoln & Guba (1985):

**Credibilidad:** Las entrevistas seleccionadas para este análisis se llevaron a cabo de forma verdadera y se transmitieron a través de las señales de radio y televisión del medio de comunicación que las efectuó, y luego puestas en una plataforma de videos en Internet. Las desgrabaciones analizadas por la herramienta tecnológica son fieles a las conversaciones sostenidas en dichos encuentros periodísticos.

**Transferibilidad:** Al utilizarse un programa informático para el análisis de las entrevistas, es posible llevar a cabo el mismo procedimiento para otras que se quieran analizar, siempre que se cumpla con la premisa de que la empresa a la que pertenezca el vocero esté atravesando por una situación de crisis reputacional.

**Dependencia:** Todos los procedimientos, tanto el de desgrabación de las entrevistas como el de análisis, se han realizado mediante criterios previamente definidos por autores como por herramientas tecnológicas disponibles en el campo de la investigación cualitativa. Incluso la selección de las entrevistas analizadas ha sido realizada en base a determinados criterios que han permitido que sean útiles para la presente investigación.

Además, para poder corroborar la calidad de los instrumentos, a fin de determinar con qué tanta fidelidad es que la presente investigación responde a las preguntas

definidas, se recurrió a la consulta de tres expertos, quienes realizaron la revisión correspondiente (ver anexos 5, 6 y 7).

## **2.5. Técnicas de procesamiento de la información**

Se asumió que correspondía plantear un análisis documental, según la definición de Ñaupas et al. (2014). Al tratarse de entrevistas realizadas a voceros de empresas locales por un medio de comunicación que coincidente es el mismo, se entiende que se trata de una fuente de información indirecta o secundaria.

Una vez ello, se procedió a la utilización de un programa informático para el análisis de datos, a fin de tener una interpretación de la información, realizando contrastes y comparaciones. Para el caso de la presente investigación, se utilizó el software especializado para análisis cualitativo *ATLAS.ti* que, de acuerdo con Lopezosa et al. (2022) , es un programa permite contar con un espacio propicio de labor que hace posible el almacenaje, la administración, la consulta y el análisis de datos no estructurados a partir de la codificación de documentos.

Luego, de acuerdo con Muñoz (2016), se realizó un análisis de contenido, a fin de interpretar y validar el resultado obtenido. Este tipo de análisis consiste en una técnica que hace posible extraer conclusiones a partir de documentos de cualquier tipo que puedan contener alguna clase de registro de datos: entrevistas transcritas, discursos, protocolos de observación, etc.

Al respecto, Clemente y Santalla (1991) definen el análisis de contenido como una técnica para recopilar información mediante la transformación de un documento

en una relación de resultados numéricos y cuantitativos a partir de los cuales es posible hacer cualquier tipo de inferencia, bien sea o no de carácter estadístico. Por su parte, Berelson (1952) sostiene que dicho análisis permite llevar a cabo una descripción objetiva y sistemática de los datos manifestados en cualquier material de comunicación.

## **2.6. Aspectos éticos**

Es importante indicar que la presente investigación se llevó a cabo teniendo en cuenta todos los principios que rigen la actividad investigadora que se encuentran planteados en el Código de Ética para la Investigación de la Universidad de San Martín de Porres. En ese sentido, se protegió y respetó en todo momento a las personas involucradas, evaluando de manera permanente la necesidad de solicitar el consentimiento informado respectivo.

Resulta importante indicar aquí, tal como lo menciona Hall (2014) en lo que respecta a la ética en la investigación científica, que los estudios sociológicos -en su gran mayoría- son de carácter demográfico y no ponen en riesgo a nadie. Además, se cumplió con todas las normas éticas y legales vigentes en nuestro país, respetando siempre la propiedad intelectual y los conocimientos compartidos por otros autores relacionados con los temas investigados en la presente tesis, citando a todas las fuentes de información.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. Análisis descriptivo**

Para la presente investigación, se consideró el análisis de dos entrevistas periodísticas llevadas a cabo por dos mujeres a cargo de la vocería, representantes de empresas con operaciones en Lima, Perú. Al momento de concederse estas entrevistas, las organizaciones a las que representaban estas ejecutivas se encontraban atravesando crisis reputacionales severas que estaban afectando seriamente sus operaciones en el mercado peruano y la imagen o percepción frente a sus *stakeholders*.

La primera de ellas se efectuó en febrero de 2015. La empresa, una cadena de comida rápida especializada en pizzas, atravesaba una situación crítica debido al reporte que había realizado un cliente en torno a la presencia de un insecto (específicamente una cucaracha) en una pizza que acababa de adquirir. La situación se había agravado debido a que la empresa había emitido, en medio de un momento inicial de mala gestión de la crisis, un primer comunicado en el que, a causa de una mala redacción, parecía dar a entender que no asumía ninguna responsabilidad en dicha situación. En ese contexto, la gerente general de la empresa, Bárbara Boloña,



asumió la vocería de la organización y decidió atender una entrevista con José María Salcedo, Fernando Carvallo y Ricardo Gómez Palma, conductores del programa Ampliación del Domingo -uno de los más sintonizados de RPP Noticias- emitido en vivo el 01 de febrero.

La segunda entrevista seleccionada se dio en enero de 2022. Unos días antes de la realización de la misma, el 15 de enero, el buque italiano Mare Doricum se encontraba descargando petróleo en la terminal 2 de la refinería La Pampilla, propiedad de una empresa de hidrocarburos de origen español, ubicada en el distrito de Ventanilla. De pronto, se produjo un derrame de crudo en el mar y, lo que inicialmente se reportaba como un equivalente a 7 galones, terminó siendo 6 mil barriles echados al océano durante el proceso debido -supuestamente- a las consecuencias de un oleaje anómalo. El 19 de febrero, Tine Van Den Wall Bake, quien acababa de asumir recientemente el cargo de gerente de Comunicaciones y Relaciones Institucionales de la empresa, brindó una entrevista al programa La Rotativa del Aire de RPP, conducido por Omar Mariluz.

**Tabla 1.**

*Duración total de las entrevistas y tiempo usado por las voceras*

| <b>Empresa</b>    | <b>Vocera</b>                | <b>Área</b>                   | <b>Año</b> | <b>Tiempo</b> | <b>Uso</b> | <b>%</b> |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------|------------|---------------|------------|----------|
| Domino's<br>Pizza | Bárbara<br>Boloña            | Gerencia General              | 2015       | 14'15"        | 5'54"      | 41.4     |
| Repsol            | Tine Van<br>Den Wall<br>Bake | Gerencia de<br>Comunicaciones | 2022       | 13'30"        | 7'44"      | 57.3     |

Nota. Elaboración propia

Según la Tabla 1, de los 14 minutos con 15 segundos que tuvo de extensión la entrevista a la vocera de la cadena de comida rápida, la participación de su representante legal tomó aproximadamente 5 minutos con 54 segundos, lo que representó un 41.4% del tiempo total al aire. Por su parte, la conversación con la ejecutiva de la empresa petrolera tuvo una extensión total de 13 minutos con 30 segundos. De todo ese tiempo, las intervenciones de la gerente de Comunicaciones concentran el 57.3%, con 7 minutos y 44 segundos.

A partir de estos datos podría inferirse que, en el caso de la segunda entrevista, la vocera tuvo una mayor participación y efectuó un uso más óptimo del tiempo. Pero es importante considerar que, durante la conversación con la gerente general de la cadena de pizzerías, se permitió el ingreso de una llamada telefónica de la parte demandante, lo que le restó un tiempo importante del total de duración del encuentro periodístico. Esa intervención, que probablemente se dio sin haber sido previamente coordinada con el equipo gestor de prensa o comunicación de la empresa de alimentos, resultó en un mayor perjuicio para el caso.

Autores que se han tenido en cuenta para la presente investigación han recomendado que quienes asuman el papel de vocería pertenezcan a la plana ejecutiva o dirigencial de la organización, e incluso plantean que sean los propios presidentes del directorio quienes se hagan cargo de dicho rol, considerando el riesgo en el que se encuentra la empresa de cara a la opinión pública. En ese sentido, la elección de las voceras para las entrevistas materia de análisis podría cumplir con dicho requerimiento, considerando la posición que ocupaban al momento de la misma.

Considerando la posición de liderazgo gerencial en las organizaciones que representaban, las voceras designadas para estas entrevistas deberían de haber recibido una formación previa o participado de un taller de preparación para encuentros con medios de comunicación, ya sea con personal interno o a través de expertos o consultores externos. Teniendo en cuenta la situación crítica por la que estaban atravesando las empresas que representaban estas voceras, dicho entrenamiento o *media training* debió ser intensivo, contemplando cualquier pregunta complicada o situación difícil que pudiese surgir durante la entrevista.

El resultado de un ejercicio adecuado de *media training* en una persona a cargo de una vocería suele notarse, principalmente, en dos aspectos que se presentan durante la entrevista. El primero es la definición de unos objetivos a lograr durante el encuentro periodístico, los mismos que se reflejan en los mensajes básicos o clave que el portavoz tiene como misión presentar durante la conversación. Y el segundo es el manejo de la estructura del discurso y de la comunicación no verbal. Un vocero entrenado es capaz de conservar la calma, gesticular naturalmente para reforzar sus afirmaciones y dar a conocer sus ideas de manera ordenada, segura y atenta a las reacciones del interlocutor, utilizando un lenguaje claro y directo.

Teniendo esto en cuenta, y comparando con el resultado de las entrevistas seleccionadas para el análisis de esta investigación, se puede sostener que, si bien en principio resultaban personas ideales o correctas para asumir la responsabilidad de liderar la comunicación de sus organizaciones en medio de una situación convulsa, es probable que las voceras no hayan contado con la formación suficiente y necesaria para enfrentar estos encuentros periodísticos que pueda haberles sido proporcionada





el reforzamiento del nivel de identificación de la vocera con su organización, también evidenciaría, junto a otros términos resaltantes como *Desastre* y *Alerta*, que la palabra fue utilizada más para tratar de argumentar justificaciones a nivel de defensa frente a la situación crítica en lugar de reforzar la unidad de la organización.

