

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN IpiCOM



MONOGRAFÍA

LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA EN LA FORMULACION DE
PLANES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTOR: Lic. ANAI REYNA LUQUE QUISPE

LA PAZ – BOLIVIA

Abril 2020

Índice de contenido

1. Introducción	4
2. Fundamentos teóricos de la comunicación estratégica y organizacional	5
2.1 Definición de comunicación	5
2.2.1 Componentes de la comunicación	5
2.2.2 Elementos del proceso comunicativo	6
2.2.3 Efectos de la comunicación	7
2.2 Los ruidos y las barreras de la comunicación organizacional	7
2.2.1 Responsabilidad de los comunicadores	8
2.2.2 Los rumores	9
2.3 La comunicación en las organizaciones.....	9
2.4 Tipos de comunicación organizacional	10
2.4.1 Comunicación interna	10
2.4.2 Comunicación externa	11
2.4.2.1 Comunicación externa operativa	12
2.4.2.2 Comunicación externa estratégica	12
2.4.2.3 Comunicación externa de notoriedad.....	12
2.5 Estrategia comunicacional	12
2.5.1 Comunicación estratégica	12
2.5.2 Identificación de las estrategias comunicacionales	13
2.5.3 Elementos de la estrategia comunicacional.....	14
3. Modelo de comunicación estratégica en la formulación de planes de la comunicación organizacional interna en la Cervecería Boliviana Nacional.....	14
3.1 Plan de comunicación interno.....	16
3.1.1 Justificación	17
3.1.2 DAFO	17
3.1.3 Visión	17
3.1.4 Públicos	17
3.1.5 Voceros.....	17
3.1.6 Objetivos	18
3.1.7 Política	18

3.1.8 Estrategias	18
3.1.9 Actividades.....	19
3.1.10 Presupuesto	19
3.1.11 Ejecución	19
3.1.12 Evaluación y control de resultados.....	20
3.2 Dimensiones de la comunicación organizacional	20
4. Bibliografía.....	23
ANEXOS	26

1. Introducción

La presente investigación monográfica surge a raíz de identificar y elaborar una estrategia comunicacional para adecuarla a los sistemas de comunicación institucional, como ser: Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa y Comunicación Organizacional.

Capriotte (2008, p.86), sostiene la importancia de este sistema en la institución: “aquella que refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos (externos e internos) con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando una aceptación de la organización a nivel social”.

Por tanto, con el deseo de colaborar en el ámbito institucional o empresarial se elaboró un modelo de estrategia comunicacional interna para la Cervecería Boliviana Nacional. Plan de comunicación organizacional que permitirá investigar, analizar, planificar, ejecutar y evaluar en los respectivos sistemas de comunicación institucional.

Para fundamentar dicha investigación y obtener información específica se realizó el trabajo de recolección documental y/o bibliográfica. Este estudio se efectuó entre los meses de diciembre de 2019 y enero de 2020, como parte del programa de estudio que exige la maestría en Ciencias de la Comunicación Social de Universidad Mayor de San Andrés.

El objetivo del presente trabajo es analizar modelos de comunicación estratégica en la formulación de planes de la comunicación organizacional. Para ello se dividió el trabajo en dos apartados. En el primero se realizó un análisis de lo que es la comunicación (sus componentes, elementos, los ruidos y las barreras, la comunicación en las organizaciones, los tipos de organización comunicacional,

etc.); y la estrategia de comunicacional (Comunicación estratégica, Identificación de las estrategias comunicacionales, Elementos de la estrategia comunicacional).

En el segundo apartado, se desarrolla la Comunicación estratégica en la formulación de planes de la comunicación organizacional. La misma se desarrolla de manera genérica para que sea aplicada en uno de los sistemas de comunicación institucional y consta de los siguientes: Justificación, DAFO, visión, públicos, voceros, objetivos (general y específicos), política, estrategias, actividades, presupuesto, ejecución, evaluación y control de resultados.

Para la realización de esta investigación monográfica se recurrió al método de recolección documental a través de la técnica de fichas bibliográficas. La investigación se elaboró de forma descriptiva referido a los conceptos que circunscriben a la comunicación estratégica y organizacional con la finalidad de proporcionar y/o estructurar un plan de estrategia comunicacional para los sistemas de comunicación institucional.

2. Fundamentos teóricos de la comunicación estratégica y organizacional

2.1 Definición de comunicación

La Comunicación es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado. Al respecto Montalvo (2016, p.5) sostiene que es “crucial en las organizaciones, porque lo que mantiene unidas a las estructuras sociales, es, en esencia, un sistema de actitudes, percepciones, creencias, expectativas, motivaciones y significados que comparten las personas que son parte del sistema. La comunicación social no puede describirse en un manual de reparaciones o en una lista de procedimientos operativos estándar; casi nunca existe una relación de causa y efecto entre el comportamiento de la persona y los efectos del mismo en el sistema social”.

2.2.1 Componentes de la comunicación

Corredor (2011, p.120) cita a Niño Rojas indicando que “en el ejercicio de la competencia comunicativa se distinguen los actos comunicativos y los actos del

habla. Un acto comunicativo es una acción unitaria mediante la cual alguien produce un enunciado con sentido sobre el mundo con destino a alguien por medio de un código y en un contexto determinado. Se llama acto del habla a un acto comunicativo que se realiza mediante el uso de una lengua, oral o escrita, el medio fundamental por excelencia de la comunicación humana. En la práctica comunicativa real, los actos comunicativos o los actos del habla, no se producen aislados, sino que se encadenan en la acción del discurso.”.

