



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

**TITULO: “LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO ESCENCIAL EN
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL CASO: CINEMARK”**

AUTOR: EVELIN NATALI PÉREZ SALGUERO

DIRECTOR: CECILIA CÉSPEDES PARDO

2015

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su amor incondicional.

A mis 3 hermanos: Daysi, Ismael y Damián por todos sus consejos, apoyo y no dejarme desistir en los momentos difíciles que hemos pasado les amo hermanitos.

A la vida por todas las alegrías, triunfos y tristezas brindadas a lo largo de este camino

“La dedicatoria absoluta de esta tesis es para Dios y mi familia”

AGRADECIMIENTOS

*A Dios,
por haberme dado fuerza y valor para culminar con éxito este proyecto.*

*A mis padres, por hacer de mí una persona íntegra,
respetuosa, bondadosa y con infinita humildad,
por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida,
por guiarme y apoyarme en cada una de mis decisiones,
por su sabiduría, entendimiento,
por su infinita paciencia y por respetar mis silencios.*

*A CINEMARK que me abrió sus puertas
para trabajar con ellos y hacer posible esta investigación.*

*A mi hermana Dayci Pérez, por su esfuerzo y sacrificio
para que pueda culminar con mis estudios.*

*A Marvin Noboa, por sus conocimientos compartidos,
por su apoyo incondicional y por el infinito amor que me brindas.*

INDICE

CAPITULO I.....	7
PROTOCOLO DE TESIS	
1 TEMA:.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER / PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
CAPITULO II	4
2 MARCO DE ANTECEDENTES	4
2.1 HISTORIA.....	4
2.2 INTRODUCCIÓN.....	4
2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA INSTITUCIÓN	6
2.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	7
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.6 MARCO LEGAL.....	10
2.7 MARCO TEMPORAL	12
CAPÍTULO III	13
3 MARCO TEÓRICO	13
3.1 LA COMUNICACIÓN:.....	13
3.2 LA PALABRA COMUNICACIÓN:	13
3.3 REGLAS BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	13
3.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	16
3.5 MODELO DE COMUNICACIÓN CONDUCTUAL.....	19
3.6 COMUNICACIÓN EFICAZ	20
3.7 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	21

3.8	COMUNICACIÓN VERBAL.....	21
3.9	COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL.....	22
3.10	COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
3.11	RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS.....	23
3.12	INVESTIGACIÓN DE LA OPORTUNIDAD O PROBLEMA.....	23
3.13	INVESTIGACIÓN DE LOS PÚBLICOS.....	24
3.14	OBJETIVOS.....	24
3.15	OBJETIVOS DE IMPACTO.....	25
3.16	OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.....	25
3.17	TEMA Y MENSAJE.....	26
3.18	TÉCNICAS.....	26
3.19	GESTIÓN DE IDENTIDAD.....	28
3.20	¿QUÉ NOS PERMITE LA CIEI?.....	28
3.21	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD.....	28
3.22	CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	29
3.23	FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
3.24	IDENTIDAD CORPORATIVA.....	31
3.25	IDENTIDAD:.....	32
3.26	RELEVANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	35
3.27	IMAGEN CORPORATIVA.....	36
3.28	BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMAGEN DE MARCA CORPORATIVA.....	39
3.29	LA IMAGEN INTERNA.....	40
3.30	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	41
3.30.1	ENCUENTROS INFORMALES EN LA OFICINA.....	41
3.30.2	REUNIONES INFORMATIVAS.....	41
3.21.5	IMPACTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	45
3.33	OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN.....	48
3.34	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	48
3.35	PÚBLICOS OBJETIVOS.....	49
3.36	ESQUEMA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	51

3.26.6 INVESTIGACIÓN.....	52
3.26.7 DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES.....	53
3.26.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).....	53
3.26.9 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL INTERNO (DEBILIDADES Y FORTALEZAS).....	53
3.27 PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	53
3.28 VALORES CORPORATIVOS / FILOSOFÍA / POLÍTICAS.	53
3.29 EVALUACIÓN E INDICADORES DE MEDICIÓN.	56
CAPITULO IV	57
4 MARCO METODOLÓGICO.....	57
4.1 OBJETIVOS	57
4.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.4 TÉCNICAS:	58
4.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	59
4.6 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE MUESTREO A UTILIZARSE.....	59
4.7 MÉTODOS DE MUESTREO.....	59
4.8 TIPOS DE MUESTREO	60
4.9 PLAN DE TABULACIÓN	60
4.10 PLAN DE CODIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y DIGITACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	60
4.11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	61
4.12 ENCUESTA INTERNA	62
4.13 MODELO DE ENTREVISTA.....	66
4.14 TABULACIÓN.....	67
4.15 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS	85
4.15.1 IDENTIDAD CORPORATIVA:.....	85
4.15.2 COMUNICACIÓN INTERNA:	86
4.16 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	87
4.17 ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS	89
4.18 APRENDIZAJES DE LA INVESTIGACIÓN	91

CAPITULO V	92
5 PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	92
5.1 ANTECEDENTES	92
5.2 PROPUESTA	93
5.3 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICACIONALES.....	93
5.4 DIAGNÓSTICO FODA	94
5.5 SELECCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO.....	95
5.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	96
5.7 OBJETIVO GENERAL.....	96
5.8 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	97
5.9 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	118
5.10 PRESUPUESTO	128
5.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA:	135

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	34
Cuadro No.2	54
Cuadro. No.3	55
Cuadro No.4	55
Cuadro No.5	56

INDICE DE TABLAS

Tabla No.1.....	67
Tabla No. 2.....	68
Tabla No. 3.....	69
Tabla No. 4 – Pregunta 1	71
Tabla No. 6– Pregunta 4	72
Tabla No. 8 – Pregunta 5	74
Tabla No. 9 – Pregunta 6	76
Tabla No. 10– Pregunta 7	77
Tabla No. 11– Pregunta 8	79
Tabla No. 12 – Pregunta 9	79
Tabla No. 13 – Pregunta 10	81
Tabla No. 14 – Pregunta 11	83
Tabla No. 15 – Pregunta 12	84

CAPITULO I

PROTOCOLO DE TESIS

1 TEMA:

“LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO ESCENCIAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL CASO: CINEMARK”.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de importancia que dan las empresas a la comunicación interna, muchos de los altos mandos de las instituciones consideran que ésta puede ser manejada por varios departamentos como: marketing, recursos humanos o gerencia general, creen que para llevar a cabo actividades comunicacionales, no es necesario la creación de un departamento de comunicación. Esta realidad se presenta en el CineMark Plaza de las Américas, organización que no posee un área, que se encargue del manejo de flujos y herramientas de comunicación.

El logro de objetivos se concreta al momento de interactuar entre personas definidas en una organización ya que de esta manera se establece una comunicación eficaz enfocada al buen manejo de la cultura organizacional que les permita elevar sus niveles de productividad y eficiencia.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de comunicación interno para Cinemark Quito – Ecuador Plaza de las Américas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre comunicación organizacional que servirá como base del marco teórico para implementar un Plan de Comunicación Interno.

- Realizar un estudio acerca de la reseña histórica de Cinemark.
- Establecer un diagnóstico de la situación actual de CineMark, utilizando los métodos y técnicas adecuadas para realizar una investigación que permita saber cuál es el grado de conocimiento que tienen los empleados de dicha institución.
- Establecer las estrategias comunicacionales adecuadas para realizar un Plan de Comunicación Interno para CineMark.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Conveniencia.-** Es conveniente realizar la siguiente investigación, ya que actualmente CineMark Quito – Ecuador Plaza de las Américas no cuenta con estrategias de comunicación interna que le permita mantener un adecuado manejo de las Relaciones Públicas dentro de la organización.
- b) Impacto Social.-** El Plan de comunicación Interno está directamente dirigido al público interno de CineMark Quito – Ecuador Plaza de las Américas, fortaleciendo la productividad y sus diversos propósitos que persigue CineMark en beneficio de la sociedad.
- c) Impacto Teórico.-** El plan desarrollado está basado principalmente en herramientas y procesos sistemáticos que llevarán al mejoramiento de canales de comunicación internos de CineMark, y a la vez al crecimiento de su productividad y fortalecimiento de su identidad.
- d) Impacto metodológico.-** Para el mejoramiento del flujo de comunicación interno de CineMark, se propone la creación de un manual de procedimiento interno para cada área utilizando una red interna de comunicación o intranet, fomentándose de esta manera una rápida comunicación con el personal jerárquico, entre otros.

1.4 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER / PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La implementación de un adecuado modelo de comunicación interna, permitirá mejorar los procesos de comunicación formal, con ello se podrá aumentar considerablemente la productividad laboral dentro del CineMark Plaza de las Américas.

- Variable independiente.

Plan de Comunicación Interna.

- Indicador.

Conjunto de estrategias comunicacionales enfocadas a mejorar la comunicación formal dentro de la empresa.

- Variable dependiente.

Aumento de productividad laboral dentro de la empresa.

- Indicador.

Empleados que se sientan identificados y comprometidos con la labor que ejercen dentro de la institución.

CAPITULO II

2 MARCO DE ANTECEDENTES

CINEMARK DEL ECUADOR

2.1 HISTORIA

2.2 INTRODUCCIÓN

A continuación se desarrollará una breve reseña histórica de cómo ha sido la revolución de CineMark a nivel mundial y en el Ecuador y quienes han sido los generadores de dichos cambios y su crecimiento durante varios años.

Cinemark es una de las cinco exhibidoras de películas más grande en los Estados Unidos, nuestro mundo ha ido creciendo día a día en varios aspectos uno de ellos: la comercialización y exportación de productos con un modelo de servicio que se brinda a la sociedad.

En 1980 Cinemark se había convertido en una cadena de cines independiente más grande del Estado de Texas, así como en el Sur este de la Unión Americana, desde entonces dentro de su expansión que se iba dando a pasos agigantados se incrementaba el manejo del diálogo comunicacional.

Según iba evolucionando sus aspectos de comunicación iban incrementando sus negociaciones de esta manera cada vez se iba expandiendo más las cadenas de Cinemark en el mundo entero llevando consigo el marketing de la empresa cinematográfica.

El Sr. Mitchell inició diversos conceptos, como las noches de “descuento especial”, creadas para aumentar el volumen de asistencia y que se han generalizado en la

industria. En 1984, el Sr. Mitchell vendió su cadena de cines a Cines Plitt. Conservando el nombre de Cinemark. se retiró durante un corto tiempo y luego se unió con el Sr. Broadhead para desarrollar una nueva y más grande cadena de cines.

El Sr. Broadhead creó su propia compañía PBA, desarrollando los centros comerciales más grandes del país, teniendo y administrando más de 18 millones de pies cuadrados en mercados de tamaño medio a lo largo de los Estados Unidos.

En este tiempo el Sr. Mitchell operaba muchos teatros en los centros comerciales del Sr. Broadhead. Cuando el Sr. Broadhead vendió su compañía se reunió con el Sr. Mitchell y juntos han convertido a Cinemark en una cadena de cines que operan más de 1.100 salas.

CINEMARK EN ECUADOR

Cuando Cinemark abrió sus puertas en Ecuador, causó una revolución en el mercado introduciendo los love seats (asientos para parejas), sonido digital y la última tecnología en proyecciones cinematográficas, variedad de productos en el snack bar, además del clásico canguil y bebida. Cinemark estableció también los días de descuento y las promociones dedicadas a los clientes que visiten.

Entre los múltiples servicios que ofrece Cinemark a sus clientes están: un número telefónico dedicado exclusivamente para información sobre películas y horarios, ventas de entradas anticipadas, venta de entradas por teléfono. Además, en Cinemark también usted puede celebrar su cumpleaños. Tenemos múltiples paquetes a su elección que incluyen invitaciones, sorpresas, snack, etc. También usted puede comprar boletos pre pagado a un precio menor que el precio normal de las entradas son los SUPER SAVERS que se venden en paquetes de 25 boletos y pueden ser utilizados cualquier día de la semana, hora y película y ahora con salas totalmente numeradas que marcan la diferencia en servicio.

Desde que CineMark abrió sus puertas a Ecuador se planteó una **META** hacia los empleados que es la **SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE** ¿Sabes quién es la persona más importante en el organigrama de Cinemark? Aún más importante que el Presidente de Cinemark, es el **CLIENTE**.

En Cinemark la satisfacción al cliente es una actitud, en sentimiento de que sin clientes satisfechos y felices ninguno de los que trabajan tendría trabajo, por lo tanto desde su primer día de funciones hasta el día actual en Cinemark el cliente es el más importante y hacerle sentir importante.

Cinemark ha ido abriendo puertas en algunas ciudades del Ecuador como son: Quito, Ambato y Guayaquil todo nuestro crecimiento ha sido por esfuerzo propio conjuntamente con nuestros colaboradores y sobre todo por nuestros clientes. Es así que nuestros proyectos de crecimiento en el Ecuador van aumentando día a día.