En lo referente a los mensajes clave que se deben determinar para ser difundidos durante una entrevista periodística, es importante considerar que si una organización está en crisis, lo que debe tratar de priorizar desde la vocería es transmitir tranquilidad y sobre todo confianza en las acciones que ha emprendido de manera estratégica y organizada, es decir en el protocolo que debió haber definido con antelación y que ha puesto en marcha para mitigar la situación compleja, para de esa manera reducir el impacto negativo que puede causar entre sus clientes, socios de negocios, colaboradores y público en general.

Sin embargo, revisando los diagramas de Sankey planteados líneas abajo, es posible notar que ambas voceras prefirieron centrarse más en brindar detalles sobre cómo se dieron los hechos que suscitaron la situación crítica. En ambos casos, el código Proceso, que se refiere a los momentos en los que las voceras hablan durante las entrevistas sobre el suceso que dio origen a la crisis de reputación de las empresas que representaban y lo que aconteció posteriormente, cuenta con una cantidad mayor de registros en comparación al código Protocolo, determinado para indicar las oportunidades en las que las portavoces proporcionaron información relacionada con las acciones o políticas corporativas definidas previamente y puestas en marcha para mitigar la crisis en función con sus planes de acción frente a situaciones de este tipo.

**Figura 3**

*Diagrama de Sankey sobre comparación entre intervenciones sobre Protocolo y Proceso en la entrevista a vocera de cadena de comida en RPP*



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

Según la Figura 3, la vocera de la empresa de comida rápida dedicó una mayor cantidad de minutos de la entrevista para brindar explicaciones sobre el suceso del objeto extraño encontrado en uno de sus productos, en lugar de aprovecharlos para destacar todo aquello que realizó la organización de cara al cliente para poder minimizar su insatisfacción, y lo que en el futuro pondría en marcha para evitar situaciones similares en sus otros locales, lo que hubiese dado más calma al público consumidor. Si bien hubo algunos detalles sobre el protocolo que se siguió para atender al cliente que hizo la denuncia por el alimento en mal estado, no hubo mayor énfasis en resaltar las políticas de prevención o mitigación de situaciones similares.

**Figura 4**

*Diagrama de Sankey sobre comparación entre intervenciones sobre Protocolo y Proceso en la entrevista a vocera de empresa extractiva en RPP*



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

Como se aprecia en la Figura 4, si bien la vocera de la empresa de Hidrocarburos pudo haber tenido más tiempo efectivo al aire (ver Tabla 1), la mayor parte de la entrevista la dedicó a explicar cómo se dio el derrame de petróleo, cómo fue el contacto con las autoridades o a qué hora se dieron cuenta de que la situación se había convertido en un desastre ecológico, en lugar de destacar con mayor ahínco las acciones realizadas en el marco del plan de contingencia y crisis que la compañía de hidrocarburos tiene definido para situaciones como la ocurrida.

En tiempo de crisis reputacional, una entrevista en un medio de comunicación resulta una oportunidad valiosa para transmitir calma y sobre todo confianza en lo que la empresa ha decidido realizar para minimizar el impacto negativo del acontecimiento funesto entre sus *stakeholders*. Si el entrenamiento recibido resultó efectivo, un vocero puede salir rápidamente del tema negativo y conducir la conversación hacia el punto que sea de interés para la organización de cara a su imagen corporativa o institucional, ya dañada por la situación. Si logra esto, se puede decir que es el vocero quien lidera el proceso de comunicación. Sin embargo, las Figuras 3 y 4 demostrarían que, en estos casos, no se pudo lograr este cometido.

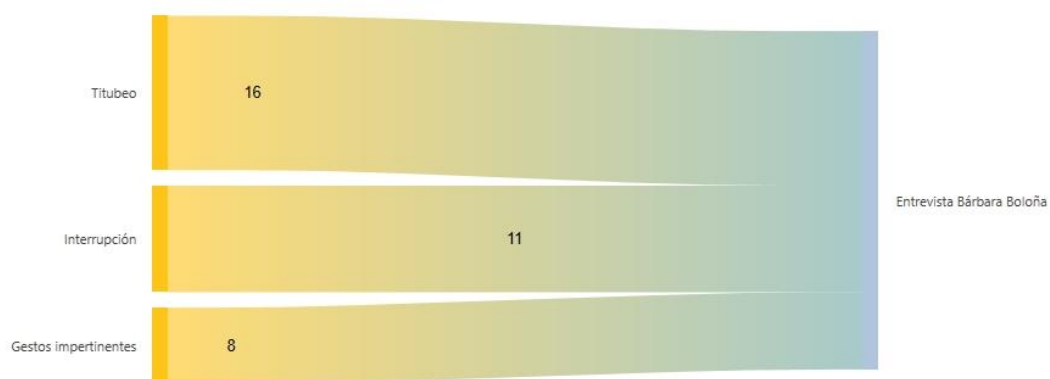
En cuanto a la construcción de discurso y comunicación no verbal, gracias a la herramienta tecnológica utilizada, *ATLAS.ti*, se analizó el desempeño de cada una de las voceras. En un portavoz, este aspecto resulta importante para darle orden a los mensajes planteados como también coherencia a lo que dice, reafirmando con su actitud, gestos y posturas que su organización tiene dominio de la situación de tal forma que la crisis está siendo controlada, si es que no se ha mitigado ya. Mediante los diagramas planteados seguidamente, se aprecia que las voceras que tuvieron a



cargo las entrevistas analizadas no pudieron tener control sobre estos aspectos, permitiendo a los periodistas ser quienes marcaron el ritmo y la dinámica de la entrevista.

**Figura 5**

*Diagrama de Sankey sobre manejo del discurso y comunicación no verbal en entrevista a vocera de cadena de alimentos en RPP*



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

Tal como muestra la Figura 5, la entrevistada se mostró titubeante en 16 oportunidades, evidenciando su confusión e incluso sin saber qué responder exactamente frente a la pregunta formulada por el entrevistador del medio local, en tanto que en 11 ocasiones no pudo terminar de plantear su respuesta ya que se dejó interrumpir por el periodista. A esto se suma que, en 8 momentos, dejó ver en su rostro gestos que no correspondían al momento que estaba atravesando, como por ejemplo sonrisas nerviosas frente a aseveraciones de su contraparte que implicaban seriedad por la situación. Todo esto le impidió transmitir esa autoridad y liderazgo que una ejecutiva de su nivel debe mostrar en una circunstancia en la que la confianza en su empresa está en juego.

**Figura 6**

*Diagrama de Sankey sobre manejo del discurso y comunicación no verbal en entrevista a vocera de empresa extractiva en RPP*



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

La Figura 6 permite ver que la entrevistada se dejó llevar por el periodista en lugar de aprovechar la oportunidad para alcanzar un objetivo puntual en beneficio de su organización. Titubeó en 37 oportunidades, mientras que sus respuestas fueron interrumpidas 16 veces, cortando la ilación de su discurso e incluso el sentido a su respuesta. Además, en 8 ocasiones dejó ver sonrisas nerviosas e inoportunas para el contexto de desastre por el que atravesaba la empresa de hidrocarburos en Perú. Adicionalmente, en este caso se consideró el código Respuesta impaciente para hacer notar que la vocera terminó por perder la paciencia frente a las preguntas incisivas del entrevistador, cayendo en el error que autores como Cutlip & Center (2001) recomiendan evitar.

La comunicación no verbal se evidencia también a nivel de presentación física (aspecto que también se revisa en las sesiones de formación de voceros). En este punto, ambas entrevistas se realizaron en vivo y en directo. La primera es con

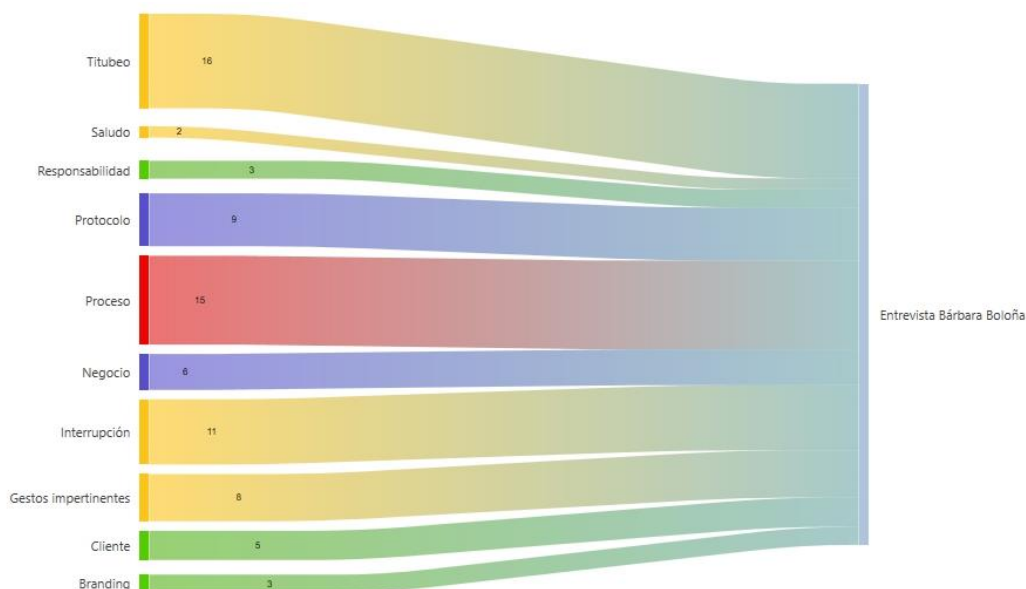
presencia de la vocera de la empresa productora de pizzas en el estudio de la emisora noticiosa. La gerente general se presentó con un maquillaje sobrio y el cabello peinado y liso, considerando bien que el encuentro periodístico iba a ser transmitido también por señal de televisión (ver Anexo 3). En tanto, la entrevista a la ejecutiva de la empresa petrolera se realizó a través de una videollamada, con ella ubicada en lo que sería su oficina. Quizás por ello prefirió no realizar ninguna preparación previa en su presentación personal (ver Anexo 4).