2.2.2 Elementos del proceso comunicativo

La Universidad de las Américas Puebla-UDLP (2015, p.5) sostiene que la acción o difusión del discurso se produce a través de los siguientes elementos que intervienen en el proceso de comunicación y son:

- *El emisor (hablante)*: Elabora el mensaje con una intención, desarrolla la idea que desea transmitir, la planifica y la proyecta de acuerdo a su propósito y codifica la información usando símbolos cuyos significados coinciden con los del receptor.
- *El receptor (oyente)*: Recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta y lo convierte en información significativa. También recibe el nombre de destinatario.
- *El mensaje*: Conjunto de signos que comunican algo, es el contenido de la comunicación.
- *El canal*: Es el medio por el que se transmite el mensaje.
- *El ruido*: Conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje.
- *La retroalimentación*: Es el proceso inverso que expresa la reacción que sobre el receptor provocó el mensaje enviado por el emisor, y da a conocer como este ha revelado el sentido de la información recibida, es decir si el mensaje logró el efecto deseado.

2.2.3 Efectos de la comunicación

Cuando se comunica o emite un mensaje es para producir una reacción positiva o negativa en el receptor. Es decir, se desea que el mensaje surta un efecto sobre el otro. En ese entendido Cruz (2012), sostiene que “Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado”.

Vale decir, los cambios o modificaciones en el receptor dependen no sólo de los códigos y canales, sino también de las habilidades de comunicación que el emisor tenga del conocimiento del tema y de las actitudes que éste tenga respecto a la otra persona o situación en que se desenvuelve la comunicación y viceversa. En esta interrelación, se observa otra muestra del pensamiento sistémico: la visión de que cada elemento depende del otro para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, que como se mencionó, son cambios que el emisor busca en el receptor.

Cruz (2012) sostiene, que estos cambios pueden ser de tres tipos:

- Cambios en los conocimientos
- Cambios en la actitud y opinión
- Cambios en la conducta aparente

2.2 Los ruidos y las barreras de la comunicación organizacional

Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe. King (2012) sostiene que las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

- Falta o ausencia de planeación
- Supuestos o hechos confusos
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
- Información expresada deficientemente
- Barreras de contexto internacional
- Pérdida de información por retención limitada

- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
- Comunicación de forma impersonal
- Desconfianza o temores en la comunicación
- Tiempo insuficiente ante los cambios
- Exceso de información
- Demás barreras en la comunicación

2.2.1 Responsabilidad de los comunicadores

El ejercicio de la comunicación responsable implica la educación mediante la formación de criterios objetivos en torno a diversos temas que se suscitan en una nación o sociedad progresista. Para Rojas (1985, p. 62), esta importante labor se le une la de informar y fungir de balanza entre los diferentes sectores políticos y sociales y sostiene: “Lo cual exige de estos medir sus palabras, pensar en lo que se dice y en las respuestas o reacciones que pueden suscitar con sus actos comunicativos. Igualmente, están obligados a escuchar y valorar los mensajes de los demás.”

Y en la parte organizacional, Montalvo (2016, p.82), sostiene que “...los comunicadores deben ser capaces de generar una propuesta de mejora en comunicación mirando el modelo de negocio y el modelo de liderazgo que plantean las cabezas del equipo. Para comprender la comunicación interna debemos recordar que el líder de una empresa es el mayor comunicador, emite mensajes permanentemente y, por ello, el trabajo en comunicación interna exitoso es generar y afianzar la imagen del líder pues será quien delimite el curso que seguirá la organización”.

Asimismo, los comunicadores tendrán que estar involucrados con las tecnologías para expandir la organización “Las funciones que los comunicadores organizacionales desempeñarán en los próximos años serán diversas e interdisciplinarias, pero muchas de ellas estarán basadas en la tecnología, la visión estratégica y de comunicación fluida para la resolución de problemas organizacionales o la innovación de procesos que coadyuven a la organización a expandirse, innovar, ajustar su cultura organizacional o replantearse su nicho o su posición en el mercado” (Memorias XIII Congreso Latinoamericano de investigadores

de la Comunicación, 2016, p. 308).

Finalmente, los comunicadores tendrán que capacitarse en liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos “las competencias que deberán tener entonces los comunicadores organizacionales además de las ya mencionadas son: liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, por lo que es importante contar con aptitudes creativas a fin, no solo de resolver las distintas problemáticas a las que se pueda enfrentar la organización, sino además para diseñar estrategias que potencialicen la comunicación externa (campañas publicitarias, eventos, herramientas de CRM, etc) (Memorias XIII Congreso Latinoamericano de investigadores de la Comunicación, 2016, p. 307).

2.2.2 Los rumores

En términos generales, la realidad está compuesta por dos elementos: hechos (objetivos y fácilmente comprobables) y suposiciones (subjetivas y de dudosa comprobación). Y estos surgen cuando existen lagunas en la información, al respecto Rojas (1985, p. 63), indica que “estos se suelen considerar como elementos distorsionadores de la comunicación interpersonal o colectiva. Surgen como información divulgada, no verificada o poco fidedigna, y se manifiestan en mensajes que socialmente se toman por ciertos. Sus consecuencias, dice el escritor Gabriel García Márquez, son: los conflictos, los malos entendidos a nivel personal, familiar, laboral, saltan a la vista.”