2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA INSTITUCIÓN



Misión

“Ser la cadena de Cines número 1 a nivel nacional e internacional”

Visión

“Ofrecer excelencia en el servicio a cada uno de nuestros clientes disfrutando del séptimo arte en un ambiente agradable, con tecnología de punta y máxima calidad en nuestros productos y proyección de películas”

Valores

- Búsqueda de la excelencia
- Amor al trabajo
- Integridad
- Orientación al servicio
- Respeto
- Compañerismo

2.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN

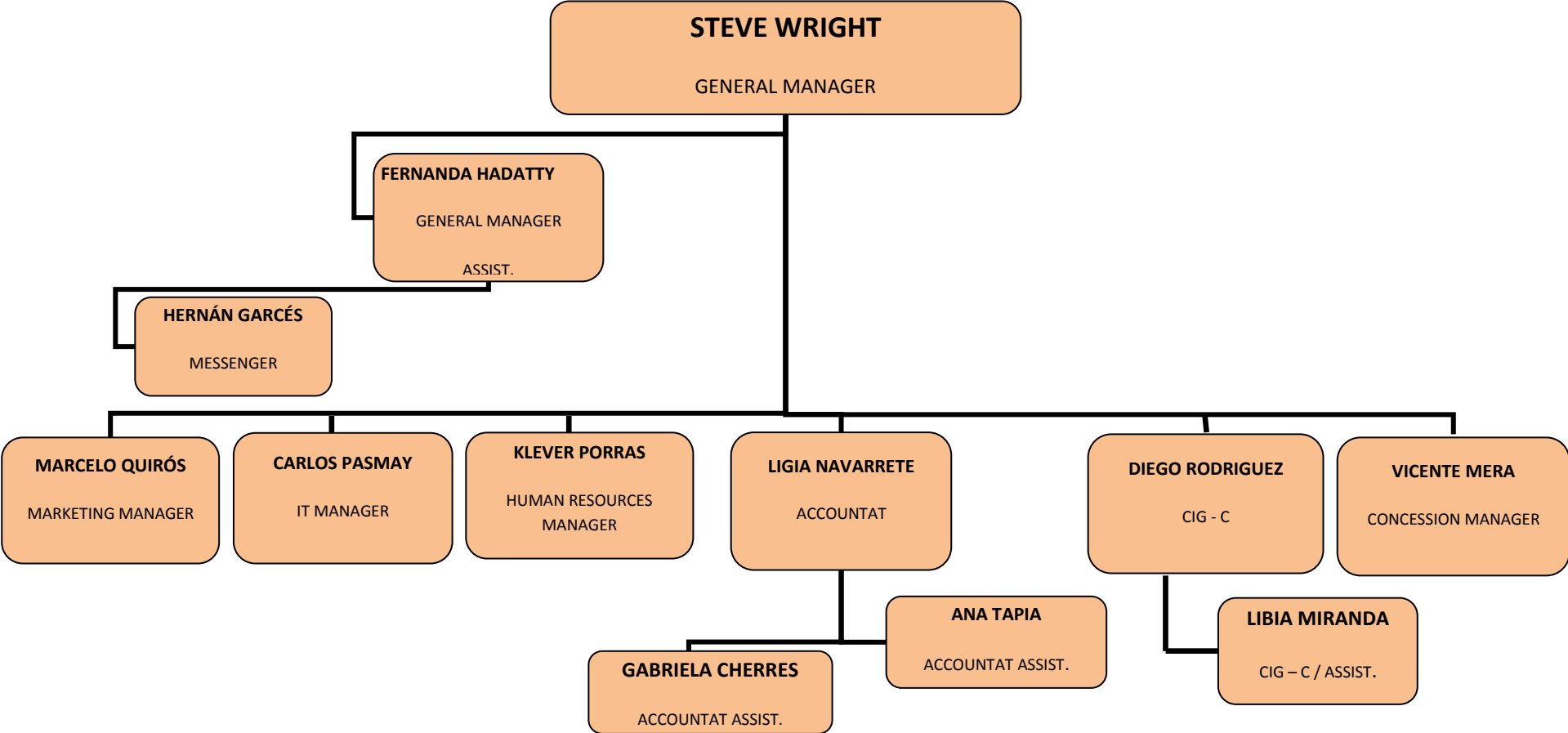
SOCIEDAD ANÓNIMA

CINEMARK del Ecuador es una empresa Anónima (S.A.) es decir es una forma de organización de tipo capitalista muy utilizada entre las grandes compañías. Todo el capital se encuentra dividido en acciones, las cuales representan la participación de cada socio en el capital de la compañía.

Una de las características de la sociedad anónima es que la responsabilidad de cada socio es proporcional al capital que haya. Por eso, participar en una S.A. tiene un nivel de seguridad financiero bastante alto.

Una organización como Cinemark S.A. es una sociedad capitalista es una estructura orgánica personal. Esto significa que Cinemark S.A. puede actuar como persona jurídica.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.6 MARCO LEGAL

Superintendencia de Compañías

CINEMARK DEL ECUADOR S.A.

CIU: J5914.00

Proyección de películas cinematográficas y cintas de vídeo en cines, al aire libre o en otros locales de proyección y actividades de cineclubes.

Expediente: 85025 RUC: 1791334043001 Fecha de Constitución: 04/12/1996
Plazo Social: 04/12/2095 Tipo de Compañía: ANÓNIMA Nacionalidad: ECUADOR
Oficina de Control: QUITO Situación Legal: ACTIVA Correo Electrónico: Provincia:
PICHINCHA Cantón: QUITO Ciudad: QUITO Calle: AV. NACIONES UNIDAS
Número: S/N Intersección: AV. REPUBLICA Piso: S/N Edificio: PLAZA DE LAS
AMERICAS Barrio: Teléfono: 2260301 Fax: 2260302 Capital Suscrito:
3,000,000.00 Capital Autorizado: 0.00 Valor x Acción: 1.00

Objeto Social:

La administración, manejo, promoción, operación y arrendamiento de teatros y salas de proyección cinematográfica.

- ❖ **Departamento de Recursos Humanos.**
- ❖ **Función estratégica dentro de la empresa**

- **Selección**

- **Formularios**

- **Inducción**
 - **Legal**
- **Plan de carrera**
 - **Políticas de puertas abiertas**
 - **Remuneración Variable**
- **Salida**
 - **Envío de detalle de nómina**
 - **Finiquito y aviso de salida del IESS**

- ❖ **Rebaja de impuestos**
 - **Mantener contacto con políticos**
 - **Mantener contacto con los medios**
 - **Mantener contacto con asociaciones**

- ❖ **Supervisión de operaciones**
 - **Revisión global de operaciones en los complejos**
 - **Realizar el análisis de la venta de pantallas**

- ❖ **Control**
 - **Emisión de balances locales**
 - **Elaboración de Formularios de Impuestos**
 - **Elaboración del paquete financiero**
 - **Facturación**
 - **Importaciones**
 - **Liquidación de importaciones**

Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública ley no. 2004-34.

2.7 MARCO TEMPORAL

El contenido de esta tesis se desarrolló en los meses: abril y mayo del año 2013 teniendo en cuenta puntos que sobresalen dentro de la investigación como las Relaciones públicas, comunicación, imagen, identidad y algunas herramientas de comunicación interna que permitieron el desempeño e impulso del tema planteado como es el diseño de un “Plan de herramientas de comunicación Interna para Cinemark Quito”.

CAPÍTULO III

3 MARCO TEÓRICO

3.1 LA COMUNICACIÓN:

¿Qué es la comunicación? “Es el acto de transmitir información, ideas y actitudes de una persona a otra. Sin embargo, la comunicación se produce únicamente si el emisor y el receptor comprende ambos los símbolos que se están utilizando” ¹. (WILCOX, CAMERON, & XIFRA, RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS, 2006)

3.2 LA PALABRA COMUNICACIÓN:

La palabra comunicación también proviene del latín “**comunicatio**”, que significa “**compartir o poner en común**”² (DASI, MARTINEZ, VILLANOVA, FERNANDO, & RAFAEL, 1996) Por tanto comunicación es poner una información en común.

3.3 REGLAS BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

a) planificar el mensaje. Se debe tener muy claro que es lo que se quiere decir y cómo debe decirlo. El objetivo es: organizar el contenido del mensaje.

b) adaptar el código al receptor. Utilizar las palabras y signos dentro del mensaje, de forma que el receptor comprenda el significado de lo que se está diciendo, evitando todo tipo de tecnicismos o jerga personal. El objetivo es: adaptar el mensaje al nivel del otro.

c) seguir un orden lógico en la comunicación. Quiere decir que se debe organizar todo un proceso de argumentación del mensaje, pasando desde los aspectos más generales a los más específicos. Además es necesario conseguir

que el ritmo de habla sea apropiado de forma que nos puedan seguir sin dificultad. El objetivo es: captar la atención.

d) utilizar a empatía. En todo momento se debe intentar sintonizar con el interlocutor de forma que podamos acercarnos a la forma de pensar y sentir del receptor, lo que comúnmente se menciona “ponerse en la piel del otro”. Se debe evitar cualquier tipo de prejuicios que se pueda sentir hacia la otra persona. También es oportuno buscar el momento y lugar apropiado para comunicar. El objetivo es: crear y mantener el interés.

e) escuchar y observar. Es muy importante que a lo largo del diálogo ser capaz de ver, que efecto causa en el otro nuestro discurso. También se debe estar muy atento a los mensajes verbales y no verbales del receptor. Cuando pide algún tipo de aclaración no interrumpirle. El escucharle permitirá analizar lo que dice y relacionarlo con la situación del momento. El objetivo es: verificar que el proceso de comunicación se realiza en la forma y modelo convenido.

f) preguntar continuamente. No se debe dar nada por sentado. Hay que buscar la retroalimentación permanente para saber si han entendido correctamente el mensaje. Al preguntar continuamente permite hacer hablar al otro, y saber en todo momento si comprende el mensaje, o no, o carece de interés para él. El objetivo es: Comprobar y asegurar que el mensaje llega completo y en términos previstos.³ (DASI, MARTINEZ, FERNANDO, & RAFAEL, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL, 1996)

El acto de comunicar es un proceso complejo en el que las personas se relacionan, y a través del intercambio de mensajes de códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos se acepten en la forma prevista.

Las partes que componen el proceso de comunicación son:

- El emisor, que es la persona que toma la iniciativa de comunicar.

- El receptor, quien es la persona a quien va dirigido el mensaje.
- El mensaje es el núcleo de información y debe contener aspectos positivos y ser presentado de forma que capte la atención.
- El código es el conjunto de normas y símbolos que sirven para transmitir el mensaje y debe ser entendible por el receptor.
- El canal es el medio a través del cual se emite el mensaje, se utilizan el oral, auditivo y el gráfico - visual.
- El contexto es la situación particular del ambiente donde se desarrolla la comunicación.
- Los ruidos, son las interferencias o barreras mentales, tanto del emisor como receptor, originados por las experiencias de sus vidas.
- La retroalimentación es el conjunto de informaciones que obtenemos de la propia comunicación, y nos permite evaluar el proceso de la comunicación.

El proceso de comunicación es una acción bidireccional, donde intervienen interrelacionados todos los elementos. El emisor organiza su mensaje y lo transmite con un código común a través de un canal, el receptor lo recibe y lo recodifica en un proceso interno dándole un significado, completando el proceso con una retroalimentación para evaluar y controlar. Los objetivos que persigue el proceso de comunicación son: Que el receptor acepte el mensaje, lo comprenda y que lo incite a la acción.⁴ (DASI, MARTINEZ, FERNANDO, & RAFAEL, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL, 1996)

Luego la comunicación es una herramienta básica no solo para poder ser entendido mejor entre los seres humanos, “por tanto no se debe olvidar que la organización no puede existir sin comunicación, de manera que se pueda establecer también que la comunicación, no pueda suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre entonces una nueva forma de análisis de la **COMUNICACIÓN INTERNA**, que se está tomando cuerpo cada vez más donde el mensaje se constituye en el eje central de la Comunicación Corporativa”.⁵ (WWW.MARKETING-XXI.COM)

3.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Introducción:

La comunicación corporativa juega un papel fundamental para la gestión de la identidad ya que se compone de un sin número de elementos. La filosofía se base en que la organización podría describirse como la que dirige la política de comunicación de la compañía, desde el triángulo estrategia corporativa- identidad corporativa - imagen empresarial.

Blauw describe la comunicación corporativa como “el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa” ⁶. (CAPRIOTTI P. , 1999)

La siguiente información formulada por Jackson es una de las primeras en aparecer en la literatura internacional. “Comunicación corporativa es la actividad total de comunicaciones generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados. (Jackson 1987) ⁷. (VAN, RIEL, & CEES, COMUNICACIÓN CORPORATIVA, 1997)

Van Riel se inclina, ahora a dar mayor énfasis a la meta última de la comunicación corporativa, que es la de crear una base positiva para las relaciones con los públicos de que la empresa depende. Por tanto se apoya la siguiente formulación. “La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” ⁸. (VAN, RIEL, & CEES, OMUNICACIÓN CORPORATIVA, 1997)

- **Desarrollo de la comunicación en las organizaciones.**

La comunicación es, uno de los medios más importantes que poseemos para descubrir y demostrar la pertinencia de nuestras opciones de conducta. Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como “aniquilamiento simbólico” (George Gebner, 1978), puesto que es bien sabido que, a menos que se haya desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable, las palabras de los demás, para describir nuestras relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden de hecho favorecer una conducta y mantenerla (retroalimentarla positivamente) o sencillamente desbastar el “ego” del otro (retroalimentación negativa). Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás), se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto cultural ⁹. (COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES)

La expresión “función ventana” hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados son los cambios deseados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo y conativos en aquellos públicos objetivos con los que se pretende establecer y mantener una relación.¹⁰ (VANRIEL & CEES, 1997)

- **La Comunicación y sus formas.**

La comunicación dentro de las organizaciones toman muchas formas, en "relaciones públicas" y "publicidad", son los términos más utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate; empíricamente, parece que las áreas originales de operación de ambas, relaciones públicas y márketing, se han ido ramificando en subdivisiones

especializadas.

A primera vista, parece que en lo referente a la comunicación de marketing, la subdivisión en áreas especializadas no es trascendental en cuanto a sus consecuencias. Esto es debido a que todos los elementos del mix son, en última instancia, responsabilidad del director de marketing. Sin embargo, la subdivisión de lo que en un principio eran las relaciones públicas, puede tener efectos adversos. No hay nadie -fuera de la dirección general- que tenga la responsabilidad en última instancia, tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí, excepto en el caso de la promoción de ventas. Esto impide la resolución de conflictos internos ¹¹. (ESPACIOBLOG, 2006)

- **Elementos en el proceso de la comunicación**

Los primeros modelos del analista de los medios de comunicación social Wilbur Schramm (véase la figura 7.1), partían de un modelo de comunicación simple (arriba), que posteriormente se amplió para incorporar al proceso el concepto de *experiencia compartida* (gráfico del medio). En otras palabras, no se logra ninguna comunicación, o muy poca, salvo que el emisor y el receptor compartan un lenguaje común e incluso, una cultura o un mismo pasado educativo.