Como se revisó en las bases teóricas, la presentación física (entiéndase como la vestimenta y el maquillaje, de requerirse) también está considerada dentro del entrenamiento de portavoces. A lo largo de la formación, se brindan consejos al respecto. Considerando el entorno corporativo en el que desenvuelve, como también el perfil del medio de comunicación con el que se ha acordado tener la entrevista, es que el vocero debería estar en la capacidad de determinar cuál es la mejor manera de presentarse en el estudio o redacción del medio, según fuera el caso.

Corresponde ahora revisar, a nivel general, el resultado de las entrevistas a partir de la codificación establecida mediante el programa informático de análisis cualitativo *ATLAS.ti*. De acuerdo a las figuras presentadas a continuación, se puede sostener que, en resumen, estas entrevistas significaron una oportunidad perdida para contribuir con la minimización del impacto de la crisis en la reputación de las empresas, puesto que dejaron en claro el poco conocimiento o la incapacidad de poder enfrentar la situación mediante una comunicación sólida y potente, contrariamente a lo que podía esperarse.

**Figura 7**

*Diagrama de Sankey sobre el desempeño general de vocera de cadena de alimentos en entrevista con RPP*

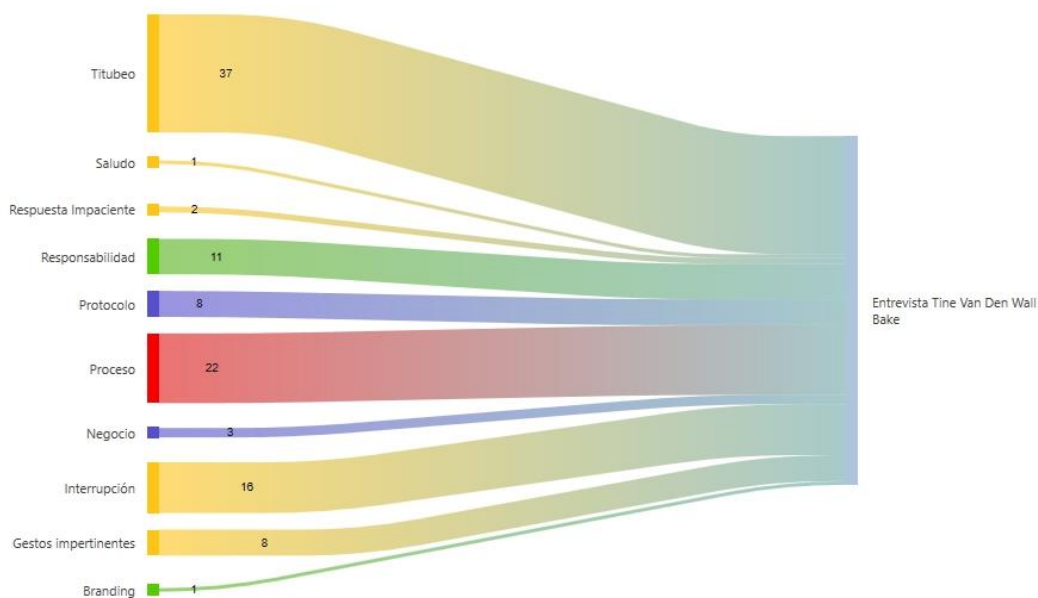


Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

La Figura 7 muestra que la entrevista presentó a la vocera de la cadena de pizzerías con un desempeño para nada óptimo, en lugar de haber sido una oportunidad de posicionamiento como empresa que tiene una crisis bajo control. Los conductores marcaron la pauta en el encuentro periodístico y encaminaron en todo momento la conversación hacia sus intereses, mientras que la entrevistada se dejó interrumpir en forma reiterada y no logró concretar diversas respuestas, además de que titubeó permanentemente en tanto se limitó a detallar cómo es que se encontró un cuerpo extraño en un pedazo de pizza, en lugar de reconocer sinceramente su responsabilidad y enfatizar en el protocolo y las soluciones brindadas no solamente al cliente afectado, sino también a los demás consumidores de sus productos de cara al futuro.

**Figura 8**

*Diagrama de Sankey sobre el desempeño general de vocera de empresa de hidrocarburos en entrevista con RPP*



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

A su vez, la Figura 8 evidencia un desempeño pésimo, con una vocera poco entrenada para brindar una entrevista en medio de una crisis que afectaba la reputación de la compañía petrolera, acusada de ser la causante de un desastre ecológico nunca antes visto en el litoral del Callao. Los titubeos y las interrupciones impidieron una comunicación fluida y evitaron que los mensajes llegasen adecuadamente a los oyentes y televidentes. El periodista, aquí también, lideró el proceso de comunicación. Con esto se demostraría que la preparación previa, si es que hubo un ejercicio de *media training* antes del encuentro, no cumplió con el propósito de permitirle a la vocera ser quien hiciera discurrir el encuentro periodístico según sus objetivos e intereses.

La experiencia en las entrevistas analizadas resultó por jugar en contra para ellas. En el caso de la empresa de comida rápida, el desempeño poco eficaz de su gerente general para mostrar un real control de la situación que originó su crisis reputacional sirvió para más bien agravar la situación, ya que la cadena de pizzerías terminó por cerrar su operación en Perú. Y en el caso de la petrolera, debido a una desventurada respuesta que brindó su ejecutiva durante la entrevista con respecto a que la empresa no era responsable de la catástrofe ambiental producida por el derrame de petróleo en Ventanilla y olvidándose de que, durante un encuentro periodístico cualquier frase puede ser usada como titular, terminó por generar una ola de publicaciones negativas en medios de comunicación que hacían énfasis en la poca empatía de la empresa con la situación y los afectados por la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Esta investigación se propuso analizar de qué manera un vocero debe hacer frente a una entrevista con un medio de comunicación durante una situación de crisis reputacional. Los casos revisados fueron seleccionados de tal manera que permitiesen identificar cómo un desempeño débil e ineficaz echa a perder la oportunidad que representa un encuentro periodístico para la imagen y el negocio de una empresa, y mucho más cuando la coyuntura le viene siendo adversa.

En el capítulo del marco teórico, en especial a través de lo propuesto por Remy (2016) y Vahos (2018), se consideró el hecho de que las empresas tuviesen en cuenta la importancia de invertir recursos suficientes para poder preparar a sus ejecutivos designados en la vocería, de tal manera que puedan estar formados y capacitados en diversos aspectos vinculados a la comunicación, como la labor periodística, el perfil y las estrategias de los periodistas, el funcionamiento de los medios masivos e informativos y el correcto desempeño para liderar intervenciones con periodistas, en especial durante situaciones de crisis.

Sin embargo, el desempeño de las voceras en las entrevistas analizadas evidenciaría que se habrían sometido a los encuentros periodísticos que atendieron con una preparación escasa que resultó definitivamente ineficaz, o incluso que pudo haber sido nula, desaprovechando así una oportunidad para transmitir tranquilidad a sus *stakeholders* y seguridad al público en general en una circunstancia en la que minimizar el temor, los malos comentarios y la desconfianza resultaba vital para la imagen y el negocio de sus empresas.

Esta posible falta de preparación mostrada por las ejecutivas durante sus entrevistas, entra en total contradicción con lo sostenido por Fernández (2012), en el sentido que hay industrias que en particular requieren una mayor atención y esmero al momento de definir y elaborar sus manuales y políticas para hacer frente a las crisis que puedan surgir, en particular las que se operan en los sectores Hidrocarburos y Alimentación, justo aquellos en los que se desempeñaban las empresas consideradas para el análisis de la presente investigación.

Esto a pesar de contar, en el transcurso de la historia de las Relaciones Públicas, con una diversidad de casos en los que se ha demostrado el perjuicio que causa, en la reputación y el negocio de las empresas, la implementación de planes de comunicación de crisis deficientes y el contar con voceros formados de manera ineficaz y sin tener en cuenta la realidad por la que están atravesando. Sucesos como el derrame de petróleo en el Golfo de México en 2010, y el retiro del mercado peruano de un producto lácteo por no tener leche de vaca entre sus ingredientes en 2017, fueron casos en los que las estrategias comunicacionales causaron incluso más afectación a las empresas y a su imagen corporativa que las propias crisis en sí.



Por su parte, González (1998) también ha recalcado la importancia de que el vocero sea capacitado y entrenado en un contexto positivo para la organización, y que en casos de crisis lo que se debe hacer es realizar entrenamientos intensivos y a la vez específicamente enfocados en la crisis puntual que su organización está atravesando, de tal forma que pueda atender entrevistas con prontitud y claridad, pero también con seguridad.

No obstante, por el desempeño mostrado durante las entrevistas, las voceras no habrían entendido lo trascendental de las crisis que estaban atravesando sus empresas y la importancia de asumir no solamente su responsabilidad sino su compromiso en medio de la situación. Es por ello que el resultado no fue el que ni ellas ni sus empresas podrían haber esperado, al punto que fueron las únicas entrevistas que atendieron durante las crisis en las que estaban inmersas, pues al parecer al concretarlas no hicieron más que ocasionar mayores perjuicios a la imagen y la reputación tanto de la franquicia de comida rápida como de la empresa de hidrocarburos.

Y este perjuicio se logra debido a una falta de claridad en los objetivos que tenían las ejecutivas al momento de realizar estos encuentros periodísticos, pero también en su conducción personal durante la misma y las acciones de comunicación no verbal que demostraron desde su confusión hasta su malestar, llegando una de ellas incluso a perder la paciencia con el periodista a cargo de cuestionarla, cuando autores como Cutlip y Center (2001) han resaltado la importancia de entender la labor que realizan los hombres de prensa y, por tanto, de no discutir y menos perder la calma.

Si bien una crisis reputacional produce daños cuantiosos a la imagen de una empresa u organización, es importante también que se considere que esta situación puede representar una oportunidad para marcar un punto de reinicio en la gestión corporativa o institucional, siempre que la comunicación sea efectiva y contribuya a minimizar el desgaste en la percepción que los *stakeholders* tienen acerca de ella. Por ello, es importante que se tomen en cuenta todos los aspectos de la comunicación, y más el de la adecuada selección y formación de voceros mediante herramientas como el *media training* que, bien planificadas y llevadas a cabo, logran contribuir de manera positiva a que la organización pueda salir a flote en medio de una crisis, considerando que los ejecutivos seleccionados son quienes encarnan a la empresa y los responsables de transmitir, por un lado el reconocimiento de la responsabilidad que tiene la empresa y, por otro, confianza en el protocolo que ha diseñado e implementado para salir de la circunstancia negativa que la afecta.