2.3 La comunicación en las organizaciones

La comunicación desempeña un rol importante en la organización tanto en su funcionamiento como su formación y desarrollo. Es decir, la propia organización incide en la cantidad, calidad y tipo de comunicación que en ella se genera o generará. Por tanto, es impensable una organización sin comunicación.

En ese sentido, Vera (2019, p.195), sostiene que la comunicación en la organización “es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus

normas. Entre los canales de comunicación más comunes en las organizaciones existen, el memorándum, reuniones, correo electrónico, teléfono, entre otras. Y a su vez existen dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones, la formal e informal”.

Además, destaca la autora que la comunicación dentro de una organización “debe ser efectiva pues beneficia a todos los elementos de una institución, permitiendo a los trabajadores realizar sus actividades como mayor motivación y rendir más en su desempeño. La mayoría de los problemas existentes en una organización es el mal manejo de la comunicación dentro de la misma”. (Vera. 2019, p. 195)

Por su parte, Montalvo (2016, p.6), indica que la comunicación organizacional debe entenderse “siempre según un enfoque humanista, es decir, comprender la comunicación como un sistema de significación, es decir, se debe interesar más en la producción y el consumo de sentidos en una cultura determinada. Aquí importa saber de qué manera los mensajes significan entre los usuarios, dar razón de los mecanismos discursivos que se utilizan para producir sentidos. Todo lo que se dice y hace en la empresa comunica, crea significados. Es importante canalizarlos para ser efectivos en la construcción de los mensajes”.

2.4 Tipos de comunicación organizacional

2.4.1 Comunicación interna

La comunicación interna en la organización es, sobre todo, una responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva, pero su desarrollo y puesta en práctica, según los datos estadísticos, cada vez más recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios: “cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Memorias XIII Congreso Latinoamericano de investigadores de la Comunicación, 2016, p. 41)

Asimismo, “la comunicación organizacional interna es un objeto de estudio que ha adquirido una gran importancia. Las organizaciones públicas o privadas, productivas o de cualquier tipo, desarrollan procesos de comunicación específicos, hacia su entorno y en su interior, con estilos formales e informales, que implican concepciones, técnicas y actividades para facilitar la circulación y recepción adecuadas de mensajes entre todos los miembros de la organización.” (Tamayo. 2019, p. 122)

Asimismo, este tipo de comunicación sigue una línea informativa descendente: “... existe la comunicación formal vertical, la cual sigue la cadena organizacional de mando hacia abajo, es decir, desde la mayor autoridad, pasando por los diferentes niveles gerenciales hacia los trabajadores, por medio de boletines, periódicos, oficios.” (Musitu. 1993, p. 235)

Y en la estructuración de mensajes, el manejo debe ser estratégico e íntegro de la empresa “las organizaciones hoy saben que un personal motivado y un adecuado clima organizacional puede ser la solución a problemas de rentabilidad y de resultados...Debemos salir de lo habitual al momento de hacer comunicación casa adentro, apostar por la comunicación interna sin medios, generando buenas decisiones, preparando al líder a ser un comunicador persuasivo pues la mayor cantidad de mensajes en una institución no se reciben por medios ordinarios, si no en el manejo estratégico integral de la empresa”. (Montalvo. 2016, p. 7)

2.4.2 Comunicación externa

Tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, etc., e involucra a tres elementos de los cuales depende su efectividad en el proceso comunicacional y son: el transmisor, el medio de comunicación (mensaje), el receptor o perceptor): “cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”

(Memorias XIII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, 2016, p. 41)

Al respecto Vera (2019, p.196), sostiene que la comunicación organizacional externa tiene "...la función de catalizar las relaciones interpersonales y entre instituciones, que se dan en el ámbito organizacional. Es decir que provoca una reacción de cualquier tipo en el mensaje que se transmite, sea esta favorable o desfavorable para la empresa. Esta comunicación externa tiene tres tipos que se presentan a continuación: **(Ver Anexo N°1. Plan de comunicación externa CBN)**

2.4.2.1 Comunicación externa operativa

Es la cual se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, es decir su diario vivir y se efectúa con todas las fuerzas externas de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

2.4.2.2 Comunicación externa estratégica

Es la comunicación que tiene por finalidad enterarse de los datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., se denomina estratégica debido a que estos datos servirán para la toma de decisiones en la organización que la obtiene.

2.4.2.3 Comunicación externa de notoriedad

Su finalidad dar a conocer sus productos, su imagen, sus servicios, promociones y descuentos. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

2.5 Estrategia comunicacional

2.5.1 Comunicación estratégica

En el presente trabajo monográfico este término se entenderá como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. En ese sentido es proyectar la imagen basada en la entidad de la organización con el fin de crear confianza con el entorno en la cual se encuentra

inserta.

Esto se logra, a través de “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligente para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente, es una estrategia de comunicación. Esto quiere decir que se debe estudiar debidamente la forma en la cual se da el mensaje al público para poder tener una respuesta positiva por parte del receptor” (Vera. 2019, p. 198).

Sin embargo, Montalvo (2016, p.80), recomienda que una vez aplicado la estrategia “no se puede cruzar de brazos, aunque se tenga una reputación positiva, pues siempre es necesario seguir afianzando esos mensajes positivos. Es lo que hace la empresa: trabajando en responsabilidad social, en noticias positivas con convenios que benefician a grandes mayorías, formando a los tenderos de diferentes sectores del país, entre otras acciones”.