Como ha explicado Arnoletto (2013), el *media training* prepara al vocero en diversos aspectos, tanto a nivel de presentación personal como de discurso, trabajando aspectos como la respiración, la articulación, la entonación, y sobre todo el uso de la mirada, la voz y el movimiento corporal como herramientas de apoyo, de manera que sean empleadas según la personalidad del vocero para acompañar estratégicamente sus intervenciones. Todo esto con la finalidad de que los mensajes clave, que debieron haber sido seleccionados previamente en función de los objetivos que se hayan trazado al momento de aceptar o agendar una entrevista periodística, sean comunicados de manera eficiente a los *stakeholders* de la empresa a través de un medio de comunicación.

Con respecto al *media training*, en adición a lo ya sostenido, se plantea que no se trata de un ejercicio de una sola vez o de una única jornada. Es mediante el ensayo recurrente que el vocero seleccionado va moldeando sus habilidades y capacidades, así como su conocimiento en torno al desempeño de los medios de comunicación. Por ello, más aún en circunstancias de crisis de reputación, es recomendable que los expertos a cargo de las Relaciones Públicas de la organización, ya sean internos o externos, contemplen la realización de simulaciones de entrevistas teniendo en cuenta todos los escenarios como puedan ser posibles, evitando descartar preguntas o temas que puedan parecer nimios, sino tratando de tener un espectro amplio de situaciones.

Junto con la adecuada formación, se ha podido identificar la importancia de definir mensajes clave para un correcto desempeño del vocero. Las entrevistas analizadas han contribuido con poner en evidencia lo que ocurre cuando se deja de establecer cuáles son los argumentos que se quieren dar a conocer y que favorecen de una u otra manera la posición de la organización, en ausencia de un objetivo claro que se quiera alcanzar al concretar un encuentro periodístico. Villafañe (2008) ha sostenido que el entrevistado, al prepararse para la entrevista, debe tener presente entre dos a tres temas bien definidos, con un planteamiento conciso de tal manera que puedan introducirse durante la conversación con el periodista. Incluso cuando la pregunta pueda no tener que ver con el tema que el vocero quiere remarcar, el entrenamiento le permite responder de tal manera que pueda llevar el cauce de la conversación hacia el mensaje que le interese resaltar.

Definir mensajes clave le permite al vocero tener una mayor claridad sobre lo que quiere decir y más aún en el contexto de una entrevista ya sea radial o televisiva, en el que el tiempo suele ser corto o que puede interrumpirse por la aparición de algún otro suceso inesperado, por lo que se hace necesario que se optimice el diálogo. De esta manera, se espera que el vocero sea quien lidere el proceso de comunicación y conduzca al periodista hacia los aspectos a los que quiere referirse, evitando quedarse sin tiempo luego por cualquier circunstancia ajena a sus expectativas.

Fita (1999) ha señalado que, una vez iniciada una situación crítica en una organización, esta puede agravarse debido al accionar de los medios de comunicación en su rol de transmisores de noticias y las reacciones frente a las mismas. Esta situación remarca la importancia de contar con voceros debidamente entrenados que estén en plena capacidad de afrontar los encuentros con medios de comunicación que sean necesarios a lo largo de la duración de la crisis reputacional. Contar con un portavoz que ha pasado ya por procesos de *media training* en entornos positivos y que refuerza su formación para coyunturas negativas será completamente beneficioso para que la empresa vea reducido el impacto que la situación pueda causar en su imagen corporativa.

Hay diversos tipos de periodistas, algunos más pausados y amigables, como otros más bien incisivos y dedicados. Estos últimos son los perfiles más frecuentes en casos de crisis reputacionales. Un vocero correctamente entrenado es capaz de identificar las estrategias de los entrevistadores y poder no solamente hacerles frente, sino también lograr posicionar los mensajes clave que haya decidido dar a conocer durante el encuentro mediático. A esto le suma el correcto comportamiento personal

y el uso de un lenguaje claro y asequible durante la entrevista, que le permita generar empatía con los *stakeholders* y el público en general, y más cuando la situación crítica de su empresa la requiere con mayor necesidad.

## CONCLUSIONES

### Primera

Una situación de crisis reputacional requiere de organizaciones conscientes del papel que juega la comunicación, teniendo claro que la gestión adecuada de la misma contribuye a minimizar el impacto o las consecuencias que el hecho crítico, y las informaciones publicadas en medios en torno a él, puedan causar en la imagen corporativa o institucional. En dicho contexto, una entrevista periodística resulta una oportunidad valiosa para poder transmitir tranquilidad y confianza en lo que la empresa u organización está haciendo o hará para reducir el impacto negativo, debiendo ser aprovechada por un vocero que se encuentre previa y debidamente capacitado. Por ello, en línea con el objetivo principal de la presente investigación, puede afirmarse que un vocero debe contar con la preparación suficiente y necesaria para obtener el mayor provecho de dicha oportunidad.

### Segunda

De acuerdo con el primer objetivo específico de esta pesquisa, se sostiene que el *media training* es un recurso de las Relaciones Públicas que, gestionado y aplicado correctamente y de manera estratégica y planificada, resulta de suma utilidad al momento de proporcionar herramientas de comunicación al vocero para poder lograr un desempeño óptimo durante una entrevista, y mucho más cuando debe enfrentar encuentros con medios en el marco de una crisis reputacional.

### **Tercera**

Para que un vocero lidere el proceso de comunicación durante un encuentro periodístico, es importante que defina mensajes clave que permitan reforzar el compromiso de la empresa que representa. Se cumple con esta conclusión lo propuesto en el segundo objetivo específico de esta investigación. Los mensajes clave elegidos o determinados como eficaces y convenientes deben de estar alineados con el objetivo que el vocero y la empresa quieran lograr al momento de aceptar y agendar la entrevista.

### **Cuarta**

En función del tercer objetivo específico se confirma que, independientemente del estilo, la técnica o el comportamiento del periodista, un vocero formado adecuadamente a través de sesiones de *media training* llevadas a cabo de manera profesional, será capaz de conducir la conversación hacia los aspectos que quiera resaltar mediante sus mensajes clave, especialmente en situaciones de crisis reputacional, que es cuando más se quiere que los argumentos de la empresa queden adecuadamente remarcados.

## RECOMENDACIONES

### Primera

Acorde con el objetivo general de la presente investigación, se recomienda que las empresas se preparen con anticipación para enfrentar posibles situaciones de crisis reputacional, realizando análisis de posibles escenarios de riesgos y diseñando políticas de comunicación que incluyan la adecuada formación de voceros. Esperar a que la situación crítica aparezca es un escenario inadecuado e incluso perverso.

### Segunda

Toda organización debería contar con mensajes clave definidos en función de sus objetivos de comunicación y del posicionamiento que aspira obtener en el mercado. Es importante que puedan estructurarse argumentos claros y directos que guíen las presentaciones públicas de sus ejecutivos y voceros, y que estén en función de su misión, visión y valores.

### Tercera

La formación o entrenamiento de voceros, es decir el *media training*, debe ser diseñado e implementado por profesionales de las Relaciones Públicas o expertos que conozcan de qué manera se comportan los medios de comunicación y que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para brindar recursos a los voceros que les permitan siempre liderar los procesos de comunicación en los que participen.



## **Cuarta**

Con esta pesquisa se ha querido exponer un tema poco abordado en las investigaciones académicas tanto nacionales como internacionales. Sería interesante poder profundizar más en otros aspectos de la formación de voceros y del *media training* en sí, lo que podría ser de utilidad para el desarrollo de nuevos trabajos de la especialidad.

## REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (S. Poch, Ed.; 1ª ed.). Editorial UOC.
- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la Comunicación y la Información*. Universidad de Murcia.
- Arnoletto, E. J. (2013). *Liderazgo Político y destrezas de gestión pública* (Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Ed.; 1ª ed., Vol. 1). Eumed.net.
- Bassi, J. (2015). Gail Jefferson's transcription code: adaptation for its use in social sciences research. *Quaderns de Psicologia*, 17(1), 39.  
<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1252>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Researches*. The Free Press Publications.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica* (A. Paredes, Ed.). Editorial San Marcos.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas* (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Ed.; 1ª ed., Vol. 1).
- Cedillo, T. (2018). *Comunicación e Imagen Corporativa* (S. Aguilar Gálvez, R. Salguero Rosero, & S. Barriga Fray, Eds.; 1ª ed.). Editorial UTMACH.
- Chávez, A. (2020). *Reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco, 2019*. Universidad Andina del Cusco.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (J. Mares, Ed.; 2ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Clemente, M., & Santalla, Z. (1991). *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*. Editorial Deusto.
- Conde, M. (2021). *La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Coombs, T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (3ª ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing among five approaches* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Ediciones Gestión 2000.
- Dabenigno, V. (2017). La sistematización de datos cualitativos desde una perspectiva procesual. De la transcripción y los memos a las rondas de codificación y procesamiento de entrevistas. En C. De Volder (Ed.),

- Estrategias para el Análisis de Datos Cualitativos* (pp. 22–70). Universidad de Buenos Aires.
- Drago, C., López, J., Parra del Riego, A., Pasco, C., & Sawaya, D. (2020). *Crisis reputacional de la empresa peruana Graña y Montero: El rol del directorio en la comunicación corporativa entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction* (1ª ed.). Routledge.
- Fernández, A. (2012). La comunicación y gestión de crisis. Notas comparativas entre el Caso Prestige y la tragedia del Golfo de México. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 11(21), 143–154. <https://doi.org/10.22395/angr.v11n21a9>
- Fita, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis* (1ª ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation as economic assets. En R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers.
- Fuentes-Doria, D., Toscano-Hernández, A., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables* (Rodas, Juan). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gadamer, H.-G. (1998). *El Giro Hermenéutico*. Ediciones Cátedra.
- García, D. M. (2022). Caracterización de la vocería oficial en situaciones de crisis humanitaria. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e201. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-201>
- González, A. (1998). *Marketing Preventivo. La comunicación de crisis en la empresa* (1ª ed.). Bosch Casa Editorial.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000.
- Hall, R. T. (2014). Investigaciones en las ciencias sociales. En *Ética de la investigación científica* (pp. 192–213). Universidad Autónoma de Querétaro.
- Hefting, P. (2004). *Manual de imagen corporativa*. Editorial Gustavo Gili.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Lladó, P. (2016). *Comunicación Empresarial. Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito* (B. Berceruelo, Ed.; 1ª ed.). Estudio De Comunicación.

- López, I. (2016). *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida* (R. Güereca, Ed.). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lopezosa, C., Codina, L., & Freixa, P. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz* (DigiDoc Research Group, Ed.). Pompeu Fabra University.
- Matos, C. (2013). Reputación, un nuevo paradigma en el negocio de las empresas. En d+i Llorente & Cuenca (Ed.), *Reputación y Liderazgo* (pp. 139–141). Llorente & Cuenca. <https://ideasbr.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/8/2013/03/reputacion-liderazgo.pdf>
- Muñoz, H. (2016). *La Investigación Cualitativa Práctica desde ATLAS.ti*. Universidad Santo Tomás.
- Novoa, A., Rico, L., & Rodríguez, P. (2019). *Propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del Rosario*. Universidad del Rosario.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (A. Gutiérrez, Ed.). Ediciones de la U.
- Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F., & Santacreu, Ó. (2015). *La Investigación Cualitativa. Técnicas de investigación y análisis con ATLAS.ti* (Pydlos Editores, Ed.). Universidad de Cuenca.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Ray, S. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management. Lessons from the Airline Industry*. Quorum Books.
- Remy, P. (2016). *Manejo de Crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en nuestra contra?* (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Ed.; 2ª ed.). ECOE Ediciones.
- Ríos, J. (2012). *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones* (Biblioteca de Ciencias de la Administración, Ed.; 3ª ed.). Editorial Trillas.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (La Crujía Ediciones, Ed.; 1ª ed.). Editorial Dircom.
- Rivero, J. (2010). Comunicación en Gestión de Crisis o Crisis en la Gestión de las comunicaciones: El caso BP y el derrame de petróleo en el Golfo de México. *Comunifé: Revista de Comunicación Social*, 10(10), 51–67.
- Rodríguez, M., Marauri, I., Armentia, J., & Marín, F. (2020). De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de

- comunicación de crisis alimentarias. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(1), 91–114. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(1\).91-114](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(1).91-114)
- Rojas, O. (2013, septiembre). *Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas. Cómo nunca olvidar lo más importante al comunicar*. Razón y Palabra.
- Saura, P., & García, F. (2012). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 42. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2016). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. SAGE Publications.
- Vahos, F. C. (2018). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), 91–108. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>
- Valera, C. (2020). *Plan de comunicación de crisis para el sector educación y su impacto en la imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVID-19*. Universidad de San Martín de Porres.
- Vargas, Y. (2019). *Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa Liderman, Lima, año 2018*. Universidad de San Martín de Porres.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide Anaya.
- Wong, M. (2019). *Comportamiento del comunicador como estrategia en aplicación de planes de comunicación de crisis en una universidad privada de Chiclayo*. Universidad César Vallejo.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Gedisa.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Desgrabación de entrevista a Bárbara Boloña, gerente general de Domino's Pizza Perú (01 de febrero de 2015)**

José María Salcedo (JMS): La noticia comenzó a circular en las redes sociales a través de una fotografía. Alguien encontró un insecto, o una cucaracha, en un pedazo de pizza de Domino's Pizza. Y esto es lo que en este momento está recorriendo las redes sociales y todos los comentarios que usted se pueda imaginar. La señora Bárbara Boloña es la gerente general de Domino's Pizza en el Perú. Señora Boloña, ¿cómo está usted? Muy buenas tardes...

Bárbara Boloña (BB): ((Maquillaje sobrio y peinado sencillo)) Buenos días ((Sonrisa nerviosa)).

JMS: O perdón, buenos días, muy buenos días. ¿Alguien metió la cucaracha, o la cucaracha se colocó ella misma? ¿Qué fue lo que ocurrió? ¿Por qué esto llega a las redes sociales y se difunde tanto?

BB: ((Sonrisa innecesaria y mirada algo desconcertada)) Gracias. Buenos días, gracias por la invitación. (x) Bueno, este es un hecho realmente lamentable, (x) no es como Domino's Pizza opera. Es un hecho que nos ha hecho investigar nuestros procesos. No saltemos a conclusiones de cómo fue que llegó, dónde estuvo, quién la puso. Yo creo que lo que hay que rescatar acá es que hay un cliente insatisfecho, hay un cliente que no ha tenido la experiencia Domino's que nosotros queremos dar. A este cliente se le pidieron las disculpas del caso. El cliente procedió a hacer su pedido, el cliente, el señor Acosta, a las 9 de la noche se entregó esta pizza, a las 10:10 nos llamó el señor Navea a hacernos el reclamo que no estaba conforme con el producto, que había encontrado un insecto, se procedió a acercarse su casa a devolverle el dinero, él nos dio el slice de pizza que quedaba con el [insecto]

JMS: Slice, el trozo, el pedazo, la pieza

BB: ((Mano derecha se mueve tímidamente. Cejas enfatizan algunos puntos de su respuesta, aunque se muestra dudosa)) El pedazo de pizza, y no quedó conforme con la resolución del problema, motivo por el cual (x) a los dos días, yo personalmente me acerqué a su domicilio a pedirle las disculpas del caso, porque nosotros trabajamos día a día para tener clientes de por vida, para tener clientes [satisfechos].

JMS: Y cuando fue a su casa, ¿qué le dijo él?

BB: ((Sus manos vuelven a apretarse juntas con los dedos entrelazados)) Bueno, me agradeció el que me haya acercado, (x) que definitivamente (x) no era el producto que él había [esperado]

Ricardo Gómez Palma (RGP): ¿Y es un cliente antiguo? ¿Siempre pide Domino's Pizza? ¿Le pudo contar eso al menos?

BB: ((Gestos nerviosos. Cejas acompañan la respuesta)) El, el señor Acosta, que es el cliente que pide, tiene un historial de diez pedidos con nosotros en el último año, es un cliente frecuente. Entonces, se procedió a ir al domicilio, primero porque es un procedimiento de Domino's, oye, si tú no estás conforme, yo voy.

RGP: Pero más bien, al margen de cómo llegó la cucaracha, que es un accidente que le puede haber pasado a otra cadena, como ha ocurrido con otras cadenas de comida de reparto a domicilio, delivery, es un accidente y eso puede ocurrir; no debería ocurrir nunca, pero es un accidente. Lo que ocurre es que este caso, y no otros, llegó a los medios de comunicación a través de las redes sociales, y llegó a las redes sociales por el maltrato que denuncia pues este joven, este señor, que se hizo cuando él presente el reclamo. Qué cuando quiso devolver ese pedazo de pizza, y es ahí donde me parece que surge el error y eso se hace un escándalo, no le quieren devolver el dinero, eh, bueno, en fin. Y surgen más explicaciones de parte de la empresa que no era, queriendo responsabilizar a alguien más acerca de esto y no asumiendo el tema como suyo. Interviene Digesa, no la dejen intervenir a Digesa. Me parece que surgen los problemas y es ahí donde se genera el escándalo, ¿no? El mal manejo de una crisis, vaya.

BB: ((Gesticula levemente)) (x) Eh, Se podría ver de esa manera. (x) El motorizado y el gerente de tienda procedieron correctamente, le pidieron que le entregue el producto porque, nosotros tenemos la garantía de satisfacción total. Si tú no estás conforme con tu producto, pues, te lo cambiamos o te devolvemos tu dinero. Entonces, procediendo con la forma regular de un reclamo, el motorizado le pidió al cliente que por favor le devolviera la pizza porque tiene luego que pasarse por un análisis y demás procedimientos del reclamo, y él solo tenía un, un pedazo [entonces, eh]

RGP: ¿Tenía que devolverla entera?

BB: ((Se encoge de hombros)) (x) O sea, eso es lo regular. De todas maneras, se procedió a devolver el [dinero y]

JMS: ¿Le devolvieron a ustedes la pizza? ¿El señor les devolvió la pizza?

BB: Devolvió un pedazo de la pizza donde estaba el, el insecto.

JMS: ¿Un pedazo?

BB: ((Actitud vuelve a ser más dudosa)) Sí. Y nosotros procedimos a cumplir con las garantías de Domino's, que es la satisfacción total o te devolvemos tu dinero.

JMS: Ya, digamos que eso es... ¿Por qué les ha devuelto solo un pedazo, se habrá comido la otra parte? No creo, ¿no? Pregunto...

BB: ((Sonríe aparentando desconcierto o no saber qué decir)) Realmente eso [yo]

JMS: Ahora, por qué cree usted que, a pesar de todo esto, usted lo que está diciendo es que ustedes han cumplido con un protocolo establecido...

BB: Correcto

JMS: Un código

BB: Un código

JMS: De conducta empresarial o de responsabilidad empresarial ante un fallo de esta naturaleza. ¿Por qué lo habrá puesto en las redes sociales?

BB: ((Actitud temerosa. Gesticula ligeramente al hablar)) Probablemente el señor, y esto es especulación, no quedó conforme. Nosotros al ver que no estaba conforme con el incidente, pues, decidimos pedirle las disculpas del caso como usted vio, y al ver que no estaba teniendo el efecto que debería tener nuestro protocolo, procedí a acercarme directamente yo a su casa para pedírselas, porque, yo no puedo dejar un cliente disconforme, un cliente que haya tenido un mal sabor después de hacer, o un mal momento después de haber pedido Domino's. Entonces, en Perú, en Estados Unidos, en todas partes del mundo, esa es la, la meta de Domino's, clientes satisfechos.