Por tanto, la comunicación estratégica también se puede entender como “el proceso participativo que permitirá trazar un lineamiento de propósitos que se determina para lograr alcanzar los objetivos, donde el proceso de comunicación debe comprometer a la mayoría de los actores que se encuentren involucrados, este proceso de comunicación intenta comprometer a la mayoría de elementos en búsqueda de la legitimidad y el grado de adhesión que dependen en gran medida del nivel de participación que se genere”(Gómez. 2019, p. 15).

2.5.2 Identificación de las estrategias comunicacionales

Para determinar el tipo de estrategia comunicativa el Emisor se sitúa en la perspectiva de los receptores y utiliza varios tipos de estrategias comunicativas para garantizar en la medida de lo posible la información que se considera nueva, sea clara y comprensible para los destinatarios. Vera (2019, p.198), sostiene que “la identificación de los públicos y la selección del público objetivo es un trabajo que debe hacer la organización de modo que sepa el tipo de estrategias comunicacionales que se deben emplear para cada uno de ellos. Haciendo que las estrategias del plan tengan resultados más eficaces y eficientes”.

2.5.3 Elementos de la estrategia comunicacional

La estrategia de comunicación es un plan que define acciones coherentes que deben ser llevadas a cabo de manera eficiente para lograr los objetivos definidos previamente de acuerdo con los recursos disponibles. Vera (2019, p.198) manifiesta que “no existe un formato definido para elaborar un plan comunicacional, pero si existen elementos que deben ser incluidos en su estructura, los cuales se detallan a continuación: Análisis del Entorno, Antecedentes, Objetivos, Público objetivo, El mensaje, Estrategia, Tácticas, Cronograma o calendario, Presupuesto, Control y seguimiento, Imagen corporativa”.

Por su parte, Apolo, sostiene que el plan de acción contendrá las siguientes etapas: “análisis DOFA, definición de objetivos, definición de públicos, definición de mensajes, definición de planes de acción y tácticas y definición de indicadores. Es así, como los procesos de investigación y posterior planificación se dirigirán hacia los ámbitos tanto internos como externos y por ende las estrategias planteadas girarán en torno a estas. (Apolo.2017, p. 524)

3. Modelo de comunicación estratégica en la formulación de planes de la comunicación organizacional interna en la Cervecería Boliviana Nacional.

Koonz (2012, p.37), sostiene que la comunicación es esencial para “el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

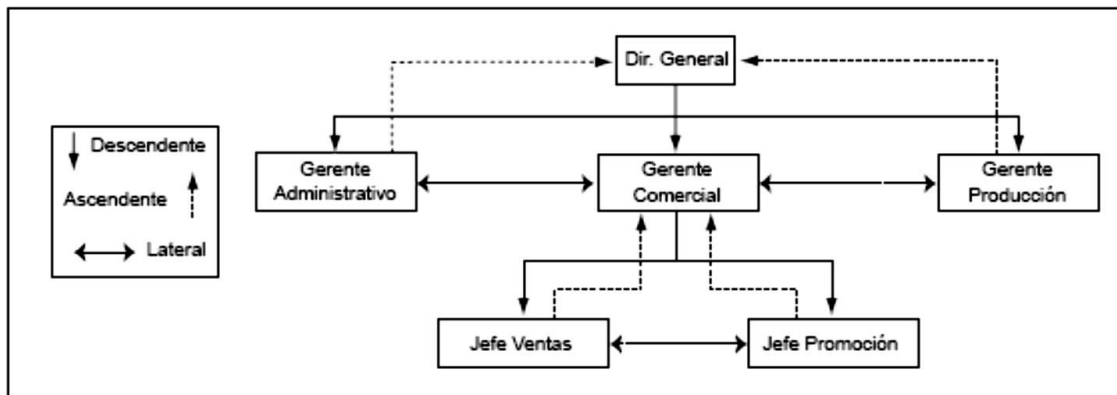
En ese sentido, en las empresas de hoy, la información debe fluir más rápido que

nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

Koonz (2012, p.37), sostiene al respecto que “casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización”

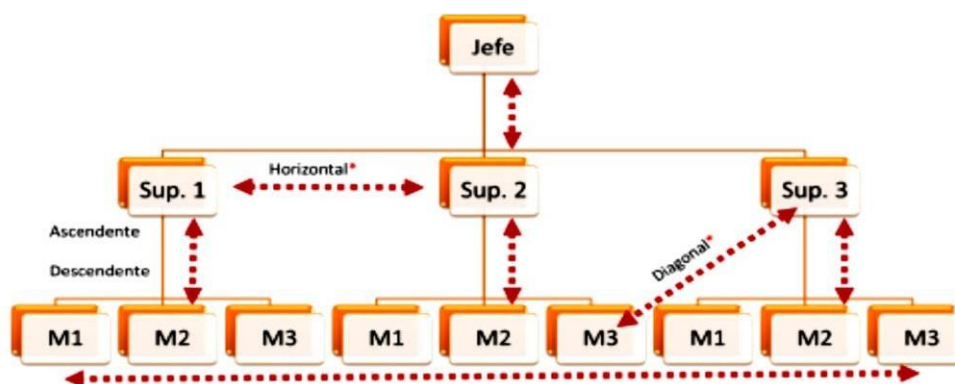
Asimismo, en una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Sin embargo, tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hubo bastante evidencia de que existió problemas por fluir solo hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el “subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente (Koonz. 2012, p.461), Estos aspectos son muy importante para la empresa de la Cervecería Bolivia Nacional debido a que debe existir una consolidación y coordinación entre distintas áreas [horizontal-Diagonal o comunicación cruzada] y feedback en ambos sentidos [ascendente-descendente].