Fernando Carvallo (FC): ¿Cómo ha podido suceder, si es que se pone usted en el punto de vista del consumidor, qué error se ha cometido, qué diseño no estuvo bien hecho, para que una cucaracha, probablemente voladora, pudiese terminar en una pizza servida por ustedes, o más bien que servida, entregada? Porque es delivery lo que hacen, ¿no?

BB: ((Aparente esfuerzo para detallar proceso)) Mayormente hacemos delivery, sí. Mire, a ciencia cierta yo no le podría decir, lo que sí le puedo decir es que nuestro proceso consta, primero de los insumos que llegan a la tienda, que llegan empacados, sellados y de proveedores aprobados. Segundo, nuestro producto pasa por el horno, que está a 500 grados Fahrenheit. Luego es retirada del horno, cortada, empacada e inmediatamente puesta en una bolsa térmica y llevada, transportada a la casa del cliente.

FC: En cuanto sale del horno, hay un empleado que tiene que mirarla.

BB: [Por supuesto, un empleado que tiene que mirar, cortar y empacar la pizza]

FC: Hay una negligencia entonces...

JMS: El que corta es que tiene la vista más fija en la pizza...

BB: Exactamente.

JMS: Ok

BB: ((Se pone seria)) Entonces, todo el proceso es supervisado y [revisado]

RGP: Bueno, pero ahí ocurrió entonces algo, ¿no? Falló algo en ese proceso.



JMS: Claro.

FC: ¿Cuántas horas trabajan por día esos muchachos, pulpines o no pulpines, cortando la pizza?

BB: ((No se ríe de la broma del periodista. Gestos del rostro le ayudan a remarcar)) Los chicos trabajan, hay full time que son de tiempo completo y trabajan ocho horas diarias, y los part time que trabajan medio tiempo, que trabajan cuatro horas diarias, dependiendo de la disponibilidad de los horarios. Recuerda que son 500 personas que tenemos trabajando con nosotros, son chicos que, para muchos es su primer empleo, son chicos que están buscando una manera de, de sustentar, (x) de llevar sustento a su casa, o de pagar sus [estudios]

RGP: Pero yo insisto en que esto, o sea que el escándalo surge no tanto por la cucaracha sino por el mal manejo de la crisis. Es más, el mismo Navea, Carlos Navea, luego, dos días después, él coloca también en las redes sociales el comunicado que emitió Domino's en el que lo responsabilizan a él de que esto haya llegado a los medios de comunicación. Y lo leo textual, dice, ¿no?

JMS: ¿Qué dice?

RGP: Lamentamos que él mismo, se refieren a Carlos Navea, haya originado una serie de malinterpretaciones respecto a nuestra política de atención al cliente.

BB: ((Evidencia una falencia en la comunicación)) No, ahí hay un tema del él si fuera el mismo de personal tendría que llevar acento, se significa al incidente. Definitivamente nuestros comunicados no [son]

JMS: ¿Que el mismo dijeron por incidente? Hay un problema de redacción ahí.

BB: ((Sonríe mientras reconoce una falencia en la comunicación)) Exacto, el tema es no somos los mejores [redactores]

JMS: ¿Usted cree que el señor ese puso la cucaracha en la cocina de su casa?

BB: ((Sonrisa nerviosa)) No saltemos a conclusiones

JMS: ¿O no?

BB: No saltemos a conclusiones. Es un [cliente]

FC: Nos está llamando...

BB: ((Seria e incómoda. Frunce el ceño, levanta la mirada, se mantiene muy seria, con gesto de incomodidad)) Es un cliente que nosotros queremos satisfacer el señor Navea.

JMS: A ver, ¿creo que está en la línea? Señor Navea, buenos días.

Carlos Navea (CN): Buenos días Chema

JMS: Bueno, cuéntenos usted señor, por favor.

CN: Sí, claro. Eh, bueno, primero para decir que... ¿aló, me escuchan bien?

Todos: Sí, escuchamos bien.

CN: Bueno, para decir que me tiene muy mortificado la respuesta que la señora Boloña viene dando en su programa.

RGP: ¿Por qué?

CN: Ella se me acercó hace, bueno, dos días después de ese lamentable incidente se acercó a mi casa, reconoció que habían actuado muy mal, eh, no me habló de ningún protocolo, me dijo, bueno, solamente me habló de errores y errores y errores perjudicando, y por eso se disculpó. Y ahora me sorprende lo que viene diciendo en RPP hablando que han cumplido un protocolo. No sabría cómo, no sé cómo es que me dice una cosa y ahora frente a la cámara dice otra.

FC: Pero ella no ha excluido en ningún momento que se haya cometido algún error que ha permitido que le sirvan o que le envíen a su casa una pizza con una cucaracha. Si viene acá es porque ha ratificado esa actitud autocrítica. No sé cómo lo interpreta usted, es así como lo hemos interpretado acá.

CN: Sí señor, lo que pasa es que 48 horas después de haberme mandado la pizza, en esas 48 horas, primero un gerente, el gerente de su tienda se porta de una manera muy extraña al pedirme que le envíe la rebanada completa, yo le explico por qué. Porque cuando estaba cenando con mi familia, uno normalmente no se pone a examinar pues, con ojo clínico, los materiales de la pizza. Habíamos comido ya casi la mitad cuando es que encontramos el bicho incrustado entre la masa pan y la salsa de tomate.

JMS: Sí, aquí está la prueba.

CN: Es ahí que, lo primero que hacemos es botarlo y tratar de solucionar ahí para mostrarles a los señores y pedirles que tengan cuidado con esto. Y la respuesta del gerente es lo que nos llama la atención.

JMS: ¿Qué respondió?

CN: El gerente me dice: “¿Así? Qué raro, ah. ¿A ver? No, no, no, qué raro, qué raro”. O sea, echando dudas sobre la veracidad de lo que le estábamos contando. Y cuando viene el motorizado, me dice: “Sabes qué, por orden del gerente, si no me das la pizza entera, no te devuelvo el dinero”.

JMS: ¿Eso le han dicho?

CN: ¡Claro!

JMS: Y es evidente que eso le ha molestado a usted, evidentemente.

CN: Es que ¡es un maltrato!

JMS: Evidentemente

CN: ¡Es un maltrato! Al día siguiente, al día siguiente, el gerente de Domino's, y la señora lo conoce, me llama y me dice: "oye, no te das cuenta que estás perjudicando a la tienda?" Y yo le digo, "disculpa, pero yo pensé que me llamabas a pedirme disculpas". Y, aun así, y horas después, sacan un comunicado siguiendo mellando mi honra, tratando de decir que yo, es posible que yo haya metido la cucaracha ahí, diciendo que ellos cumplen estrictamente, a cabalidad, lo estándares de la tienda, cuando obviamente no ha sido así, ninguna disculpa, nada. Es cuando esto llega a los televidentes y se comparte más, se viraliza, que la señora viene a decirme que sí, pues, que se metió una cucaracha, pero ya, discúlpame, ¿no?

JMS: Bueno, si no hubiese habido esta cadena que tú señalas...

RGP: No hubiese llegado a maltratos, no hubiese llegado a las redes.

JMS: No hubiese llegado a las redes sociales la famosa cucaracha pizzera.

CN: Claro, claro.

JMS: Bueno.

FC: A ver qué es lo que la señora Boloña tiene que decir, escuchémosla, señora Boloña.

BB: Gracias, buenos días señor Navea. Como le reiteré en ese momento, y como reitero, nuestro compromiso es satisfacción del cliente. Usted no ha quedado satisfecho, como lo mismo que le dije ese día, y fue motivo por el cual me acerqué donde usted, fue motivo por el cual se pusieron (x) los comunicados que definitivamente no tuvieron el impacto que nosotros hubiéramos querido. No somos comunicadores, somos pizzeros. (x) Eh, tal vez no nos supimos expresar correctamente. Los muchachos siguieron el procedimiento, tal vez no fueron (x) tan amables como debieron, motivo por el cual...

RGP: Por eso no lo siguieron. Ahí está el error, creo que no lo siguieron como está establecido, ¿no?

BB: ((Termina la respuesta seria)) Con, (x) eh, motivo por el cual me acerqué yo personalmente porque si veo que (x) se está siguiendo el protocolo y no está teniendo el efecto que debiera y no estoy dejando tranquilo y satisfecho a mi cliente, pues debo ir a hacer yo eso. Y eso fue lo que se ha hecho en todo momento. Entonces, en ningún momento se ha tenido la intención de perjudicarlo sino al contrario, de recuperarlo como cliente, usted tiene un historial, (x) o de su hogar tiene un historial (x) de, de, de pedidos, y más aún nos preocupa que después de diez pedidos se haya suscitado este tipo de incidentes, ¿no?

JMS: Bueno, muy bien, tenemos que llegar hasta acá. Gracias señor Navea, señora Boloña, muchas gracias por haber estado en el programa, muy amable.

BB: ((Sonrisa nerviosa)) Gracias.

## **Anexo 2: Desgrabación de entrevista a Tine Van Den Wall Bake, gerente de comunicaciones de Repsol Perú (15 de enero de 2022)**

Omar Mariluz (OM): Vamos a conversar en este momento con Tine Van Den Balke Rodríguez, ella es gerente de comunicaciones y relaciones institucionales de Repsol, que justamente entiendo es la primera entrevista que brindan a un medio de comunicación luego de lo ocurrido. Señora Tine, cómo está, muy buenas tardes.

Tine Van Den Wall Bake (TV): ((Sin maquillaje ni peinado especial para la ocasión. Saluda con una sonrisa. Imagen mal encuadrada)) Buenas tardes, (x) [eh]...

OM: En principio le pediría que explique los hechos ocurridos el día sábado desde, desde su propia versión. ¿Qué ocurrió? ¿Qué pasó el sábado?