Comunicación descendente, ascendente y lateral en una organización interna



Fuente: Documento Digital, Unidad 6. La comunicación organizacional, pag.261.

Flujo de información de una organización interna



Fuente: Adaptado Administración una perspectiva global y empresarial (Kootz, Weihrich v Cannice, pág. 461)

En ese sentido, es importante consolidar un plan de comunicación organizacional interna en esta empresa de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) porque es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas (todo el portafolio de cerveza) y bebidas no alcohólicas (todo el portafolio de gaseosas, maltas y bebidas sin alcohol) opera con seis plantas sumando un total de 802 empleados aproximadamente. Sus principales marcas son Paceña, Huari, Ducal y Bock. La marca líder Paceña se exporta a Estados Unidos, España, Chile, Inglaterra, Japón, Australia y Suiza.

El 2004 CBN S.A. recibió el premio “Eco eficiencia” otorgado de manos del Presidente de la República Carlos Mesa G. por las obras de preservación del Medio Ambiente. **(Ver Anexo 2. Organigrama Cervecería Boliviana Nacional)**

3.1 Plan de comunicación interno

Consolidar un plan de comunicación interna es esencial para la eficacia de esta empresa transnacional, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa de conflictos entre personas. En ese entendido, cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

Para lograr este objetivo, la Universidad de las Américas Puebla-UDLP (2015, p.8) sugiere aplicar el siguiente esquema de comunicación estratégica para la formulación

de planes de comunicación organizacional y puede ser utilizada- adecuada en los diferentes sistemas de comunicación institucional:

3.1.1 Justificación

Toda la justificación se redacta en una página: en media página se redacta la situación actual de la organización, es decir, un resumen de las actividades que hizo la organización hasta la actualidad. Y en la siguiente media página, se hace un análisis de la situación comunicacional, el problema que tiene y el sistema de comunicación institucional que se utilizará.

3.1.2 DAFO

Cuando se tiene los diferentes elementos que constituyen los indicadores denominados a nivel interno Debilidades y Fortalezas. Estos ejes se generan para potenciar los mensajes y los canales de comunicación. Y las amenazas y oportunidades que son externas a la entidad para saber con quienes se cuenta y hacia donde se quiere dirigir las acciones de comunicación

3.1.3 Visión

Es una visión ideal de organización luego de aplicar la estrategia, es decir, como se ve a la empresa en un periodo de corto y largo plazo. A través de este mecanismo se permite fortalecer la imagen institucional, el reconocimiento de la labor comunicacional y la consolidación de la cultura corporativa.

3.1.4 Públicos

Existen públicos que coadyuvan determinar hacia donde se va a enfocar los mensajes. Para ello se tiene jerarquizar y seleccionar esos públicos para saber cuáles son los aliados estratégicos en un momento determinado que puede ser de necesidad empresarial, de crisis o movimiento adversos o también de fortalecimiento o posicionamiento de la marca o producto

3.1.5 Voceros

La estrategia de comunicación tiene que tener voceros. Y un buen portavoz genera una buena imagen y reputación a la organización. Existen dos tipos de voceros:

oficiales y delegados que son los que generan imagen y reputación empresarial a través de una gestión comunicacional. Además, están los voceros informales que les agrada generar comunicación y en muchos casos son positivos para la organización porque tiene un sentido de fidelización empresarial e institucional. Y otros que son negativos que surgen de un inadecuado clima laboral que les pueden circundar generan ciertos comentarios que puede ser negativos. Es importante ubicarlos y a través de un plan, convertirlos en aliados estratégicos y tendrán mayor representatividad que el área oficial.

3.1.6 Objetivos

a) General

Para construir el objetivo general se tiene que responder a ciertas preguntas básicas, como ser: ¿Qué quiero hacer? (quiero fortalecer la imagen, mejorar la identidad, generar espíritu de competitividad, etc.) ¿con quién? (de la entidad x) ¿a través de qué? (gestiones comunicacionales) ¿durante qué tiempo? (durante un año)

b) Específicos

Los objetivos específicos son operativos que consolidan al objetivo general. Los mismo tiene una linealidad específica que se usan en un momento determinado con las estrategias que permiten generar un proceso de medición al final de la ejecución del plan.

3.1.7 Política

Es una directriz, una linealidad, por lo cual se conducirá a la organización y tiene que estar conectado a partir de la filosofía institucional, el estilo de liderazgo y la política de DIRCOM.

3.1.8 Estrategias

Son conjunción de tareas y acciones e instrumentos específicos que buscan impactar e incidir en la gestión comunicacional de la organización o atenuar efectos adversos. Por ejemplo, en un problema de fortalecimiento institucional la estrategia sería buscar que todo el mundo reconozca a la organización a través de distintas acciones o eventos que se pueda generar como proceso de comunicación.

3.1.9 Actividades

Son herramientas o acciones comunicacionales operativas. Por ejemplo, en la situación de realizar de estrategia de productos audiovisuales para la difusión de canales internos, se tendrá que realizar videos, cuñas motivacionales. Es decir, las acciones es la operativización de las estrategias.

3.1.10 Presupuesto

Se define y detalla todas las actividades en forma resumida, sin necesidad de ser explicado. Se sugiere realizar los presupuestos entre julio, agosto y septiembre. Para ser aprobados en octubre, noviembre, diciembre y ser ejecutados en la próxima gestión. A continuación, se ejemplifica una estrategia como ilustración.