TV: ((Sonrisa ligera. Se ayuda con notas. Mira hacia arriba, como esperando alguna especie de aprobación de parte de alguien. Mientras habla, el medio emite imágenes de apoyo sobre la catástrofe)) Bueno, muchas, (x) muchas gracias (x) por la, por la entrevista y por la oportunidad de poder contarles, ¿no?, cómo han ocurrido los hechos. Eh, es importante entender que un proceso de descarga de un buque tarda días, no es un proceso que tarde horas, con lo cual en realidad la descarga empieza el día anterior, el 14 de enero es cuando empieza a descargar el buque. Con lo cual, el (x) 15 de enero, en el momento en el que hay la explosión del volcán Tonga (x) y se verifica que no hay una alerta de Tsunami emitida para las costas del Perú, nosotros proactivamente llamamos a, (x) y hacemos una consulta a la unidad de la Marina de Guerra del Perú de tráfico marítimo, que es Tramar, (x) eh, para ver si había alerta de Tsunami. (x) Eh, nos confirman que no había ningún tipo de alerta para el litoral peruano y que podíamos proseguir con la, con la descarga del buque, ¿no? Entonces es, para nosotros es muy importante que haya ese precedente porque no es que hubiéramos empezado una descarga en malamar, sino que es que estaba, desde el día de antes el buque estaba, estaba [descargando. (x) Eh]

OM: Una consulta. ¿La refinería la pampilla es la única refinería que tiene Repsol en las costas del Pacífico? Porque, claro, la alerta de Tsunami se activó en los otros países. ¿Ustedes supieron de esta alerta de Tsunami emitida en Chile, en Ecuador, por ejemplo? Porque uno dice, OK, ocurrió esto con este buque, no ocurrió en, digamos, un caso similar en toda la costa del Pacífico.

TV: ((Rostro se torna serio. Al parecer ya está un poco incómoda)) No, pero es que te contesto. Es la única refinería que tenemos en el Pacífico, y lo que hicimos fue llamar a nuestras autoridades para, o sea proactivamente, al ver que había habido esta erupción, queríamos saber que, si había o no había alerta de Tsunami para las costas del Perú. Para nosotros, lo ideal hubiera sido parar la descarga en ese, (x) en ese momento, ¿no?, cuando, cuando llamamos. [Pero en fin]

OM: Ok, entonces, para, para entender los hechos. Entonces, en este primer caso, ustedes responsabilizan a capitanía, la dirección de capitanía de la Marina de no haber alertado de los sucesos y de la alerta de tsunami.

TV: ((Desvía la mirada para sus notas y luego la levanta mientras responde)) Bueno, yo más que responsabilizar, quiero narrarte los hechos. O sea, nosotros a las 2:46 de

la tarde nos comunicamos con la Marina, con Tramar, (x) eh, por radio, como se hacen todas las comunicaciones de, de radio, para confirmar si había algún tipo de alerta de Tsunami y si podíamos proseguir con la descarga.

OM: Bueno, ustedes proceden con la descarga, entonces.

TV: ((Desvía la mirada hacia sus notas. Gesticula ligeramente)) Nosotros procedemos con la descarga y a las 5:18 (x) de la tarde llega este oleaje anómalo producto del Tsunami, (x) eh, en ese momento se habían descargado, bueno el buque venía con 985,696 barriles y se habían descargado en ese momento 628,956 barriles. En ese momento que llega la ola, lo que hace es que rompe los cabos de estribor y tira el buque contra nuestra instalación. Entonces se aplica inmediatamente todo el protocolo, se paraliza la descarga, la bomba de descarga queda totalmente desactivada y se aplica el (x) plan de contingencia. Se llaman buzos, se sacan las barreras flotantes y luego se avisa las autoridades competentes. Se avisa a DICAPI, a OEFA, a OSINERGMIN. De hecho, a media noche, exactamente a las 00:08, llega aquí la autoridad marítima del Perú y emite, hace una inspección, y emite un acta a las 2:20 de la mañana confirmando que se ha desplegado correctamente el plan de contingencia.

OM: Pero lo que informa, lo que informa la OEFA y lo que informó también el propio ministro del ambiente es que ustedes le habían señalado, el día sábado pasadas las 10 de la noche, que lo que se había derramado era muy poquito, era el equivalente, entiendo, a siete galones de petróleo, y ayer lo que hemos conocido en boca del propio ministro del ambiente es que no, que no fueron siete galones de petróleo, que fueron 6 mil barriles de petróleo, de crudo como ahora podemos observar en las cinco playas de Ventanilla y Ancón. ¿Qué pasó ahí? ¿Por qué dieron esa información?

TV: ((Manos entrelazadas que demuestran tensión. Expresión más tensa)) Te voy a explicar. Es que esa información no la dimos. Lo que pasa es que, por procedimiento, por ley, (x) eh, tienes 12 horas, dentro de las primeras 12 horas tienes que reportar un volumen, y lo primero que se veía era simplemente algo de iridiscencia en el mar, no se veía ningún derrame. ¿Qué pasa? Tenemos que pensar que, tras este lamentable incidente meteorológico, o sea, (x) el, el, el, esas, ese oleaje anómalo, lo que hizo, fue el vertido que había abajo, tienes que pensar que hay 18 metros (x) de, del buque, cogió ese vertido y lo transporto lejísimos. De hecho, nosotros, o sea, lejísimos me quiero decir que, (x) el, el procedimiento normal es que [se deposite]

OM: Perdóneme...

TV: [Se deposite]

OM: Perdóneme, pero si ustedes, me dice, que tienen un plan de contingencia y no logran diferenciar entre 7 galones de petróleo, siete galones, ¿ah?, que es el 0,16 de un barril de crudo, a 6 mil barriles de crudo, ¿entonces ese plan de contingencia no funciona! O no está bien llevado...

TV: ((Mira hacia arriba y trata de mantener la compostura. Gesticulación acompaña repuestas)) Pero, pero, (x) te, eh, eh, pero, o sea, déjame que te explique cómo es que funciona esto. O sea, hay 18 metros. Normalmente, el crudo hace, si fuese un

derrame normal, el crudo hubiese aflorado en el sitio, pero como había estas olas se lo llevó a otro sitio. No se vio. Lo único que se vio fue iridiscencia en el mar. Entonces, ahí se hace de noche, nosotros llamamos inmediatamente a los buzos, (x) ponemos las barreras de contención, y a las 5 de la mañana del día siguiente salen patrullas a explorar tanto a las playas aledañas por tierra, por mar se van lanchas, se saca un dron a volar y no se detecta, no se detecta nada más, es solamente por la tarde del día siguiente, o sea ya había pasado [24 horas]

OM: La tarde del domingo, la tarde del domingo...

TV: En la tarde del domingo, cuando ya han pasado 24 horas es que [se ve estas]

OM: ¿Cuándo ustedes se dan cuenta que esto era un desastre?

TV: ((Sorprendida)) Bueno, (x) eh, en la tarde del domingo, cuando empezamos a ver que hay [producto]

OM: ¿Y a quién llamaron? ¿A quién llamaron la tarde del domingo? ¿O a quién comunicaron esto, que esto es un desastre?

TV: Nosotros hemos estado en constante comunicación con las, con las autoridades, [en todo momento]

OM: ¿Qué autoridades? ¿A quién le dijeron que esto era un desastre la tarde del domingo?

TV: ((Duda en responder, se enreda y empieza a alterarse un poco...)) Eh, la tarde del domingo hemos hablado, (x) eh, bueno, no sé si la tarde del domingo, la mañana del domingo, (x) honestamente no te sé decir con qué persona hablamos la tarde del [domingo, pero]

OM: A ver, porque las autoridades, entiendo, son bastante claras, ¿no? Está la OEFA, está OSINERGMIN, está SERNAM...

TV: [Sí, pero es que hemos estado constantemente]

OM: Está el Ministerio del Ambiente, ¿con quién?

TV: [Nosotros estamos constantemente coordinando]

OM: ¿Con quién?

TV: Bueno, todo el tiempo con capitanía, para empezar.

OM: ¿Capitanía sabía que esto era un desastre ecológico la tarde del domingo?

TV: ((Más seria)) En cuanto nosotros hemos sabido, hemos hablado con Capitanía inmediatamente. Y, de hecho, (x) eh, hemos tratado de entrar esa misma noche para tratar de empezar a limpiar, pero la playa estaba bloqueada, mmm, bueno, por [gente que estaba tomando el]

OM: Es decir, ¿la dirección, la dirección de capitanía de la Marina de Guerra del Perú tenía la información de que había un desastre ecológico la tarde del domingo?

TV: ((Boca tapada y mucho más seria que antes)) Nosotros todo lo hemos coordinado con capitanía.

OM: ¿Por qué no se comunicó esto a la OEFA?

TV: ((Incómoda y seria)) No, no te estoy diciendo que no se haya comunicado (x) a la, a la OEFA. O sea, en los protocolos que se han seguido se ha ido comunicando a todas las autoridades en cada momento.

OM: Claro señora, pero lo que importa acá son los tiempos, ¿no? Porque estamos hablando de un desastre ecológico. Entiendo que son 18 mil metros cuadrados de derrame de petróleo, 6 mil barriles de petróleo. Los tiempos son muy importantes, y a quién se comunica esto también es importante, ¿no?

TV: ((La respuesta al inicio es incompleta, remarca con gestos aunque se nota ya molesta)) Los tiempos, los tiempos son supremamente importantes y, de hecho, por eso, (x) o sea, a la hora de ver que había eso inmediatamente hemos empezado a desplegar recursos para ir más allá. Alquilamos helicópteros, nos hemos ido a mirar qué es lo que había en el mar, hemos sacado inmediatamente las barreras de contención, nosotros fuimos los que alertamos que había esa segunda mancha que encontramos para llegar a Ancón y la siguiente mancha, o sea, todo lo hemos, (x) lo, lo, lo hemos hecho de forma super transparente, poniendo las barreras y alertando. O sea, nuestra intención aquí es ser supremamente transparentes. Todo nuestro foco está [en solucionar]

OM: Ahora...

TV: Para nosotros es absolutamente lamentable el incidente y, y estamos poniendo y vamos a seguir poniendo, porque esta una cosa que va (x) in crescendo, y tenemos, vamos a seguir redoblando esfuerzos para poner más gente cada día, pero claro, hay que contratarla, hay que entrenarla, hay que ocuparnos de su seguridad antes de que vayan al sitio. O sea, [estamos]

OM: ¿Se consideran...?

TV: Avanzando... perdón

OM: ¿Se consideran responsables del desastre ecológico ocurrido?

TV: ((Boca tapada con la mano)) No.

OM: ¿No?

TV: No.