Estrategias	Actividades	Cantidad	Periodicidad	Costo
Campaña de comunicación y difusión	Producción y pauta de publicidad sobre temas de interés para los clientes y usuarios (impresos, radio y redes sociales)	4	Trimestral	
	Producción y difusión de temas de interés para los clientes (canales internos)	2	Semestral	
	Presencia institucional en ferias y eventos relacionados	3	Cuatrimestral	
Sub total presupuesto 2020				
Porcentaje de inflación proyectado 2021				
TOTAL PRESUPUESTO 2020				

3.1.11 Ejecución

Es el acompañamiento al desarrollo de las acciones. Es una asesoría de retroalimentación en el caso de que alguna de las acciones no tenga el impacto adecuado o se esté aflorando del cronograma. No consiste en un ejercicio de control

de imposición de orden o castigo sino un ejercicio democrático de retroalimentación entre el Dircom y sus colaboradores. Para ello realizar un cronograma de ejecución determinando y jerarquizando en tres tipos: A, B, y C Las acciones de A estará involucrada la máxima autoridad; el B, se encuentra el gerente o un delegado de él y finalmente el C, puede estar un jefe de área que represente a la organización.

3.1.12 Evaluación y control de resultados

Consiste en la valoración de los indicadores propuestos en la planificación, a fin de validar el impacto de las estrategias e instrumentos ejecutados, como una opción de mejora de proceso. A continuación, el siguiente cuadro ejemplifica los indicadores de cumplimiento.

Descripción del objetivo	Indicador del cumplimiento
Determinar la gestión de eventos y establecer responsables, procedimientos y herramientas para la gestión efectiva	Numero de eventos, mensajes y herramientas específicas estructurados vs. Número de procedimientos, mensajes y herramientas específicas socializados. Conocimientos de los procedimientos y herramientas
	Número de personas que invitadas a los eventos vs. Número de personas que asisten a los eventos

3.2 Dimensiones de la comunicación organizacional

Existen 3 dimensiones que debe contemplar de manera integral la Comunicación Organizacional para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la vivencia plena de la cultura organizacional. Este aporte los realiza Flores (2012) y son las siguientes: “la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica”. Las dos primeras tienen su eje en la Comunicación Interna y la tercera se proyecta tanto dentro como fuera de la organización. A continuación, se ilustra y describe las particularidades de cada una de ellas:



Fuente: Elaboración propia a base al artículo: “las 3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional Hoy” de Jeannette Mercedes Torres Flórez

1. Esfera Informativa

El principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.

2. Esfera afectiva-colaborativa

En esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera, Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.

3. Esfera estratégica:

En esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar

al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

3. Conclusiones

El objetivo central del presente trabajo monográfico de analizar la comunicación estrategia en la formulación de planes de la comunicación organizacional. Para lo cual se estructuró de manera sistemática la respectiva estrategia que puede ser adecuada a los sistemas de comunicación: Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa y Comunicación Organizacional.

Para lo cual se fundamentó teóricamente la comunicación estratégica y organizacional; se considera a la comunicación como factor crucial en las organizaciones: un sistema de actitudes, percepciones, creencias, expectativas, motivaciones y significados que comparten las personas que son parte del sistema organizacional.

En el proceso comunicativo se agrega la marca como elemento en la comunicación, es decir, la parte verbal y visual con el objeto de distinguir y señalar un producto, un servicio o una empresa para diferenciar de sus competidores, este aporte se da en la comunicación organizacional.

Asimismo, en la comunicación organizacional los comunicadores sociales deben ser capaces de generar una propuesta de mejora en la comunicación, observando el modelo de negocio, el modelo de liderazgo que plantean el equipo gerencial. Además, se toma en cuenta el líder de la organización es el mayor comunicador porque emite mensajes permanentemente, por esa razón es importante afianzar íntegramente la imagen del líder.

Además, los comunicadores deberán especializarse, capacitarse en varias disciplinas como ser liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos y que sean

aptos para diseñar estrategias que potencialicen la comunicación la interna y la externa para fortalecer la imagen institucional. En la comunicación interna, la organización es una responsabilidad de la alta dirección, pero su desarrollo y puesta en práctica, recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios como se enfatiza en la importancia del manejo de la comunicación en la Cervecería Boliviana Nacional.

La comunicación externa, se encarga de estructurar los mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, son encaminados a proyectar una imagen favorable, promover los productos y servicios de la organización.

Finalmente, esta comunicación se desarrolla en tiene tres tipos: operativa (desenvolvimiento diario de la actividad empresarial entre ellos se tiene el manejo de clientes, proveedores, competidores, administración pública), estratégica (tiene la finalidad de enterarse de los datos del a competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral) y de notoriedad (dar a conocer sus productos, su imagen, sus servicios, promociones y descuentos).

4. Bibliografía

Apolo, D. (2017). *Gestión de Comunicación Corporativa*. 72, 521 a 539.

Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Ariel.

Corredor, Joselyn. (2011) *Competencias comunicativas: Catedra esencial en la formación del estudiante universitario*. Cuadernos de Lingüística Hispanica, num.18, julio-diciembre. Universidad Pedagógica y Tecnología de Colombia Tunja-Boyacá, Colombia.

FLORES, M. T. (2012). J TORRES CONSULTORES. Obtenido de

<https://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/>

Gómez Cardenas , J., & Herrera Cervantes, E. (2019). *Plan estratégico comunicacional para la implementación del departamento de relacionaes publicas para el desarrollo organizacional en Hivimar S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación

Social, carrera de Comunicación Social, Proyecto de Titulación.