OM: ¿Quién es el responsable?



TV: ((Mira hacia arriba)) Nosotros no ocasionamos (x) el, el desastre ecológico. Eh, yo no puedo decirte quién es el responsable, pero nosotros sufrimos, o sea, desafortunadamente ya te he narrado los hechos. Nosotros estábamos proced.. (x), haciendo una descarga desde el día anterior, nosotros llamamos a la Marina de Guerra, pedimos autoriza... (x) o sea, pedimos autorización no, pedimos confirmación acerca del tema de la alerta en las costas del Perú y bueno, hablamos con Tramar.

OM: Y sobre la alerta, sobre la alerta, es decir, Repsol, así fallen las alertas administrativas del gobierno peruano, no tienen un plan de contingencia que les diga: oye, en Perú no están diciendo nada...

TV: ((Quiere interrumpir al periodista)) [Omar, pero es que tienes, es que cuen]...

OM: Pero en otros países sí. En Chile ya se ha dado la alerta

TV: ((Logra cortar la pregunta disculpándose. Su tono es muy más serio y ofuscado. Sus ojos se ponen más grandes)) Pero perdóname, no, perdóname, perdóname que te interrumpa, pero es que, déjame aclarar una cosa. No, en ningún momento fallamos en las alertas. Dimos las alertas a las autoridades desde el primer minuto. Lo que tienes que entender es que es muy diferente cuando se ve simplemente iridiscencia en el mar a que si se ve un derrame. Con lo cual, se dio de buena fe la información con la que contábamos en ese momento. Y en el momento en que hemos sido conscientes de que había más inmediatamente hemos actuado en consecuencia.

OM: Lo que no llegamos a entender, perdóneme, es la gran diferencia que hay entre 7 galones de petróleo a 6,000 barriles de petróleo extendidos en 18,000 metros cuadrados que se extienden en 3 playas afectando a dos zonas ecológicas protegidas. Y usted me dice que sienten que no tienen ninguna responsabilidad de lo ocurrido, eso es lo que no logramos entender.

TV: ((Ya pierde la paciencia y acusa al periodista de no entenderla. Mira hacia arriba, se ofusca al responder. Termina muy seria)) Pero Omar, siento que, (x) o sea, siento que te estoy hablando y, y no sé si, no sé si no lo estoy diciendo claro, (x) o, o si no me quieres entender, no lo sé. El producto que, (x) lo que se ve en ese momento es iridiscencia, por ende, no se da no, (x) eh, no se puede poner en marcha un plan de contención de crudo, eh, (x) que el crudo no se veía, para nosotros pensábamos que no había salido más, pensábamos que era una cosa leve. El producto viajó por el fondo del mar y luego salió en al día siguiente. En el instante en que lo sabemos ponemos todo en marcha. Y, además, lo importante aquí es que sepan que vamos a seguir poniendo todo lo que haga falta porque hay un compromiso de Repsol de restablecer por supuesto las de, todas las zonas a su, a todo el litoral a su estado original y además no vamos a escatimar en absolutamente nada para trabajar y, (x) y ya estamos, estamos supremamente afectados por el tema, la primera afectación es de nuestra propia, nuestra propia, la terminal 2 que, contra la cual choca el buque, o sea nosotros, ojalá pudiéramos retroceder el tiempo y decir se para esa descarga, que es lo que, la intención que teníamos a la hora de llamar a hacer la consulta.

OM: Bueno, muchísimas gracias por darnos la versión de los hechos de parte de Repsol, evidentemente hemos escuchado también a la presidenta de la OEFA, ayer

escuchamos al ministro del ambiente. Esto se tiene que investigar. Muchísimas gracias, señora Tine Van Den Balke Rodríguez, ella es gerenta de comunicaciones, justamente gerenta de comunicaciones y relaciones institucionales de la empresa Repsol. Insisto: mucho pero mucho que investigar sobre este desastre, desastre ecológico. Siete galones de petróleo, se decía el día sábado. Después supimos que eran 6,000 barriles de petróleo. Tremenda diferencia.

Anexo 3: Imagen de la presentación personal de Bárbara Boloña durante entrevista en RPP



**Anexo 4: Imagen de la presentación personal de Tine Van Den Wall Bake durante entrevista en RPP**



Anexo 5: Matriz de categorización – Revisor 01

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE RECIBE INFORMACIÓN SOBRE LA VOCERÍA EN SITUACIONES DE CRISIS

| Nº | CATEGORIAS / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias                    |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|--------------------------------|
|    |   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |                                |
| 1  | ¿Cómo fluyó el discurso durante la entrevista?  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 2  | ¿Cuáles fueron las señales de un posible mal desempeño del vocero <del>evidenciadas</del> en su discurso? | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 3  | ¿El entrevistado saluda al periodista luego de la presentación?   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 4  | ¿Menciona la marca a la que representa?   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 5  | ¿Se enfoca en detallar el protocolo con el que cuenta su empresa para casos similares?                    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 6  | ¿Se dispone frente al cliente, dejándolo bien parado en la situación?                                     | X                        |           | X                       |           | X                     |           | bien parado= buscar sinónimos  |
|    | <b>CATEGORIA B: Crisis reputacional</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |                                |
| 7  | ¿Cómo se desató y transcurrió la situación crítica?   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 8  | ¿Asume la responsabilidad en la situación, aun cuando lo haya causado directamente?                       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |
| 9  | ¿De qué manera la empresa lleva a cabo su negocio?  |                          | X         |                         | X         |                       | X         | Se debe replantear la pregunta |
| 10 | ¿Le da la razón al cliente incluso cuando no la tiene?  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |                                |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI luego de cambiar las preguntas señaladas en las observaciones.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. José Abraham Rojas Canales DNI: 08890958

Especialidad del validador: Mag. Gestión Pública , Comunicador Social, Docente e Investigador

30 de noviembre del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. J. Abraham Rojas Canales  
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

## Anexo 6: Matriz de categorización – Revisor 02

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE RECOGE INFORMACIÓN SOBRE LA VOCERÍA EN SITUACIONES DE CRISIS

| Nº | CATEGORIAS / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias  |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|--|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |  |
| 1  | CATEGORIA A: Vocería<br>¿Cómo fluyó el discurso durante la entrevista?                         | X                        |    | X                       |    |                       | X  | Muy impreciso determinar "cómo fluye" una entrevista sin tener los parámetros respectivos de la misma.           |
| 2  | ¿Cuáles fueron las señales de un posible mal desempeño del vocero evidenciadas en su discurso? | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 3  | ¿El entrevistado saluda al periodista luego de la presentación?                                |                          | X  |                         | X  | X                     |    | El saludo o no saludo del entrevistado habla más de otros temas (como la crianza) que sobre la labor de vocería. |
| 4  | ¿Menciona la marca a la que representa?  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 5  | ¿Se enfoca en detallar el protocolo con el que cuenta su empresa para casos similares?         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 6  | ¿Se dispone frente al cliente, dejándolo bien parado en la situación?                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
|    | <b>CATEGORIA B: Crisis reputacional</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |  |
| 7  | ¿Cómo se desató y transcurrió la situación crítica?  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 8  | ¿Asume la responsabilidad en la situación, aún cuando lo haya causado directamente?            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 9  | ¿De qué manera la empresa lleva a cabo su negocio?   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |
| 10 | ¿Le da la razón al cliente incluso cuando no la tiene?   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [ X ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: **Gálvez Castañeda, Jean Pierre D.** DNI: 45143983


Especialidad del validador: **Comunicador social**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante

30 de noviembre del 2022



Anexo 7: Matriz de categorización – Revisor 03

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE RECOGE INFORMACIÓN SOBRE LA VOCERÍA EN SITUACIONES DE CRISIS

| Nº | CATEGORIAS / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | ¿Cómo fluyó el discurso durante la entrevista?   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | ¿Cuáles fueron las señales de un posible mal desempeño del vocero evidenciadas en su discurso? | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | ¿El entrevistado saludó al periodista luego de la presentación?                                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | ¿Menciona la marca a la que representa?  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | ¿Se enfoca en detallar el protocolo con el que cuenta su empresa para casos similares?         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | ¿Se dispone frente al cliente, dejándolo bien parado en la situación?                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>CATEGORIA B: Crisis reputacional</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 7  | ¿Cómo se desató y transcurrió la situación crítica?  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | ¿Asume la responsabilidad en la situación, aún cuando lo haya causado directamente?            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | ¿De qué manera la empresa lleva a cabo su negocio?   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10 | ¿Le da la razón al cliente incluso cuando no la tiene?   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: **Talledo Sánchez, Rodolfo Fernando**    DNI: **45222780**

Especialidad del validador: **Comunicador Social**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de Noviembre del 2022



Firma del Experto Informante

**Anexo 8: Matriz de consistencia**

**Título: La vocería durante situaciones de crisis reputacional en dos empresas en Lima**

|                    | <b>PROBLEMA</b>   | <b>OBJETIVOS</b>  | <b>METODOLOGÍA</b>   |
|--------------------|---|---|--|
| <b>GENERAL</b>     | ¿De qué manera un vocero debe hacer frente a una entrevista periodística en una situación de crisis reputacional?                             | Analizar la manera en que un vocero debe hacer frente a una entrevista con un medio de comunicación durante una situación de crisis reputacional.   | Diseño Cualitativo<br><br>Enfoque Fenomenológico<br><br>Enfoque Hermenéutico |
| <b>ESPECÍFICOS</b> | ¿Cuál es la importancia del <i>media training</i> en la formación de un vocero?   | Indagar acerca de la importancia del <i>media training</i> en la formación de un vocero.  | Nivel Descriptivo  |
|                    | ¿Qué papel juega la definición de mensajes clave en el desempeño de un vocero durante una entrevista?   | Identificar el papel que juega la definición de mensajes clave en el desempeño de un vocero durante una entrevista.                                 | Observación Indirecta  |
|                    | ¿Por qué una organización debe contar con voceros debidamente preparados para afrontar encuentros con medios durante una crisis reputacional? | Conocer la importancia de contar con voceros entrenados debidamente para afrontar encuentros con medios durante situaciones de crisis reputacional. | Transcripción (Desgrabación)   |