King Núñez Karla Ivette. (2012, marzo 29). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Koonz, Wehrick, & Cannice. (2012). *Administración una Perspectiva Global Y Empresarial*. MEXICO: MCGRAW-HILL.

Memorias XIII Congreso Latinoamericano de investigadores de la Comunicación. (2016). *Sociedad de conocimiento y comunicación: reflexiones críticas desde America Latina México/5a17 de octubre sde 2016*. México: Universidad Autonoma Metropolitana.Unidad Cuajimalpa.División de Ciencias de la Comunicación y Diseño.

Montalvo Cozar, C. (2016). *Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis. casos de estudio Cervecería Nacional*. Quito Ecuador: Universidad central de Ecuador. facultad de Comunicación Social. Instituto de Investigación y Posgrados.

Musitu, G. (1993). *Psicología de la comunicación humana*. Buenos Aires, Argentina: LUMEN.

Niño Rojas, V. (1985). *Los procesos de la comunicación y del lenguaje*. Bogotá: Ecoediciones.

Tamayo Pacheco, C. (2019). *Estilos de la comunicación organizacional en la Universidad Estatal de Milagro, para el personal administrativo de la universidad*. Revista Científica Mundo de la investigación y Conocimiento, 121-144.

UDLAP. (2015). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.pdf

Vera Guillen, M. (2019). *Análisis del Método de Comunicación Externo de la marca*

Analucila Jewelry Design. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 193-209.

Yalenys Cruz Batista: *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Mayo 2012, www.eumed.net/rev/cccscs/20/

ANEXOS

ANEXO N°1
EJEMPLO DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO EXTERNO QUE
REALIZO CBN 2011-2014

Principal Función o Actividad

Corto plazo

- Incrementar el volumen de ventas
- Incrementar los volúmenes de producción
- Incrementar el número de fans en la página social

Mediano plazo

- Promover activamente el consumo responsable de los productos.
- Incrementar el volumen de exportaciones.
- Incrementar las inversiones en tecnología para los procesos de producción
- Desarrollar y mantener la imagen de una corporación líder y moderno en Bolivia.

Largo plazo

- Establecerse en el mercado boliviano como la productora de cerveza con una mayor participación en el mercado
- Generar mayores utilidades para los accionistas de modo tal que el valor por acción se incremente anualmente
- Abrir nuevas plantas productivas para ampliar las unidades de negocio
- Procurar la calidad total o todo nivel organizacional (personal, procesos, productos y servicios).

Actividad

La empresa Cervecería Boliviana Nacional representa un Grupo Empresarial líder en Bolivia, brindando un servicio diferenciado en los productos que ofrecen en beneficio de sus socios estratégicos y al país, presentado de forma pública su misión y su visión:

La misión de una empresa

Es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Para cumplir sueños la empresa Cervecería Boliviana Nacional está basado por tres pilares fundamentales:

- Promover activamente el consumo responsable del producto.
- Buscar continuamente nuevas formas de mejorar el desempeño ambiental.
- Promover el desarrollo de las comunidades en las que trabaja fortaleciendo su propio roll y vecinos.

La Visión de una empresa

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Por lo tanto, la empresa Cervecería Boliviana Nacional buscar soluciones efectivas para sus socios estratégicos de comercio Internacional y logística, teniendo como visión:

- Ser la mejor compañía de consumo masivo de Bolivia, manteniendo el liderazgo en el mercado nacional de bebidas en volumen, calidad de servicio e innovación Expresa sus valores como principios organizacionales y a partir de estos principios deducimos lo siguientes valores organizacionales: Responsabilidad, Honestidad, Creatividad, Comunicación, Aprendizaje, Seguridad, Amabilidad, Eficiencia, Compañerismo, Trabajo en equipo, Respeto, Cumplimiento, Tolerancias

Pilar Consumo Responsable	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación Vivanderas El objetivo de esta actividad es capacitar a vendedores de bebidas alcohólicas en vía pública, sobre la importancia de la venta responsable y la atención de calidad. Las capacitaciones que se extendieron a lo largo del país.- Capacitación padres y madres de familia Para nuestra Campaña "Prohibir no es educar", se elaboró una "Guía de Padres y Madres de familia ", material en el que se información y consejos
----------------------------------	---

	<p>relevantes para fortalecer y mantener una buena comunicación con sus hijos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Día de la Venta y Consumo Responsable Todos los años en septiembre, trabajadores voluntarios de nuestra empresa visitan diferentes Puntos de Venta en el país, informando y promoviendo en nuestros vendedores la Venta y el Consumo Responsable. - Capacitación Jóvenes Promoviendo la responsabilidad de los jóvenes frente al consumo responsable de bebidas alcohólicas, se realizan charlas en distintas unidades educativas de las ciudades de La Paz, El Alto y Santa Cruz. - Si bebes, designa un conductor Diversas actividades que se ejecutan junto a la Policía Boliviana y el organismo de Tránsito, la Campaña denominada “Si bebes no conduzcas” , está enfocada en promover la conducción segura e inteligente en diferentes ciudades del país. - Curso Sé un Bartender y/o Mesero responsable Bartenders y meseros (as) de todo el país realizaron el curso online sobre consumo inteligente de CBN. 1000 personas ingresaron a la plataforma, 993 realizaron el primer módulo y 306 personas lograron concluir en curso. - Yo solo vendo a +18 Bartenders y Meseros Hemos implementado desde el 2012 un programa de capacitación para Bartenders y Meseros del país. Cientos de personas fueron entrenadas en las ciudades de Oruro, Santa Cruz, La Paz, El Alto y Cochabamba. - Curso Sé un conductor responsable El 2012, se elaboró junto a la Policía Boliviana y el Organismo de Tránsito, el primer curso virtual sobre conducción vial segura, a través de 4 módulos interactivos que evalúan las técnicas adecuadas de conducción - Eventos Masivos La Campaña de “Consumo Responsable” ha movilizad o en distintas festividades masivas del país (Gran Poder, Carnaval de Oruro, Cochabamba y Santa Cruz, Entrada Universitaria, Entrada del 16 de julio) a más de un centenar de personas voluntarias.
Pilar Medio Ambiental	<p>La empresa, en concordancia con las normas internacionales y nacionales que debe cumplir, también invirtió en optimizar el consumo de agua en sus plantas. Asimismo, entre sus pasos más importantes</p>

	<p>está el tratamiento de aguas de descarga. En los últimos cinco años, han invertido al menos 15 millones de dólares en la construcción de cinco plantas de tratamiento de efluentes (PTE).</p> <p>Éstas se encuentran en las plantas cerveceras de Huari en Oruro; en Santa Cruz; de Taquiña en Cochabamba y dos en La Paz; operan con el objetivo de devolver el agua de una forma segura y tratada para su reutilización, Asimismo, fueron construidas y están en operación otras plantas de tratamiento de efluentes en las fábricas de gaseosas de CBN en El Alto y Cochabamba.</p> <p>Un logro determinante se dio en Cochabamba, donde el agua de descarga de su fábrica, después de un tratamiento a base de bacterias, se usa en el riego de los cultivos agrícolas en alrededores de la factoría Taquiña.</p> <p>Las PTE son 100 % biológicas y sirven para eliminar la carga orgánica de los efluentes de la industria permitidos por ley, lo que posibilita que las aguas residuales sean tratadas antes de su descarga y devolución al medio ambiente y que se reduzca el impacto contaminante para el bienestar de las comunidades del entorno.</p> <p>Está en planes que en el establecimiento de La Paz se impulse una segunda etapa, en la que también se genere la capacidad de reutilizar todas las aguas.</p> <p>También en los últimos cinco años se ha logrado reducir en un 16% el consumo de agua por cada litro de cerveza producida, con lo que CBN ocupa el octavo lugar entre las cervecerías de todo el mundo.</p>
<p>Pilar Responsabilidad social: la comunidad</p>	<p>El enfoque de inversión social de la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) se dirige a la educación, salud y deporte.</p> <p>En 2012, CBN y el Viceministerio de Deportes firmaron el convenio "Juntos por Bolivia", constituido por tres proyectos orientados a impulsar el deporte boliviano: el apoyo sostenible y planificado, el apoyo en la construcción de infraestructura deportiva y el apoyo a los Juegos Estudiantiles Plurinacionales 2013.</p> <p>El primero se verifica mediante la inversión de 800 mil dólares para la preparación de 10 atletas nacionales que participarán en las Olimpiadas de Río de Janeiro 2016.</p>

	<p>El grupo Tunkas (10, en aimara), está compuesto por deportistas de atletismo, natación, tiro deportivo y tenis. La beca, durante un ciclo olímpico completo, consiste en un apoyo monetario, la dotación de indumentaria y de todo el material deportivo necesario, de viajes a competencias nacionales e internacionales, un entrenador personal, el apoyo permanente de un equipo médico multidisciplinario y capacitaciones para el desarrollo de sus actividades deportivas.</p> <p>En cuanto al apoyo en la construcción de infraestructura deportiva, CBN invirtió 900 mil dólares en la construcción de tres canchas de fútbol de césped sintético en los municipios de Umala, Collana y Desaguadero para promover el desarrollo del deporte en toda la comunidad. Para materializar el apoyo a los Juegos Estudiantiles Plurinacionales 2013, en el primer semestre de ese año se efectuó la dotación de balones de fútbol, baloncesto y voleibol a los servicios departamentales de deportes de todas las regiones.</p> <p>Hasta el final de esa gestión se entregó un total de 7.000 balones, con el objetivo de fomentar la práctica del deporte en los niveles formativos.</p> <p>Se construyó un coliseo cerrado en la localidad de Huari, con una estructura sismo resistente, con una inversión de más de medio millón de dólares.</p> <p>Además, CBN financia hace 41 años a la unidad educativa José Luis Johnson en Santiago de Huari, que cuenta con 400 estudiantes, quienes reciben el apoyo permanente con dotación del inmueble, pago de salarios al plantel de docentes, desayuno escolar, servicios básicos, materiales y mantenimiento.</p> <p>También se beneficiaron con equipos de computación, pupitres, material para complementar sus bibliotecas y la refacción de la infraestructura.</p> <p>Su trabajo con las comunidades también tuvo como resultado la entrega, a inicios de este año, de la Casa del Adulto Mayor en el municipio de La Guardia, en Santa Cruz, con una inversión de 20.000 dólares. Asimismo, en 2013 comenzaron las obras del Centro de Salud Warmi Huasi para los comunarios de la zona Taquiña Norte, en Cochabamba, con un costo de 1.7 millones de bolivianos, que se suman al apoyo constante que se efectúa a diferentes nosocomios públicos del país.</p>
--	--

ANEXO Nº2

ORGANIGRAMA DE LA CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL