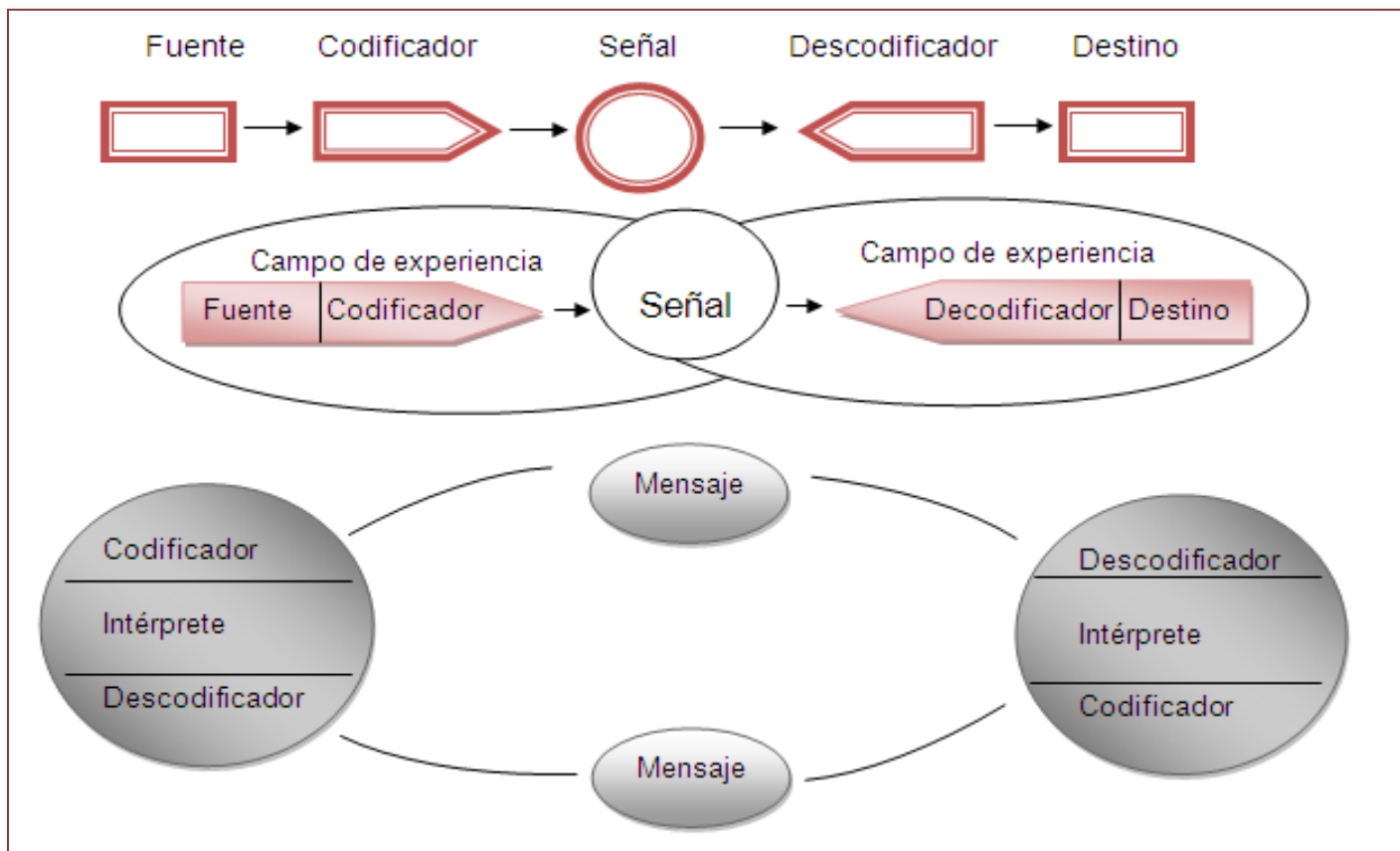


FIGURA 7.1

Estos tres modelos definidos por Wilbur Schramm para mostrar la evolución de las descripciones gráficas de la comunicación como proceso interactivo entre emisor y receptor. La comunicación eficaz tiene lugar en el ámbito de la experiencia compartida.

El tercer modelo de Schramm (abajo) incorpora el concepto de la retroalimentación continua. Tanto el emisor como el receptor codifican, interpretan, descodifican, transmiten y reciben información continuamente. El proceso circular también es un elemento de todos aquellos modelos que describen el proceso de relaciones públicas como un proceso de investigación, planificación, comunicación y evaluación ¹². (WILCOX, CAMERON, & XIFRA, RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS, 2006)

Muriel y Rota señalan: la comunicación como un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin es un devenir constante sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes.¹³ (MURIEL, MARÍA, & ROTA, 1980)

3.5 MODELO DE COMUNICACIÓN CONDUCTUAL

El modelo de comunicación conductual es mejor que los modelos tradicionales de comunicación según *pr reporter*, porque obliga a las relaciones públicas a pensar en los comportamientos que quieren de sus públicos objetivos, y no en la información que se está comunicando. El proceso se describe de la siguiente manera.

CONCIENCIACIÓN:

La clave para lograr la concienciación consiste en destacar o lograr notoriedad. El objetivo de la comunicación que es el inicio de cualquier proceso de comportamiento.

DISPONIBILIDAD LATENTE:

La disponibilidad ya sea positiva o negativa, a comportarse de cierta manera empieza a aparecer, a menudo, de forma inconsciente (latente). Las personas se preparan para actuar acumulando y desarrollando experiencias, información, boca a oreja, creencias, opiniones y emociones.

ACONTECIMIENTO DESENCADENANTE:

La fase del acontecimiento desencadenante da a las personas la oportunidad de actuar a partir de su disponibilidad latente. Los acontecimientos que inician la acción pueden ser una jornada electoral, unas rebajas, la distribución del informe anual de una empresa, o incluso un gran acontecimiento organizado para anunciar un nuevo producto o servicio. Los profesionales de las relaciones públicas deberían tener en cuenta la posibilidad de organizar este tipo de eventos cuando planifican su programa: esta técnica traslada el énfasis de la comunicación a la motivación del comportamiento.

COMPORTAMIENTO.-

Aunque el objetivo último consiste en motivar a la gente para que compre algo o actúe de determinada manera, se pueden adoptar comportamientos intermedios como la solicitud de mayor información, la visita a un salón de exposiciones, o a la prueba experimental del producto o idea ¹⁴ (WILCOX, CAMERON, & XIFRA, RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS, 2006)

3.6 COMUNICACIÓN EFICAZ

El último elemento de la planificación y ejecución es la comunicación eficaz del proyecto. La eficacia de la comunicación depende de los siguientes factores o principios:

- La credibilidad de la fuente.
- Información destacada (mensaje).

- Eficacia de la comunicación no verbal (mensaje).
- Eficacia de la comunicación verbal (mensaje).
- Comunicación bidireccional (canal y *feedback*).
- Líderes de opinión (receptores).
- Influencia de los grupos (receptores)
- Exposición selectiva (receptores).
- Participación del público (feedback).

3.7 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Para que su proyecto sea eficaz, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la naturaleza de las acciones o eventos del cliente que han servido de base al proyecto globalmente considerado. Elegir los símbolos adecuados que representarán al cliente o a la causa es seguramente el aspecto más importante de la comunicación no verbal. Deben cuidarse todas las cuestiones relativas a las atmósferas deseada para un evento, el personal que se utilizará, los invitados, las formas de comunicación interpersonal (iluminación, decoración, música, sonido, espectáculo si lo hay, comida y bebida si la hay, cómo estarán sentados los invitados, las mesas de la cena, durante el cóctel...), el protocolo y la programación temporal. Estos pueden ser determinantes para el éxito o fracaso del cliente.

3.8 COMUNICACIÓN VERBAL

Las dos características principales del uso del lenguaje son la claridad y la pertinencia.

Para ser claro, el lenguaje debe ser preciso. Las formas de comunicación utilizadas en un proyecto de relaciones públicas deben utilizar las palabras exactas. Los mensajes deben ser testados ante una audiencia reducida para eliminar ambigüedades. Además de la exactitud, la simplicidad de la palabra

escogida contribuye a la claridad del lenguaje. ¿Por qué ser pedante cuando podemos ser sencillos? El público suele estar más habituado a oír práctico que utilitario, o donativo que dádiva. Esto no quiere decir que siempre haya una palabra más adecuada que otra. Por ejemplo, hablar de empleados o trabajadores, o de comportamiento o conducta (como lo hacemos en este capítulo) es lo mismo y todo el mundo entenderá a qué nos referimos. Por último, la coherencia es un factor importante para la claridad del lenguaje. Las palabras en un mensaje deben estar conectadas con lógica. Utilizar frases cortas contribuye a la coherencia, lo mismo que las transiciones claras con el uso correcto de conectores. Por consiguiente, la exactitud, la simplicidad y la coherencia son tres factores principales a la hora de elaborar mensajes claros.

3.9 COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Hoy el proceso de comunicación ya no se considera unidireccional, en el sentido de un flujo de información entre un emisor y un receptor. Los proyectos de relaciones públicas actuales incorporan actividades de comunicación bidireccional que permiten la respuesta del público (feedback), es decir, permiten la interacción (real y virtual).

Existen una variedad de mecanismos escritos para obtener la respuesta del público, como los buzones de sugerencias de los empleados, los brevísimos cuestionarios para clientes de un restaurante a las cartas al director. No obstante, el medio más eficaz de interacción bidireccional son las actividades de comunicación interpersonal: alocuciones con cuestionario al final, reuniones con grupos pequeños, comunicación cara a cara. A veces es posible dividir al público en grupos pequeños, lo que resulta una excelente oportunidad de comunicación interpersonal. El alto nivel de implicación de emisor y receptor, convierte a la comunicación bidireccional en la más eficaz forma de persuasión.¹⁵ (JORDI, XIFRA, FERRAN, & LALUEZA, 2009)

3.10 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación en el ámbito interno de una organización se divide en dos categorías: las relaciones con los empleados (o trabajadores de una empresa o institución pública o privada) y las relaciones con los miembros (de una asociación o entidad no empresarial).

3.11 RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

A menudo la excelencia en gestión empresarial se mide por la calidad de la comunicación entre la dirección y los empleados. Por otra parte, una comunicación interna eficaz es la base del éxito de estrategias de comunicación externa.

3.12 INVESTIGACIÓN DE LA OPORTUNIDAD O PROBLEMA

Un segundo punto crucial de la investigación es la razón por la que desarrollar un proyecto de relaciones con los empleados. ¿Es necesario un nuevo proyecto? Muchas organizaciones tienen establecidos canales permanentes de comunicación con sus trabajadores que se usan para informar, por lo que esta pregunta debe ser contestada no perdiendo de vista que el nuevo proyecto implica un gasto económico. ¿Será un proyecto proactivo o reactivo?.

Una encuesta sobre las actitudes de los empleados puede revelar diversas cuestiones, como por ejemplo: bajos niveles de motivación, bajos niveles de moral, aversión hacia el entorno físico y/o frustración con las políticas internas. Los resultados de la encuesta pueden pues mostrarnos la necesidad de un sólido proyecto de comunicación interna.

3.13 INVESTIGACIÓN DE LOS PÚBLICOS

La última área de la investigación es precisamente el público que definimos como empleados o trabajadores y al que hay que dirigir la comunicación. Este público puede identificarse utilizando las siguientes categorías:

Dirección

- Altos ejecutivos
- Cuadros intermedios
- Ejecutivos de nivel bajo

Personal ajeno a la dirección

- Especialistas
- Secretariado
- Representantes sindicales

Resto del personal

- Operadores de equipo
- Conductores
- Personal de seguridad
- Otros

Evidentemente cada organización tiene su propio organigrama y puede incorporar otras categorías de empleados.

3.14 OBJETIVOS

Los objetivos de las relaciones con los empleados incluyen las dos principales categorías: los de impacto y los de producción. Estos objetivos pueden ser específicos y cuantitativos para facilitar una medición precisa. En los siguientes ejemplos incluimos porcentajes y franjas temporales opcionales.

3.15 OBJETIVOS DE IMPACTO

Los objetivos de impacto en las relaciones con los empleados incluyen la información a los trabajadores y la modificación de sus actitudes y conductas. Algunos de los objetivos de impacto típicos en este ámbito de las relaciones públicas son:

- Incrementar el conocimiento de los empleados de las políticas más significativas de la organización, así como de sus actividades y desarrollo (en un 60% durante octubre y septiembre) para que las apoyen.
- Crear una actitud entre el 35 % (aproximadamente 10 puntos porcentuales más) de los empleados de que preferirían seguir trabajando en nuestra organización que en otra de la competencia (durante el próximo año) para evitar que acepten ofertas de esta.
- Lograr (en un 50%) que los empleados adopten las conductas deseadas por la dirección (en un cuatrimestre).
- Conseguir que los empleados (un 70%) participen activamente en las jornadas de puertas abiertas (que se celebrarán de aquí a tres meses) para otorgar más credibilidad a las informaciones solicitadas por los visitantes.
- Recibir (en un 50%) más feedback de los trabajadores en los procesos de comunicación interna de la compañía (durante el próximo año) para mejorar las relaciones de la dirección con ellos.

Los objetivos cognitivos, efectivos y conativos pueden combinarse libremente en el proyecto de relaciones con los empleados. La elección de los objetivos debe ser coherente con las metas del proyecto.

3.16 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

En las relaciones con los trabajadores los objetivos de producción constituyen la iniciativa del profesional para lograr los resultados deseados tales como el reconocimiento de los empleados o la comunicación regular con ellos. Por ejemplo:

- Reconocer los logros y contribuciones de los empleados (en un 80%) en la comunicación con ellos (durante el presente año).
- Elaborar y distribuir una hoja informativa semanalmente.
- Programar reuniones entre la dirección y grupos de trabajadores cada mes, (especificando grupos y meses).

3.17 TEMA Y MENSAJE

El tema y mensaje de las relaciones con los empleados depende de la razón por la cual se ha diseñado el proyecto de relaciones públicas. Suelen originarse a partir de los problemas a los que se enfrenta el cliente y los métodos elegidos para resolverlos. Por ejemplo, un profesional de las relaciones públicas que trabaje en una empresa que va a trasladar sus instalaciones y oficinas a otro edificio puede crear un folleto titulado “Una empresa en movimiento”.

3.18 TÉCNICAS

Acciones y eventos. Las acciones y eventos de proyectos de relaciones con los empleados suelen comprender:

- Seminarios de formación.
- Programas de seguridad en el trabajo.
- Jornadas de puertas abiertas para empleados y sus familias.
- Celebraciones, recepciones y otros actos sociales.
- Otros eventos destinados a los empleados vinculados con las actividades de la empresa.

Un presidente de una compañía, sin ir más lejos, puede organizar una recepción con todos los empleados para anunciarles algo importante (no negativo, claro está).

Tácticas no controladas y controladas. El uso de medios no controlados en las relaciones con los empleados suele estar limitado al envío de comunicados de

prensa o anuncios sobre logros de los empleados a la empresa general o especializada. Aunque estas tácticas sean más propias de las relaciones con los medios, se suelen incluir también en las tácticas del proyecto de relaciones con los empleados, pues la revista de prensa es percibida por los empleados como la fuente de información más creíble sobre la organización.

Respecto de los medios controlados, se utiliza ampliamente en los proyectos de relaciones con los empleados. Las técnicas más comunes son los correos electrónicos, los sitios web y los memorandos. Las grandes compañías disponen de boletines internos y revistas de empresas destinados a sus empleados o grupos de ellos. Además de estas tácticas, existen otros medios controlados, como por ejemplo:

- Procedimiento de acogida (incluido el cuaderno de acogida).
- Tablones de anuncios.
- Líneas de atención telefónica.
- Buzón de sugerencias.
- Mensajes de la alta dirección o presidencia.
- Reuniones.
- Videoconferencias.
- Presentaciones audiovisuales.
- Folletos.
- Proyecto de empresa.

A diferencia de otras áreas de las relaciones públicas, la presencia de las tácticas controladas en la comunicación interna es mucho mayor y fundamental.¹⁶ (JORDI, XIFRA, FERRAN, & LALUEZA, CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA, 2009)

3.19 GESTIÓN DE IDENTIDAD

Es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Permitiendo contar a la organización lo que la organización está haciendo aumentando así la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad final de la organización, no solamente es la implantación de diversos medios informativos sino el análisis y manejo de herramientas para la toma de decisiones.

3.20 ¿QUÉ NOS PERMITE LA CIEI?

Ciei = Comunicación interna e identidad

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero hace que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer público los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas¹⁷ (APOLO, DIEGO, & BUENAÑO, 2013)

3.21 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD

- Asociada al querer ser, a las aspiraciones y objetivos que tiene la institución.
- Responder cuestiones como ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué es lo que perseguimos? Visión y Misión de la organización.

- Crear cultura organizacional: compromiso, identidad leal, espíritu común, involucrar al personal: A ser parte de un proyecto común.
- Sobre todo a incrementar la satisfacción y producción ¹⁸. (APOLO, DIEGO, & BUENAÑO, 2013)

3.22 CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Para conseguir un sistema de comunicación interna fluido y eficaz, será imprescindible elegir bien los canales que se vayan a utilizar.

CANALES ESCRITOS:

Son aquellos por los que circulan mensajes codificados mediante letras o signos que forman palabras. En las empresas este tipo de comunicación suele ser mediante papel como por ejemplo cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales... Estos tipos de canales son importantes para mantener un registro permanente, tangible y verificable. La transmisión de mensajes por los canales escritos será mucho más precisa y clara, aunque dificultará la bidireccionalidad.

CANALES ORALES:

Por estos canales se propagan los mensajes del lenguaje verbal como por ocurre en las reuniones, comités, charlas o conversaciones telefónicas. El principal inconveniente de estos canales orales es el alto potencial de distorsión si el mensaje ha de pasar por varias personas; además en él influye otro componente como es el lenguaje no verbal, el cual ha de ser acorde al mensaje transmitido. La mayor ventaja de estos canales de comunicación es su rápida retroalimentación.

CANALES TECNOLÓGICOS:

Mediante estos canales circulan mensajes que utilizan códigos electrónicos como es el caso de los audiovisuales, el chat, internet, las redes sociales, la intranet... Una de sus desventajas es la falta de conexión física entre las personas; por el contrario ofrecen una comunicación instantánea, económica y con capacidad de envío a varios destinatarios.

En definitiva, para conseguir una comunicación interna en la empresa eficaz y eficiente habrá que ajustar el canal de comunicación con el tipo de mensaje a transmitir. A grandes rasgos, cuando los mensajes sean más complejos, no estandarizados o impredecibles es mejor utilizar los canales orales, mientras que los mensajes más normalizados y rutinarios podrán ser transmitidos en su mayoría mediante canales escritos y tecnológicos ¹⁹. (COMUNICACIÓN INTERNA)

3.23 FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **Comunicación Descendente**

“La comunicación descendente paso de un nivel, de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente, gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren la atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.”²⁰ (STEPHEN & ROBBINS, 2004)

El objetivo principal es conocer las opiniones, informaciones de la base y de lo que ocurre en el entorno de la empresa.

- **Comunicación Ascendente**

“Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas y dar a conocer los problemas actuales, La comunicación ascendente

mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general.

Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas de sobre cómo mejorar las cosas”.²¹ (STEPHEN & ROBBINS, 2004)

El objetivo principal es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades a realizar y objetivos a conseguir.

- **Comunicación Horizontal**

“Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre los miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre el personal del mismo rango. Nos regimos a la comunicación horizontal”²². (IDEM.)

- **Comunicación oblicua o transversal**

“La comunicación oblicua o transversal se da cada vez más en las organizaciones que mantienen estrategias globales de alta participación y cooperación no sólo en los distintos niveles jerárquicos, sino de distintas áreas o departamentos, cuya funciones son complementarias y se integran en una búsqueda de alcanzar en conjunto la misión de la institución”²³ (AVILA & ROBERTO, 1999)

3.24 IDENTIDAD CORPORATIVA

Identidad corporativa es la autorepresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de usar todos los instrumentos de la empresa cómo unidad única, tanto de manera interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1986)²⁴ (VAN, RIEL, & CEES, COMUNICACIÓN CORPORATIVA, 1997)

3.25 IDENTIDAD:

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma

en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

De tal manera podemos decir que: La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca y versificadora (porque no hay organización sin sujetos) las partes, esto es los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas todo aquello que llamamos identidad.

Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistemas de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

Desde una perspectiva diferente, esto es, desde la comunicacional Tejada Palacios, sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de esta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

Otro aporte a la perspectiva, lo hace Paul Capriotti quien analiza la identidad de una organización desde dos perspectivas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

Define a la primera como la concepción global de la organización establecida para alcanzar sus metas y objetivos, es decir lo que la institución quiere ser. La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad.

Acerca de la cultura corporativa, el Licenciado en Comunicación Social, refiere que se trata de los principios básicos que las personas que conforman una

organización comparten y aceptan, es decir, las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales.

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. En tantos compartidos estos signos establecen regulaciones consensuales y dan pie a la generación de imágenes.

En efecto, a través del tipo de interacciones comunicacionales que generan y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen en el sentido amplio del término no restringido a lo meramente visual.

La definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa ²⁵. (NMCOMUNICACIONES)

Cuadro No.1

DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD

DIMENSION "IDENTIDAD" ES	—————→	Lo que la empresa
DIMENSION "COMUNICACIÓN" DICE que es	—————→	Lo que la empresa
DIMENSION "IMAGEN" CREEN que es la	—————→	Lo que los públicos Empresa

Fuente: Sanz de la Tajada, L. Ángel. "Integración de la identidad y la imagen de la empresa". Pág. 44. Ed. Esic. Madrid 1994.

3.26 RELEVANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivos. Una fuerte identidad corporativa es afectiva en las formas siguientes.

- **Aumentar la motivación en sus empleados**

Keller (1990) hace referencia a la "afecto interno de la identidad corporativa". Una fuerte identidad corporativa crea un "sentimiento de "nosotros"" Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta a su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del "capital humano" de la empresa.

- **Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa**

Cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos objetivos externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes, con dicho propósito ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad. Esto es cierto en relación con los públicos objetivos de todas las empresas, pero aquellas mencionadas en los dos puntos siguientes, reciben atención especial en la literatura.

- **Tener conciencia del importante papel de los clientes**

Muchas empresas ven a sus clientes como el grupo objetivo más importante ya que, en última instancia, son las que justifican la existencia de la empresa. El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continuada, y, por tanto, asegura el futuro de la empresa.

- **Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros**

A menudo se percibe a los proveedores de capital como el segundo público objetivo más importante de una empresa. Deben confiar en la empresa porque normalmente son las que los mayores riesgos al suministrar, considerables sumas de dinero.

Podemos ver a la identidad corporativa como a una clase de adhesivo. Una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa. Esto se implica tanto a al público objetivo interno como externo.²⁶ (VAN, RIEL, & CEES, OMUNICACIÓN CORPORARIVA, 1997)

3.27 IMAGEN CORPORATIVA

Una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser “revelado” en la mente de las personas. Proporciona a quien la recibe (un individuo), un medio para el que simplificar la realidad de los objetos, a través de conceptos como “bueno-malo” y “agradable-desagradable”. La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando enfrentan a él directa o indirectamente.

Como consecuencia, utilizaremos la siguiente definición de imagen:

“Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través de cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. (Dowling, 1986)”²⁷ (VAN, RIEL, & CEES, COMUNICACIÓN CORPORATIVA, 1997)

El análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige existe un alto grado de precaución. Al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad y

por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles.

La imagen se caracteriza por ser dinámica. De esta manera, pese a que necesita gozar de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, la imagen no es estática, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que se suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

Por otro lado, y en íntima relación con la característica anterior, como resultado de un proceso que se desarrolla en la mente del sujeto la imagen se caracteriza por su elevado grado de subjetividad. La imagen constituye un conjunto de representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización.

Las fuentes del significado

La imagen es el proceso de un proceso mental que configura la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un conjunto de informaciones y estímulos inconexos que pueden proceder de diferentes fuentes y que tienen en común estar referidos o ser relativos a la organización, su nombre, símbolos y acciones que desarrolla en los mercados.

El principal elemento que determina la formación de la imagen es su contenido, el cual viene definido por las distintas asociaciones que el individuo vincula con el nombre o marca de la empresa. La importancia de este elemento proviene , del hecho de que las asociaciones que el sujeto vincule determinarán el significado de la marca tiene para el individuo. Sin embargo, en función del origen, tipología, carácter positivo o negativo, grado de unicidad e interacción y congruencia de las asociaciones la imagen formada será más o menos estable, coherente, amplia y positiva, a la vez que tendrá una mayor o menor influencia sobre el comportamiento del sujeto ante la organización.

Una imagen corporativa positiva incrementará la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos.

Las asociaciones que el sujeto vincula a la marca pueden presentar orígenes distintos. Habitualmente, se considera que las fuentes generadoras de asociaciones son:

- **La experiencia que el individuo acumula** a lo largo de su relación con la marca son una importante fuente generadora de asociaciones. Y que tanto el conocimiento obtenido como las impresiones y opiniones extraídas, así como los sentimientos generados durante y después de ciertos contactos con la marca, constituirán uno de los pilares fundamentales sobre los que se fundamentan la formación de la imagen y el conocimiento de la marca.
- Como segunda fuente de procedencia de las **asociaciones**, se identifican las **externa al sujeto**: empresas competidora, grupos de referencia, la familia, expertos, etc. El contacto con agentes externos que emiten información sobre la marca permite no solo generar asociaciones que, relativas a las mismas, son directamente incorporadas a la imagen, sino que además conforma otra vía por la cual el individuo consumidor obtiene experiencia del producto y capacita su reconocimiento y recuerdo.
- La última fuente de procedencia de las asociaciones es la **información que procede de la propia empresa**. La información que sobre la marca transmiten las empresas para intentar crear una imagen en la mente de sus diferentes públicos suelen estar fundamentada en todos o en alguno de los beneficios que la organización ofrece ante las necesidades que presenta el individuo o la sociedad en la que está presente.

A veces la información ofrecida por la marca no está directamente vinculada con los beneficios que ésta ofrece, sino con el carácter familiar que puede presentar para el sujeto o, al menos, con la capacidad que éste presenta para reconocer la marca y recordarla.²⁸ (JIMENEZ, ANA, & ZARCO, 2007)

3.28 BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMAGEN DE MARCA CORPORATIVA

El hecho de que la empresa tenga una imagen favorable, fuerte y única, puede reportarle muchos beneficios, hasta el punto de convertir a la marca corporativa en un activo estratégico con un fuerte capital comercial asociado, es decir, el conjunto de activos y pasivos que, asociados a una marca, nombre o símbolo, añaden o quitan valor.

Entre los principales beneficios, podemos mencionar los siguientes:

- **Proporciona ventajas competitivas.** Los significados de una marca trabajados adecuadamente ayudan a competir de una manera determinante en cualquier mercado. Las marcas percibidas de una manera más nítida y coherente son las preferidas por los clientes.
- **Genera nuevas oportunidades de negocios.** Las marcas más sólidas y mejor conocidas pueden llegar a proporcionar oportunidades estratégicas para crear nuevas líneas de productos y subproductos, o para expandir las actividades y las áreas del negocio.
- **Se convierte en un activo financiero.** El grado de reconocimiento que una marca tiene en su mercado determina la proporción del presupuesto que debe invertir para darse a conocer y construir una reputación determinada.
- **Se diferencia y se distingue de la competencia.** Si se ha planificado estratégicamente y ha gestionado adecuadamente, la imagen de marca de un producto o de una empresa transmite eficientemente su diferencia competitiva.
- **Genera confianza en las diferentes audiencias.** Las mejores marcas no solo son admiradas por sus usuarios y clientes, sino que son capaces de generar respeto en sus adversarios y convertirse en puntos de referencia obligada en el mercado.
- **Capitaliza el sentido de pertenencia.** El próximo valor de la imagen de marca se traduce en el grado de apropiación de la misma por parte sus clientes, externos o internos.²⁹ (JIMENEZ, ANA, & ZARCO, 2007)

3.29 LA IMAGEN INTERNA

Sin duda, cualquier compañía, al iniciar la planificación de la imagen corporativa, debe tener en claro qué es, que hace y cómo lo hace, es decir debe realizar un análisis interno de la organización. Ello implica la realización de una auditoría interna de identidad corporativa y de comunicación de dicha entidad.

Con el análisis interno se busca un doble propósito:

- Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la identidad, identificar los aspectos que definen, las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización.³⁰ (CAPRIOTI & PAÚL, 1999)
- Además de ello, se busca estudiar cómo se comunica esa identidad corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa por medio del análisis de su comunicación corporativa. De esta manera se logrará “diseñar” una identidad corporativa fuerte, y establecer los mecanismos necesarios para su implementación y mantenimiento.

Es por ello que lo mencionado actualmente se desarrollara más adelante en el presente trabajo. El análisis de la imagen que permita realizar el plan de comunicación.

Una imagen de una empresa o institución debe estar acorde con sus objetivos estratégicos.

Conocer el entorno será el primer paso para tomar decisiones acertadas de comunicación para saber el tipo de acciones se requieren para mejorar la relación existente con sus públicos. Esta información es de especial relevancia para las organizaciones que han sufrido cambios organizacionales o para aquellas que aun no conocen a profundidad la imagen que tienen actualmente entre sus públicos relevantes.³¹ (AUDITORIA DE IMAGEN)

Por lo tanto toda empresa debe tener un Plan de comunicación integrador, que sirva de herramienta fundamental entre la organización y sus públicos, frente a los cambios que puedan suscitarse en el entorno.

3.30 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación mencionaremos algunas herramientas de comunicación interna que nos permitirán como guía para nuestro plan de comunicación para Cinemark.

3.30.1 ENCUENTROS INFORMALES EN LA OFICINA

Esta herramienta es muy útil en el momento de querer tener un acercamiento con los colaboradores para obtener información relevante acerca de la organización de manera directa (sin intermediarios) y sobre todo buscando tener una conversación amigable con la persona la cual nos facilitará una determinada información.

3.30.2 REUNIONES INFORMATIVAS

Son reuniones informativas entre el personal de área, las mismas que se realizarán con una previa planificación, serán secuenciales y debidamente estructurada con la estrategia de personal y la planificación laboral.

REVISTAS O PERIÓDICOS INTERNOS

Dirigido a personas que se interesan con su lectura. También sirve de distracción positiva en el área de trabajo.

CORREO ELECTRÓNICO (INFORMES)

Herramienta que se utiliza sobre todo para informar sobre el trabajo que se ha realizado de forma diaria, por semana o mensualmente y está dirigida hacia los superiores. Adicionalmente se puede comentar aspectos de carácter personal o sugerencias.

ENTREVISTAS PERSONALIZADAS

Esta herramienta nos permite generar una conexión totalmente directa entre directivos, colaboradores y nuevos empleados con la finalidad de transmitir los mensajes y crear un vínculo entre las partes.

NOTA DE RESPUESTA INMEDIATA

Herramienta que pretende obtener una respuesta inmediata hacia un pedido urgente u obligatorio sobre determinado tema e información.

TELÉFONO DE COMUNICACIÓN DIRECTA

Los teléfonos de servicio en una organización son herramientas muy útiles ya que por medio de estas la comunicación es directa por parte de los empleados hacia los altos mandos es efectiva y precisa con la información que se necesite transmitir.

TABLONES DE ANUNCIOS

Es un soporte en el cual nos permite informar, anunciar, transmitir un documento de información masiva, con la finalidad de llegar al grupo interno, ejemplo: un papelógrafo o una cartelera de anuncios.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Es un soporte el cual se puede ver recomendaciones tanto para públicos internos como para públicos externos en un canal de comunicación que posee un poco de feedback ya que es unidireccional.

FLASH INFORMATIVO

Es un informativo impreso con un contenido corto, claro y puntual, el cual se le pone en circulación rápidamente para que llegue a manos de los interesados en el menor tiempo posible.

SEMINARIOS

Grupo de trabajo específico en el cuál los participantes investigan por sí mismos y en equipo guiados por un director. El objetivo de esta herramienta tiene primordialmente un fin práctico.

VISITAS O JORNADAS DE DESPACHO ABIERTO

Las visitas o jornadas de despacho abierto se generan para el envío de información abierta por parte de los empleados hacia los superiores y así facilitar el intercambio de información.

INTRANET

Es una red de ordenadores privados que se utiliza en una organización cuyo objeto es lograr una importante reducción de costes en el manejo de documentos y comunicación interna.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Consiste en el seguimiento y evaluación del desempeño de un sistema. Se basa principalmente en fijar metas periódicas para luego comparar datos del sistema y hacer un seguimiento de avances.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Reunión de un grupo de integrantes de la organización que se encuentran periódicamente, voluntariamente con el fin de discutir el funcionamiento y la planificación laboral de la organización analizando y determinando soluciones relevantes que se dé en la organización.³² (APOLO, DIEGO, & BUENAÑO, COMUNICACIÓN SOCILA Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, 2013)

3.31 RELACIONES PÚBLICAS

INTRODUCCIÓN:

Las relaciones públicas representan una actividad profesional en las grandes empresas pretendiendo mejorar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

CONCEPTO:

Las Relaciones Públicas son el manejo estratégico de las relaciones entre una organización o institución y sus diversas Audiencias Objetivo cuyo propósito es el incrementar el posicionamiento, estimular las ventas, facilitar las comunicaciones y establecer relaciones entre las Audiencias Objetivo, la empresa y su marca.

Las Relaciones Públicas son “la fuente creíble” que cuando el mensaje de tercera parte objetiva se escucha, se lee o se ve, el mensaje es más persuasivo.

DESCRIPCIÓN

¿Para qué sirven?

-Crear conciencia y percepciones; difundir y responder a requerimientos específicos de información

-Provocar actitudes y comportamientos para lograr apoyo/ soporte/ obtener entendimiento/ conocimiento/ neutralidad.

- Formar una reputación y generar resultados.

OBJETIVO DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Crear un espacio propicio y positivo que genera mejores oportunidades de negocio al posicionar correctamente a la entidad en la mente y el corazón de las Audiencias Objetivo.

- Proveer una perspectiva objetiva y general de la situación.
- Incrementar la visibilidad a través de una estrategia de comunicación.
- Apoyar las estrategias de mercadotecnia.
- Proveer consultoría en diferentes situaciones como el manejo de crisis y el entrenamiento en medios.
- Ayudar a comunicarse con los empleados.
- Informar a los inversionistas.
- Estrechar las relaciones con la comunidad.
- Actuar como puente con las instituciones gubernamentales.
- Evaluar las políticas organizacionales que afectan los objetivos de Relaciones Públicas.
- Medir y evaluar los programas existentes de Relaciones Públicas.
- Proporcionar habilidades que apoyen o aumenten los esfuerzos de Relaciones Públicas ya existentes. La ejecución estratégica de las actividades de RRPP procuran una acertada percepción de la empresa y su integración con su ámbito de relación ³³. (CONCE, 2011)

3.21.5 IMPACTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES

La investigación es el eje fundamental de las relaciones públicas, ya que gracias a esta se puede conocer a la organización a profundidad y todos sus procesos anteriores en todas las áreas.

Ya que la comunicación es un proceso integral y seria limitar su función al decir que no es pertinente en todas las ares, ya que desde un concepto de relaciones públicas **ABSOLUTAMENTE TODO COMUNICA.**

3.32 PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial

Todo objetivo comunicacional requiere del desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a elaborar y cuya relación da coherencia a todas y cada una de estas acciones. El plan de comunicación distingue el beneficio de incorporar todos los elementos mediante establecer un método con todos los actores, incluidos el involucramiento de la empresa misma para la que se desarrolla dicho plan.³⁴ (ESPACIO, INVESTIGACIÓN RELACIONES PÚBLICAS)

Proceso de construcción de un plan de imagen y comunicación:

Establecer un plan de imagen y comunicación de empresa implica para la organización el desarrollo de un proceso secuencial, que se pueda dividir a las siguientes etapas:

- Análisis de la situación pasada y actual
- Descubrimiento de oportunidades y problemas del entorno de las fuerzas y debilidades de la organización.
- Formulación de objetivos de imagen corporativa.
- Elaboración de estrategias de comunicación corporativa.
- Establecimiento del presupuesto.

Análisis de la situación pasada y actual.

Todo proceso de planificación estratégica parte del análisis de la situación en que se halla la empresa. Para ello, se estudian los factores principales que condicionan la eficacia de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad que tiene para cumplir su misión, y llevar a cabo de forma exitosa las actividades que justifican su existencia.

El análisis se centrará en dos ámbitos diferentes, el externo y el interno. A través del análisis externo de la empresa tratará de conocer no sólo las características

del entorno donde se ubica y compite, sino también los rasgos, características y comportamientos de los agentes que en él se encuentran. Estos agentes conforman algunos de los públicos objetivos de la empresa, por lo que conocerlos a fondo facilitará el desarrollo de las etapas posteriores del plan de comunicación e imagen.³⁵ (JIMÉNEZ, ANA, & ZARCO, 2007)

Existen diversas concepciones acerca de un plan de comunicación, que en general recaen en las siguientes definiciones:

- Es la manera de estructurar la fluidez de la información así como la planeación de los medios y canales que se utilizan para tal efecto.
- Es la mejora de la calidad de las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia empresa.
- Es el intento de esquematizar el futuro a corto y largo plazo de la comunicación de la empresa.
- Es un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales para facilitar su redefinición futura.

Pasar de la estructura con un análisis previo sobre la situación de determinada compañía, requiere una elaboración completa y a conciencia, pero que en su conjunto darán sentido a todos y cada uno de las soluciones propuestas para organizar la efectividad del elemento que agregue un valor agregado a los resultados buscados y, ante, todo el éxito del método de la planificación.

La mayor parte de los pasos del plan de comunicación conllevan una coordinación entre cada una de sus partes. Los procesos a seguir se delinear a continuación:

Descripción de la situación

Es la introducción al plan de comunicación por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis descubriendo los factores más relevantes que puedan influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la empresa, señalando los elementos prioritarios con los que trabajará la comunicación y por qué.

3.33 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan, pero lo más frecuente es que exista un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren distintas áreas del negocio; ejemplo:

- Posicionar a la empresa con una organización que está a la vanguardia de su sector en administración, experiencia y tecnología, que sería el objetivo general.
- Demostrar la superioridad tecnológica de los productos de la empresa frente a otros en el mercado que sería el objetivo de productos.
- Diferenciar el servicio que presta la empresa, a sus clientes aportándoles información útil este sería el objetivo comercial.
- Mejorar las relaciones dónde se encuentra la empresa este sería el objetivo con la comunidad.

3.34 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia es la expresión de cómo se pretende alcanzar esos objetivos. Describen a grandes rasgos, de forma general, las actividades que se detallan en el plan, pero no las concretan. Por ejemplo, una estrategia no explicaría en detalle las acciones concretas que ello supone, como entrevistas, notas de prensa, etc. Sí, como es lo frecuente, se tienen objetivos específicos para distintas necesidades, se formulan estrategias para cada uno de los objetivos.

3.35 PÚBLICOS OBJETIVOS

Son esos grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación. Tras elaborar los objetivos y la estrategia es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación. Es evidente que uno de los públicos serán los medios de comunicación, aunque éstos casi nunca son el público objetivo final, ya que realmente actúan como públicos intermedios por medio de los cuales se llega a los públicos objetivos que interesan, pero que leen, escuchan o ven los medios, como son los empresarios, políticos, amas de casa, jóvenes, consumidores en general, entre otros.

A veces la definición de los públicos es el primer ejercicio que se hace en el proceso del plan de comunicación, después de la fase de investigación. Sabiendo con qué públicos se requiere comunicarse, se sabe de antemano por qué y así se puede definir el objetivo de comunicación y las estrategias correspondientes. Si, por ejemplo, la empresa ha atravesado por una racha de problemas con la comunidad local, se sabe que los vecinos de esa localidad o sus líderes de opinión conformarán uno de los públicos de la compañía.

No obstante es interesante siempre hacer una lista completa de todos los públicos a los que se dirigirá la estrategia y con los que se buscará alcanzar los objetivos de comunicación, factor que permite marcar prioridades y eliminar los menos importantes si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

Cada objetivo de comunicación puede tener uno o varios grupos de público objetivo.

- **Mensajes básicos o clave.**

Cuando se cuenta con un gran número de públicos distintos, en ocasiones se hace necesario también definir qué tipo de mensaje fundamental vamos a transmitir cada grupo. Es un ejercicio muy práctico, que permite enfocar

concretamente la idea clave que debe estar siempre presente en toda la comunicación que se dirija a ese público.

Volviendo a la empresa que tiene problemas con la comunidad, quizá lo que se necesite es transmitir permanentemente en todas las acciones el mensaje de que es una empresa plenamente integrada en la localidad y tiene ejemplos de su colaboración con la comunidad. Este mensaje básico se incluirá siempre que se lleve a cabo una acción con ese público objetivo.

- **Acciones recomendadas.**

Son esas actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada, y la que incluye una descripción completa de cada actividad. Se deben ordenar por importancia o envergadura, o cronológicamente.

Un buen ejemplo sería una estrategia de "llevar a cabo una campaña informativa" se puede realizar de varias maneras. Las actividades concretas típicas para ese tipo de estrategia serían: elaborar una carpeta de prensa con textos de acuerdo a contenidos concretos; preparar una lista de periodistas y medios de interés; realizar reportajes fotográficos sobre personas, locales o productos como apoyo a la información; organizar una rueda de prensa para dar conocer el tema, en determinado lugar, fecha y tipos de medios; redactar notas de prensa sobre los contenidos y la intención de cada uno de ellos; establecer contactos personales con los periodistas y ofrecerles entrevistas personales a determinados medios de acuerdo al tema de su interés.

- **Calendario.**

Es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo. Se debe reflejar esquemáticamente en una sola hoja que a simple vista de un panorama completo del trabajo a realizar. Aquellas actividades continuas, es decir, aquellas que cuentan con largos plazos deben estar reflejadas en cada uno de los periodos del calendario.

- **Presupuesto.**

Debe reflejar en detalle la estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación. Se deben incluir las partidas, por pequeñas que estas sean, como por ejemplo, los honorarios de la agencia de comunicación; el costo del diseño de impresiones, folletos, etc.; reserva de gastos administrativos, alimentos, renta de equipos de sonido y mobiliario, entre muchos otros.

3.36 ESQUEMA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

ESQUEMA GENERAL DE PLAN DE COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES

- Resumen de la historia de la organización y de las necesidades actuales de la misma.
- La identidad corporativa: rasgos culturales y rasgos físicos.
- Análisis y descripción del problema de la organización en el tema comunicacional y como este factor afecta en los procesos y procedimientos.³⁶ (CUSOT & GUSTAVO)

INFORMACIÓN GENERAL DEL SERVICIO O PRODUCTO.

Análisis de los servicios y/o productos que ofrece la organización y cuál es la importancia de la comunicación organizacional en estos procesos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS Y SUS PERCEPCIONES.

Análisis e identificación de quienes son los públicos externos de la organización, cual es el desenvolvimiento de la misma en la sociedad y la comunidad, su responsabilidad social y procesos relacionados con los factores externos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS INTERNOS Y SUS EXPECTATIVAS.

Análisis e identificación de quiénes son los públicos internos de la organización, como se manejan los procesos de comunicación con éstos y cuáles son los grados de identificación, involucramiento e implicación del personal.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Como se desarrolla la comunicación en la cultura organizacional. Como se define su organigrama funcional, procesos y procedimientos generales de la organización.

3.26.6 INVESTIGACIÓN.

Proceso de Investigación.

Contenido

- Introducción
- Planteamiento del Problema
- Objetivos de la Investigación
- Metodología de la Investigación
 - Métodos
 - Técnicas (Encuestas, entrevistas en anexos).
- Procesamiento de Datos y/o Tabulación de los Resultados

3.26.7 DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES.

3.26.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

Cuáles son los factores externos que influyen en la organización, su competencia y mercado.

3.26.9 Análisis organizacional interno (Debilidades y fortalezas)

Cuáles son los factores externos que influyen en la organización.

3.27 Plan De Comunicación Organizacional.

Misión

Definición de la tarea básica de la organización, a qué responde su oferta de productos / Servicios.

Visión.

Definición de las aspiraciones de la organización a largo plazo, a dónde se quiere llegar.

3.28 Valores corporativos / Filosofía / Políticas.

Cuáles son las palabras claves que rigen en la organización y qué es importante para los mandos directivos.

Objetivos.

Definición del objetivo general y objetivos específicos del plan de comunicación organizacional.

Descripción de las estrategias comunicacionales.

Las estrategias del plan comunicacional se describen en el siguiente cuadro.

Mensaje

A continuación en el cuadro número dos se presenta un ejemplo de estrategia comunicacionales

Cuadro No.2

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN

Fuente: CUSOT, Gustavo. Cátedra "Comunicación Corporativa, ", Ed. U.T.E Quito.

2004

Planificación Operativa de las estrategias (seguimiento)

La matriz de planificación estratégica es la siguiente: (ejemplo)

Cuadro. No.3

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

(En el caso de implementarse el Plan)

COD	ACTIVIDAD / SUBACTIVIDAD	OBJETIVO	RESP	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

Fuente: CUSOT, Gustavo. Cátedra “Comunicación Corporativa, “, Ed. U.T.E Quito. 2004

Presupuesto.

Se planifican las actividades y se dan valores según los recursos necesarios.

Cuadro No.4

PRESUPUESTO		
COD	CONCEPTO	TOTALES
1		
2		
3		
4		
TOTALES \$		

Fuente: CUSOT, Gustavo. Cátedra “Comunicación Corporativa”, Ed. U.T.E Quito.

2004

3.29 Evaluación e Indicadores de Medición.

Para cada estrategia se proponen indicadores de medición para dar seguimiento, las cuales sean valoradas cuantitativamente y cualitativamente.

Además se propone métodos de seguimiento con equipos de trabajos específicos dentro de la organización.

Cuadro de Resumen

El siguiente cuadro resume las actividades generales del Plan de comunicación organizacional.

Cuadro No.5

**RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL.**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	INDICADORES DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN

Fuente: CUSOT, Gustavo. Cátedra "Comunicación Corporativa, ", Ed. U.T.E Quito.

2004

CAPITULO IV

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 OBJETIVOS

Dentro de este punto se planteará los objetivos más importantes y principales para la investigación.

- Diagnosticar la comunicación interna actual que maneja Cinemark en la actualidad.
- Conocer la percepción que tienen los colaboradores de las distintas áreas de Cinemark: boletería, concesiones y acomodadores, sobre la comunicación interna que maneja Cinemark.
- Conocer las estrategias y tácticas que se utilizan por parte del departamento de Recursos Humanos y Servicio al Cliente de Cinemark para comunicarse con los colaboradores.

4.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en Cinemark Plaza de las Américas, se encuestó:

- Colaboradores de las diferentes áreas de Cinemark.

También se realizó entrevistas:

- Ing. Klever Iván Porras Rubio, Gerente Regional de Recursos Humanos y Servicio al Cliente de Cinemark Ecuador.
- Asistentes de Servicio.

4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Métodos

Los métodos que se utilizaron para la investigación de mercado fueron:

- **Método inductivo:** El Método Inductivo es un proceso en el que, a partir de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados ³⁷. (MUNICH, LOURDES, ANGELES, & ERNESTO, 1990)

Por lo tanto en el método inductivo se realiza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos.

La investigación detallada y minuciosa de la Comunicación Interna actual que maneja Cinemark, y de las encuestas a cada uno de los colaboradores, ah permitido alcanzar una conclusión generalizada del por qué asiduamente existe poco interés en las actividades que realiza Cinemark.

- **Método Analítico:** En este método se difiere la información ah analizarse y se procede a revisar ordenadamente cada uno de los datos.
- **Método Descriptivo:** En este método se describen las estrategias comunicacionales utilizadas.

4.4 TÉCNICAS:

Las técnicas que se utilizaron para obtener los resultados fueron:

- **Encuestas**

A los colaboradores de Cinemark.

- **Entrevistas**

Las entrevistas se la utilizó únicamente a la persona encargado del Dpto. de Recursos Humanos y Servicio al Cliente de Cinemark.

4.5 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Metodología para la obtención del tamaño de la muestra

Se delimitó a la encuesta como el medio más adecuado para la recolección de información a los colaboradores de Cinemark.

- Encuesta a los colaboradores de Cinemark. **(Ver Anexo)**
- Entrevista a encargado del Dpto. de Recursos Humanos y Servicio al Cliente **(Ver Anexo)**

4.6 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE MUESTREO A UTILIZARSE.

La muestra es una porción de la población de la cual se realiza generalizaciones del universo en estudio. La metodología estadística que permite realizar encuestas bajo algunas condiciones dadas se denomina encuesta por muestreo ³⁸. (NACIONAL, 2000)

4.7 MÉTODOS DE MUESTREO.

Para seleccionar muestras de poblaciones existen dos métodos de muestreo:

1. Muestreo no aleatorio o de juicio. Para esta investigación se tomará en cuenta el muestreo no aleatorio o de juicio ya que se realizará al 100% de la población, que sería a los (65) colaboradores de Cinemark.
2. Muestreo aleatorio o de probabilidad, este muestreo se clasifica en:
 - Muestreo Aleatorio Simple. (M.A.S)
 - Muestreo Sistemático.
 - Muestreo por Conglomerado.
 - Muestreo Estratificado.
 - Muestreo Continuo.

- Muestro Triatómico, etc.

4.8 TIPOS DE MUESTREO

Muestreo No Aleatorio o de Juicio:

Nos demuestra el número exacto de elementos de la población ya que aportarán todos los colaboradores de la empresa Cinemark Quito – Plaza de las Américas para las respectivas encuestas y de esta manera favorecerá la toma de decisiones según los datos arrojados por las mismas.

Para determinar el tamaño de muestra considerando la población que se analiza vendría a ser: el total de colaboradores de Cinemark Quito (**65 colaboradores**) se desarrollará el procedimiento siguiente:

N = UNIVERSO = 130 Colaboradores

n= 130 ENCUESTAS

4.9 PLAN DE TABULACIÓN

Se elaboraron cuadros de salida para la presentación de los resultados de la investigación, razonados uno a uno, es decir sondeo a los colaboradores y al encargado del Departamento de Recursos Humanos y Servicio al Cliente de Cinemark.

4.10 PLAN DE CODIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y DIGITACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se trata dentro de lo posible que las preguntas que consten en los cuestionarios sean preguntas cerradas con el fin de facilitar el proceso de la información; en el caso de las preguntas abiertas se elaboró una post-codificación (requisito necesario en el programa informático SPSS V. 11.0), tomando como base las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

En el puesto de los formulario se dispuso el plan de validación, ya que permitió establecer controles que ayuden a obtener una base de datos vigorizados y depurados, este plan consiste en verificar que el contenido de las respuestas sea firme y claro.

Paralelamente al ingreso de datos se realizó la crítica y codificación de los formularios a ser digitados.

4.11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Para la determinación del análisis se dividió en dos partes:

1. Cuantitativo en el cual se presentará los datos en forma estadística.
2. Cualitativo en el que se presentarán los resultados de los comentarios y opiniones espontáneas que se obtuvieron de los encuestados.

Una vez obtenidos los resultados se realizó la interpretación y análisis de los mismos orientándolo al cumplimiento de los objetivos de la investigación los cuáles se presentan a continuación. ³⁹ (DÍAS & JORGE, 2000)

4.12 ENCUESTA INTERNA

ENCUESTA

Gracias por colaborar con el desarrollo de la encuesta, soy egresada de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional y me encuentro desarrollando mi Tesis para obtener el título de Licenciada. El objetivo de la encuesta es conocer su opinión acerca del manejo de la comunicación interna en la empresa.

Gracias por tomarse su tiempo y contestar con sinceridad las preguntas ya que su opinión es muy importante.

Pregunta Filtro

Sexo:

F M

Cargo: _____

Años trabajados en la empresa:

- a) DE 1 A 5 AÑOS
- b) DE 6 A 10 AÑOS
- c) DE 11 A 16 AÑOS
- d) DE 16 A 20 AÑOS

Identidad corporativa

1.- ¿Cuál de estas es la visión de Cinemark?

- a) Ser una empresa de servicio rentable, flexible y moderno, líder a nivel nacional y de calidad cinematográfica, con estándares internacionales.
- b) “Ofrecer excelencia en el servicio a cada uno de nuestros clientes disfrutando del séptimo arte en un ambiente agradable, con tecnología de punta y máxima calidad en nuestros productos y proyección de películas”.
- c) Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.

2.- ¿Cuál de las siguientes misiones considera usted es la de Cinemark?

- a) “Ser la cadena de Cines número 1 a nivel nacional e internacional”.
- b) Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional.
- c) Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.

3.- Marque con un a X los valores de Cinemark?

a) Búsqueda de la excelencia	
b) Respeto	

c) Integridad	
d) Amor al trabajo	
e) Compañerismo	

4.- ¿Cuál de los siguiente logos considera usted que pertenece a Cinemark?

a)



b)



c)



5.- ¿Cómo se identifica con la empresa?

- a) Mi lugar de trabajo
- b) Mi segundo hogar
- c) Presión
- d) Lugar de amigos
- e) Lugar de escape

Comunicación Interna:

6.- ¿La empresa le brinda la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces
- d) Todo el tiempo

7.- ¿Por medio de que herramienta recibe información de la empresa?

- a) Por reuniones organizadas por el área.

- b) Por comentarios de mis compañeros y de otras áreas.
- c) Por comunicaciones enviadas por RRHH.
- d) Por las consultas que realizan los socios.
- e) Por los medios de comunicación
- f) De otra manera.

8.- ¿Qué canal de comunicación es el más utilizado en la empresa?

- a) Mail
- b) Intranet
- c) Cartelera
- d) Reuniones
- e) Boletines
- f) Otros, cuáles

9.- ¿Qué canal de comunicación considera usted es el más efectivo dentro de la empresa?

- a) Mail
- b) Intranet
- c) Cartelera
- d) Reuniones
- e) Boletines
- f) Otros, cuáles

10.- Encierre en un círculo el número que afirme su respuesta frente a los siguientes enunciados.

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en acuerdo	Totalmente en acuerdo
a) Me siento a gusto en el área de trabajo					
b) El espacio de trabajo que dispongo es cómodo, bien iluminado y acondicionado					

c)	La empresa me permite compaginar la vida profesional con lo personal y familiar					
d)	Cuento con todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.					
e)	Tengo claros los objetivos de mi área de trabajo.					
f)	Conozco los beneficios de cada implementación que se realiza.					
g)	Estoy informado de las nuevas campañas que lanza cinemark.					
h)	Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa					
i)	La comunicación entre el personal del área con los jefes es muy buena.					
j)	La comunicación interna funciona bien dentro del área.					
k)	Creo que es importante mejorar los procesos de comunicación que se utilizan en el área.					
l)	La información que se presenta por los medios de difusión es constantemente actualizada.					
m)	Las herramientas que se utilizan para dar a conocer la información son las adecuadas.					
n)	La falta de información dificulta mi trabajo.					

11.- ¿Siento qué soy recompensado cuando apporto más de lo que debo hacer en mi trabajo?

Sí

No

12.- Valore de forma general la comunicación dentro del área siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

1

2

3

4

5

¡Gracias por su colaboración!

4.13 MODELO DE ENTREVISTA

Sr.

Buenos días/tardes estamos realizando una investigación acerca de la comunicación interna del CineMark Plaza de las Américas, con el fin de recaudar información referente a la misma.

1. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Descríbalas
2. Considera usted que la empresa ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?
3. ¿Qué mecanismos de evaluación existen en la empresa para detectar las fallas en el proceso de comunicación?
4. Como líder dentro del departamento de Talento Humano ¿Ha diseñado procesos encaminados a mejorar el nivel de comunicación con los empleados del CineMark?
5. ¿Usted cree que se debe implementar un área de comunicación dentro de la empresa?
6. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil del empleado de su empresa.

¡Gracias por su colaboración!

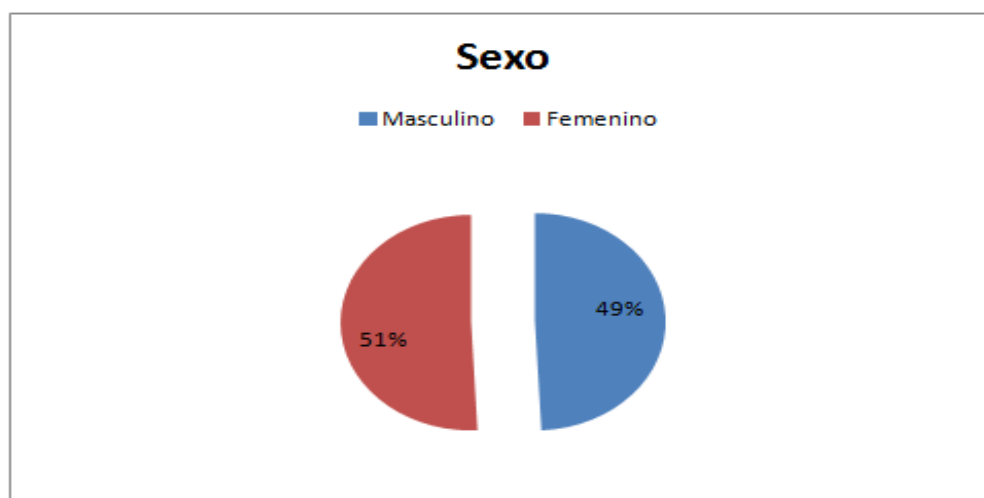
4.14 TABULACIÓN

TABULACIÓN GENERAL

PREGUNTAS FILTRO:

A) SEXO:

Grafico No. 1



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No.1

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Masculino	64	49%
b) Femenino	66	51%
	130	100%

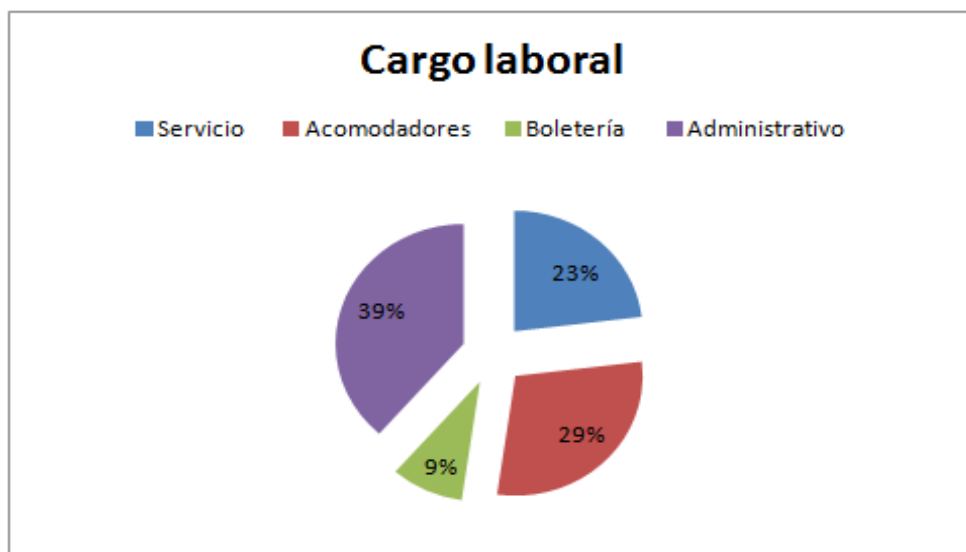
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: La distribución por género del personal que labora dentro del Cinemark es casi equitativa, con una leve desviación hacia el sexo femenino el cual representa un 51%.

B) CARGO:

Grafico No. 2



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 2

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Servicio	30	23%
b) Acomodadores	38	29%
c) Boletería	12	9%
d) Administrativo	50	39%
	130	100%

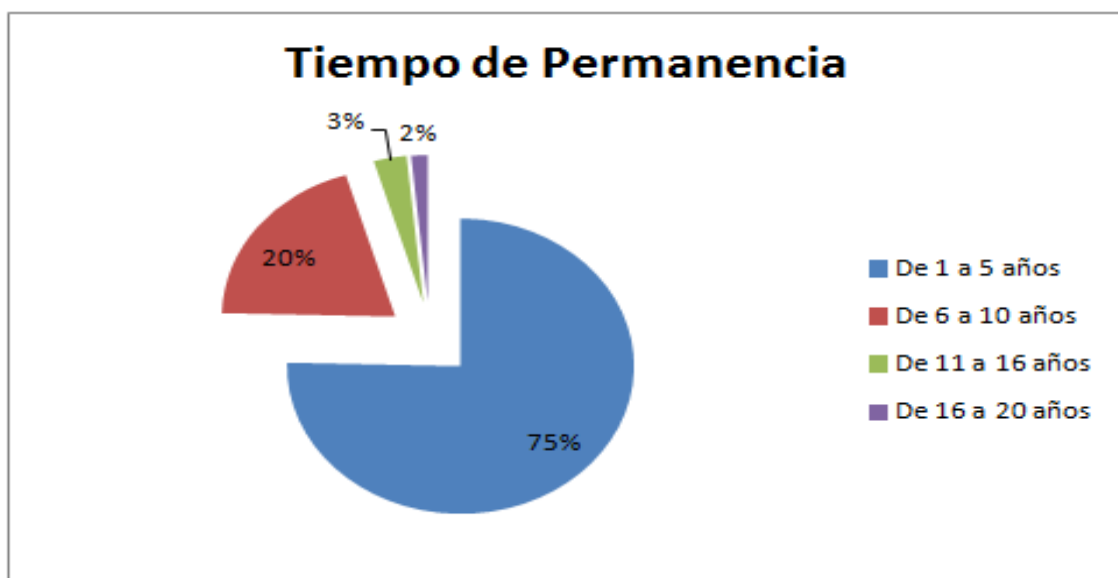
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: De todas las áreas del Cinemark, el personal administrativo es el más representativo con un 39%, seguido por los acomodadores con un 29%, servicio 23% y boletería 9%.

C) TIEMPO:

Grafico No. 3



ELABORADO POR: Evelin Pérez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 3

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) De 1 a 5 años	98	75%
b) De 6 a 10 años	26	20%
c) De 11 a 16 años	4	3%
d) De 16 a 20 años	2	2%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: se determina que el personal que trabaja en el Cinemark es relativamente nuevo, ya que el 75% de sus trabajadores posee un tiempo de permanencia menor a 5 años dentro de la empresa. Además, se identifica que un 20% poseen de 6 a 10 años y el 5% restante se encuentran entre 11 a 20 años.

1.- ¿Cuál de estas es la visión de Cinemark?

2.- ¿Cuál de las siguientes misiones considera usted es la de Cinemark?

4.- ¿Cuál de los siguientes logos considera usted que pertenece a Cinemark?

Grafico No. 4 – Pregunta 1, 2 y 4



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 4 – Pregunta 1

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Ser una empresa de servicio rentable, flexible y moderno, líder a nivel nacional y de calidad cinematográfica, con estándares internacionales.	0	0%
b) “Ofrecer excelencia en el servicio a cada uno de nuestros clientes disfrutando del séptimo arte en un ambiente agradable, con tecnología de punta y máxima calidad en nuestros productos y proyección de películas”.	130	100%
c) Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.	0	0%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 5– Pregunta 2

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) “Ser la cadena de Cines número 1 a nivel nacional e internacional”	130	100%
b) Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional.	0	0%
c) Valoramos la fidelidad de nuestros clientes.	0	0%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 6– Pregunta 4

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Logo incorrecto	0	0%
b) Logo correcto	130	100%
c) Logo incorrecto	0	0%
	130	100%

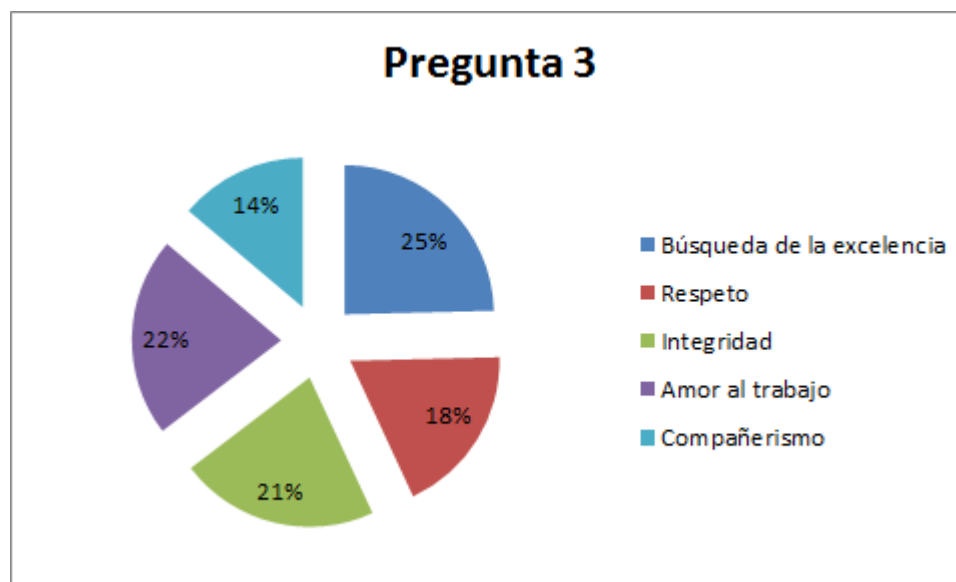
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: Se determina que el 100% del personal que labora en el Cinemark conoce de manera clara la misión y visión institucional; así como identifica el logo que representa la marca comercial de la empresa.

3.- Marque con una X los valores de Cinemark.

Grafico No. 5



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 7– Pregunta 3

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Búsqueda de la excelencia	32	25%
b) Respeto	24	18%
c) Integridad	28	21%
d) Amor al trabajo	28	22%
e) Compañerismo	18	14%
	130	100%

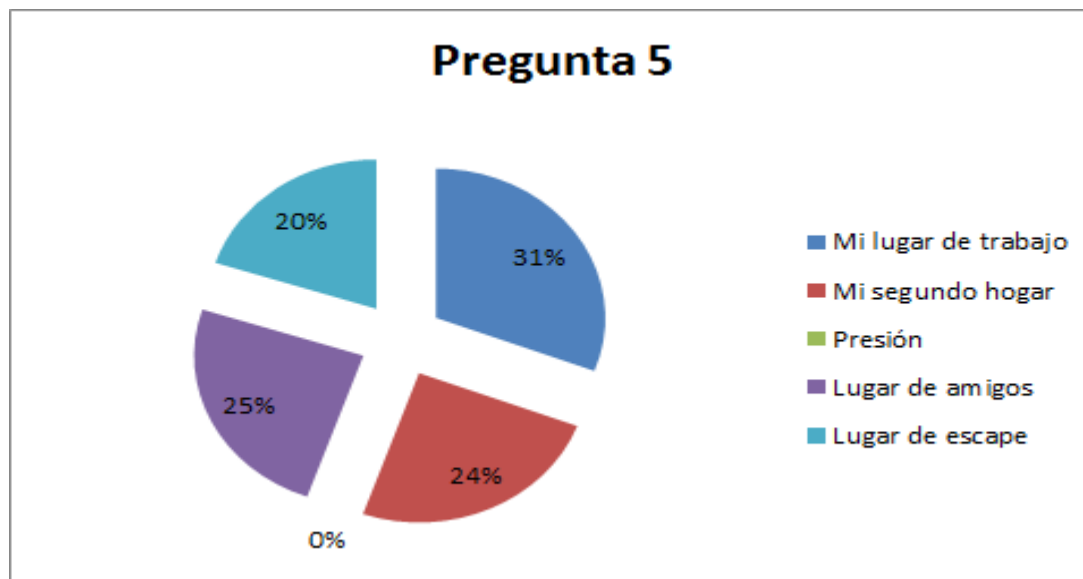
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: En cuanto a los valores que pretende fomentar Cinemark dentro de su clima laboral, el 25% de los encuestados perciben que es la búsqueda de la excelencia, el 18% consideran que es el respeto, un 21% determinan la integridad, 22% estiman el amor al trabajo y un 14% señalan que es el compañerismo.

5.- ¿Cómo se identifica con la empresa?

Grafico No. 6



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 8 – Pregunta 5

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Mi lugar de trabajo	40	31%
b) Mi segundo hogar	32	24%
c) Presión	0	0%
d) Lugar de amigos	32	25%
e) Lugar de escape	26	20%
	130	100%

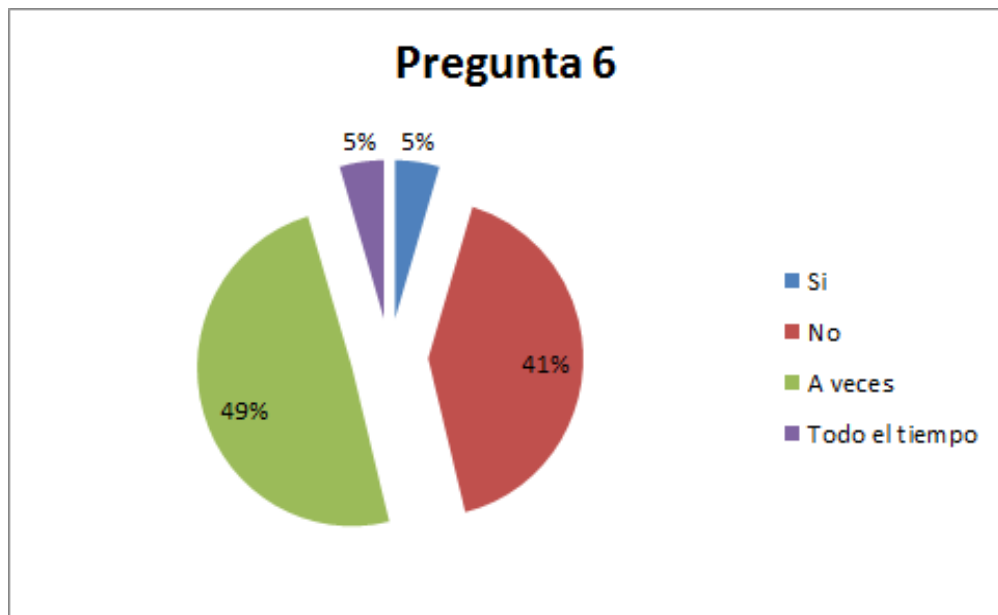
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: De la totalidad de trabajadores consultados, el 31% identifica a Cinemark únicamente como su lugar de trabajo, 24% lo consideran como su segundo hogar, ningún empleado se ha pronunciado como un lugar de presión, 25% determinan como un lugar donde comparten con amigos y el 20% restante lo catalogan como su lugar de escape. Por lo tanto, se determina que la percepción del trabajador es relativamente favorable en cuanto a su desarrollo personal y profesional.

6.- ¿La empresa le brinda la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

Grafico No. 7



ELABORADO POR: Evelin Pérez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 9 – Pregunta 6

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Si	6	5%
b) No	54	41%
c) A veces	64	49%
d) Todo el tiempo	6	5%
	130	100%

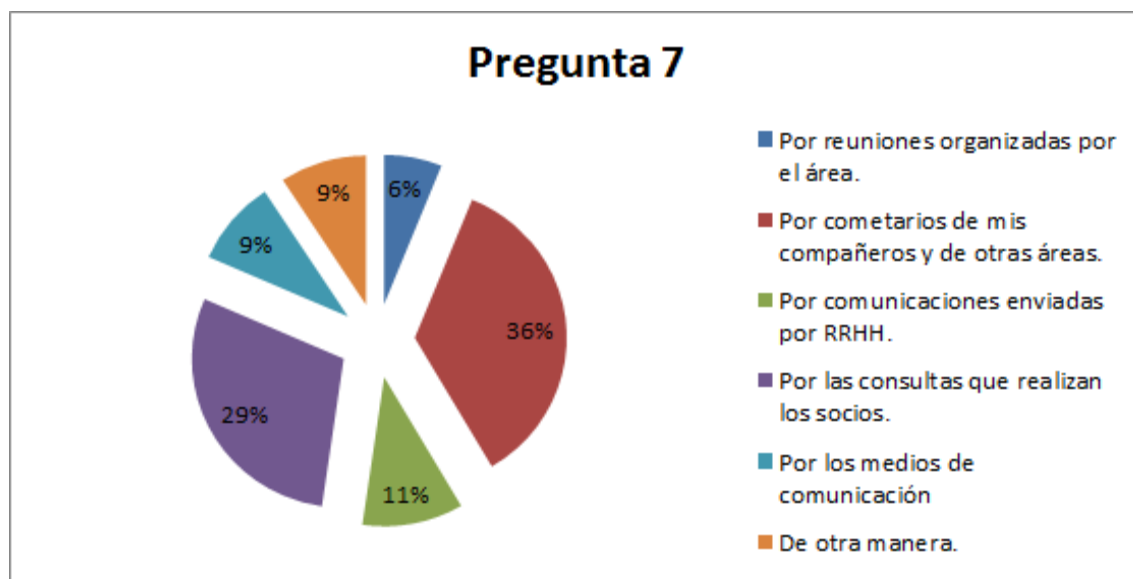
ELABORADO POR: Evelin Pérez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: En cuanto al desarrollo profesional a través de capacitación interna a su personal, únicamente el 10% de los consultados consideran que Cinemark brinda la suficiente capacitación a sus trabajadores y de manera constante, en contraposición al 90% que no lo consideran así o lo perciben como insuficiente.

7.- ¿Por medio de que herramienta recibe información de la empresa?

Grafico No. 8



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 10– Pregunta 7

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Por reuniones organizadas por el área.	8	6%
b) Por comentarios de mis compañeros y de otras áreas.	46	36%
c) Por comunicaciones enviadas por RRHH.	14	11%
d) Por las consultas que realizan los socios.	38	29%
e) Por los medios de comunicación	12	9%
f) De otra manera.	12	9%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

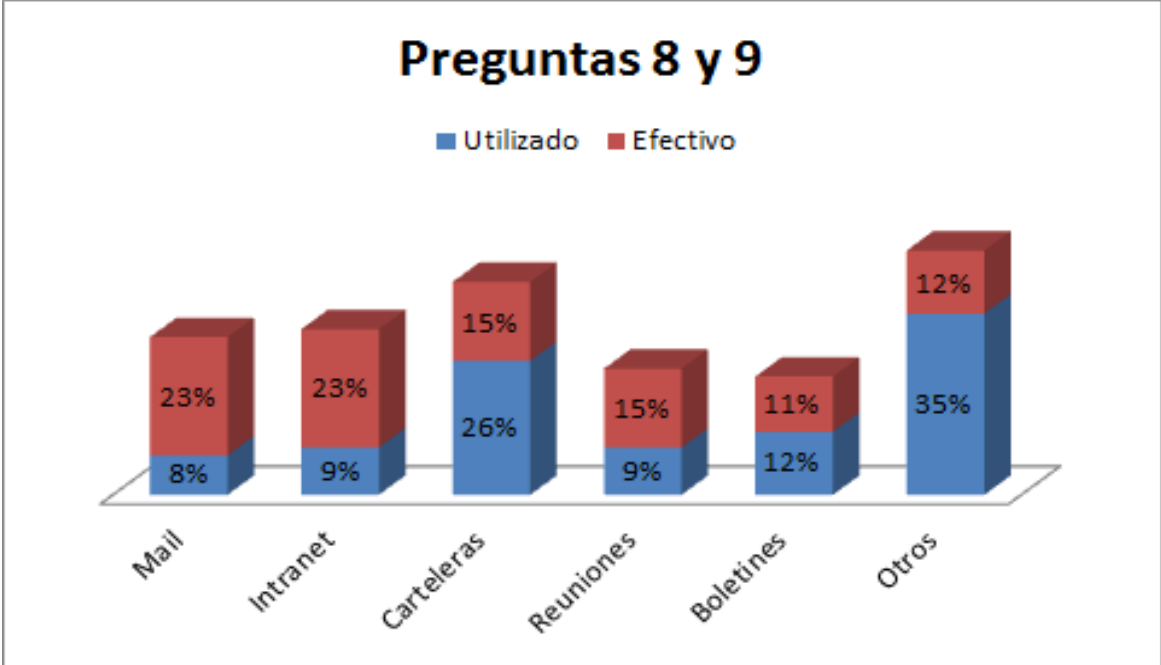
FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: se identifican ciertas falencias en el uso de herramientas de comunicación interna dentro del Cinemark debido a que un medio informal como los comentarios entre compañeros resulta el mecanismo de comunicación más utilizado por el personal con un 36%. En cuanto a herramientas formales, las consultas realizadas por los socios se convierte en el segundo medio de comunicación más utilizado con el 29%, seguido de las comunicaciones enviadas por el departamento de talento humano que representan el 11% y demás medios de comunicación interna, reuniones organizadas, etc; con menor representatividad.

8.- ¿Qué canal de comunicación es el más utilizado en la empresa?

9.- ¿Qué canales de comunicación considera usted es el más efectivo dentro de la empresa?

Grafico No. 9



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 11– Pregunta 8

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Mail	10	8%
b) Intranet	12	9%
c) Carteleras	34	26%
d) Reuniones	12	9%
e) Boletines	16	12%
f) Otros	46	35%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 12 – Pregunta 9

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Mail	30	23%
b) Intranet	30	23%
c) Carteleras	20	15%
d) Reuniones	20	15%
e) Boletines	14	11%
f) Otros	16	12%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

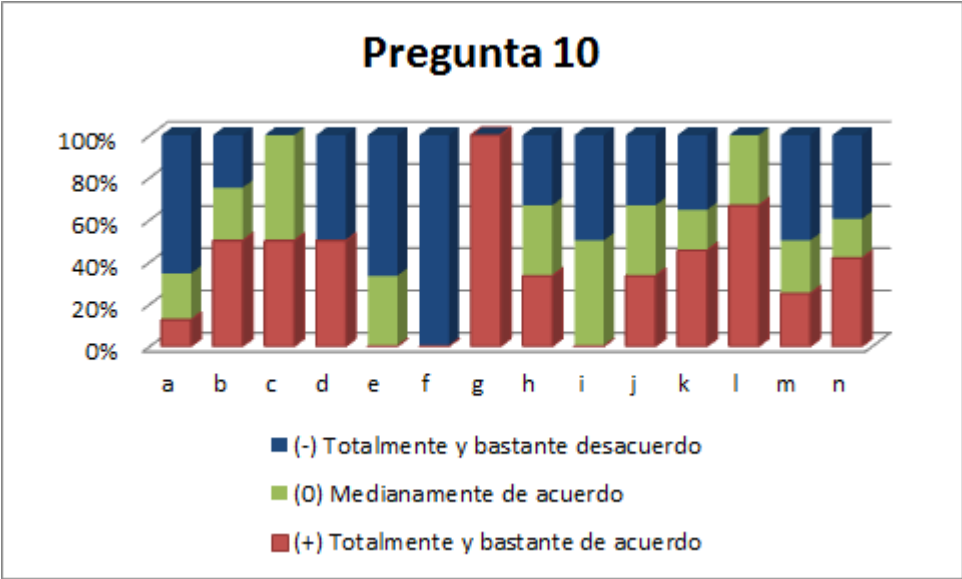
FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: Conforme a las respuestas de los consultados, se determina que los canales de comunicación más utilizados dentro del Cinemark son distintos a los convencionalmente propuestos dentro de la encuesta. No obstante, a pesar que dichos canales poseen una representatividad del 35%, los trabajadores los

consideran como diversos y poco efectivos. Por otra parte, el segundo canal más utilizado por la empresa para la difusión de su comunicación interna recae en las carteleras con un 26%, aunque la percepción de efectividad también sea poco significativa (15%), tal y como si lo perciben con el correo electrónico o la intranet con un 23% cada uno.

10.- Encierre en un círculo el número que afirme su respuesta frente a los siguientes enunciados.

Grafico No. 10



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 13 – Pregunta 10

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Me siento a gusto en el área de trabajo	0	8	14	24	18
b) El espacio de trabajo que dispongo es cómodo, bien iluminado y acondicionado	0	4	2	0	2
c) La empresa me permite compaginar la vida profesional con lo personal y familiar	0	2	2	0	0
d) Cuento con todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	0	2	0	0	2
e) Tengo claros los objetivos de mi área de trabajo.	0	0	2	2	2
f) Conozco los beneficios de cada implementación que se realiza.	0	0	0	2	2
g) Estoy informado de las nuevas campañas que lanza cinemark.	0	4	0	0	0
h) Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa	0	2	2	0	2
i) La comunicación entre el personal del área con los jefes es muy buena.	0	0	2	2	0
j) La comunicación interna funciona bien dentro del área.	2	2	4	4	0
k) Creo que es importante mejorar los procesos de comunicación que se utilizan en el área.	78	60	58	50	58
l) La información que se presenta por los medios de difusión es constantemente actualizada.	2	2	2	0	0
m) Las herramientas que se utilizan para dar a conocer la información son las adecuadas.	0	2	2	2	2
n) La falta de información dificulta mi trabajo.	48	42	40	44	42
	130	130	130	130	130

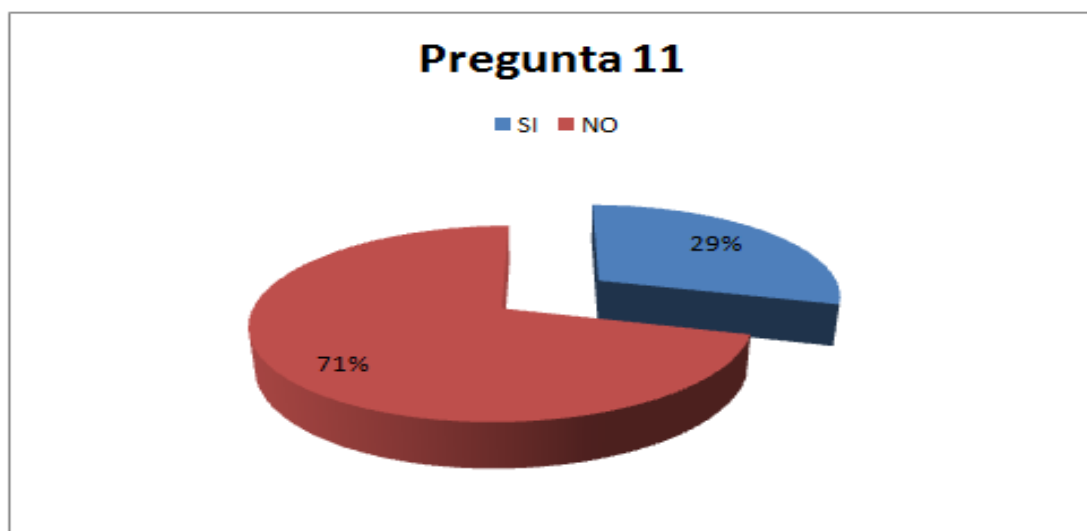
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: De manera general, se determina una dicotomía en la percepción de los encuestados respecto a las diversas preguntas planteadas sobre clima laboral y comunicación interna dentro del Cinemark debido a que el resultado promedio de sus respuestas determinaron un empate técnico del alrededor del 40% entre los aspectos positivos y negativos identificados, quedando un residuo nulo del 20%.

11.- ¿Siento que soy recompensado cuando apporto más de lo que debo hacer en mi trabajo?

Grafico No. 11



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 14 – Pregunta 11

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) Si	38	29%
b) No	92	71%
	130	100%

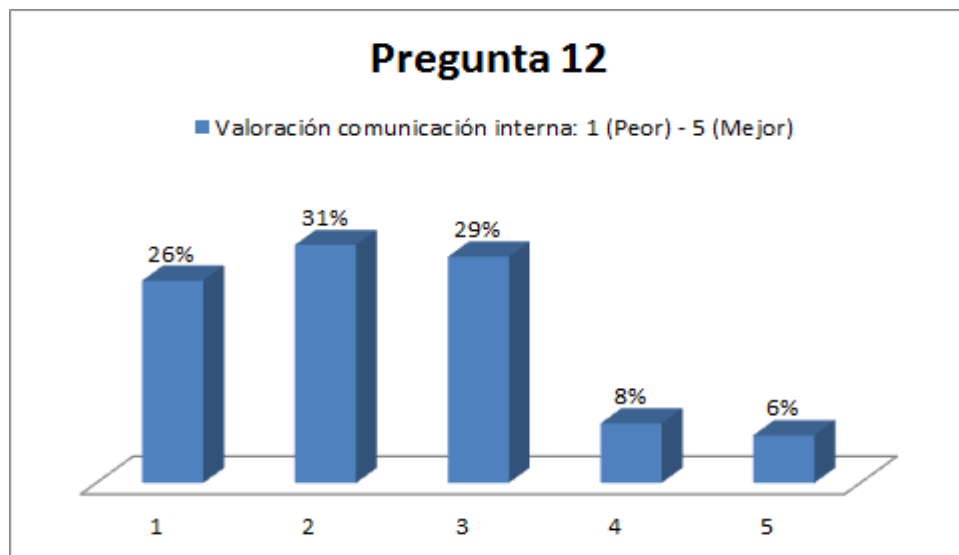
ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: Se determina que los incentivos que ofrece Cinemark a sus trabajadores, como generador que propenda el incremento de la productividad y creatividad del personal dentro de la compañía, son insuficientes; debido a que el 71% de los consultados consideran que no son debidamente recompensados cuando superan las expectativas dentro de su desempeño laboral.

12.- Valore de forma general la comunicación dentro del área siendo 1 la peor valoración y 5 la máxima.

Grafico No. 12



ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Tabla No. 15 – Pregunta 12

Opciones	# de respuestas	Porcentaje
a) 1	34	26%
b) 2	40	31%
c) 3	38	29%
d) 4	10	8%
c) 5	8	6%
	130	100%

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.

Interpretación: El 57% de los encuestados perciben grandes deficiencias dentro de la comunicación interna dentro del Cinemark en contraposición al 14% que la califican de manera positiva, mientras que el 29% restante de los trabajadores mantienen una posición ni a favor ni en contra.

4.15 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS

Dentro de los aspectos evaluados, tenemos: Identidad Corporativa, Clima Laboral, y Comunicación Interna, en esta sección se analizan datos en cuanto a la información que recibe el personal y la eficacia de las herramientas de comunicación empleadas.

El análisis de los datos obtenidos se centra en las diferentes percepciones que tiene el personal del cine frente a la realidad que afrontan día a día.

4.15.1 Identidad Corporativa:

Los datos estadísticos presentados anteriormente reflejan sin duda una visión cuantificable de la realidad de la empresa, sin embargo es importante sumar a estos los datos obtenidos de la observación durante la aplicación de las encuestas.

Si bien es cierto las encuestas arrojan como resultado que el personal conoce la identidad institucional, sin embargo es notorio como el empleado encuentra dificultad al momento de identificar valores institucionales, misión y visión de la empresa, para el personal que labora más de cinco años en la institución resulta fácil la identificación de estos puntos.

En cuanto al logo institucional es evidente como un alto porcentaje reconoce al logo institucional, sin embargo existe un pequeño número que lo desconoce. Esto se debe a que en la encuesta se encuentra el antiguo logo de la empresa y muchos lo identifican como actual, esto se debe a que en ciertos procesos internos como memorandos, comunicaciones internas o cartillas de las cuentas de ahorro el logo no ha sido cambiado.

4.15.2 Comunicación Interna:

En esta parte de la encuesta se busca evaluar el tipo de información que reciben los empleados, el tipo de comunicación que existe dentro de la empresa y la eficacia de las herramientas de comunicación.

En cuanto a la cantidad que el personal recibe por la empresa, las encuestas arrojaron como resultado que se recibe suficiente información, sin embargo la observación identifica que la empresa envía poca información, ya que la que se envía no es referente al trabajo que realiza el empleado, ni los procesos que está llevando a cabo la empresa. Adicional a ello se pudo evidenciar que el personal que ingresa al CineMark, no recibe una charla de inducción a la empresa.

En cuanto al tipo de comunicación que posee la empresa, la encuesta arroja como resultados que esta es horizontal, la observación evidenció que el tipo de comunicación que se maneja es descendente, ya que toda la información parte desde los directivos.

Las encuestas realizadas demuestran que no se especifica que herramientas de comunicación es la más utilizada ya que el porcentaje más alto indica “otros”.

Una vez analizados los resultados de las encuestas, es preciso mencionar que el principal problema que presenta el CineMark es el sistema rígido, ya que se le da excesiva importancia al factor material, el incremento de las ventas, la conquista de nuevos mercados, la adquisición de nuevas tecnologías y la implementación de nuevos servicios. Sin embargo la empresa intenta prestar atención a los incentivos económicos y ciertos reconocimientos laborales, para que el personal se encuentre satisfecho, y sea leal a la empresa, ya que en el mundo empresarial actual no se puede prestar atención únicamente al factor material.

4.16 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Encuesta #1. Klever Iván Porras Rubio

Cargo: Gerente Regional de Talento Humano

Duración: 10 minutos

Evelin Pérez ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Descríbalas.

Ing. Klever Porras: Bueno actualmente el CineMark no tiene implementado un área de comunicación o una persona que se encargue de gestionar la comunicación interna, sin embargo dentro del departamento de Talento Humano hemos empleado como herramienta de comunicación oficial la cartelera institucional, a través de este se remite información relevante o relacionada a la empresa a todos los empleados a nivel nacional, otra de las herramientas de comunicación que se emplea es la organización de eventos institucionales en ocasiones especiales por medio de los cuales se realiza rendición de cuentas, lanzamiento de productos, o actividades de recreación e integración. Otra de las herramientas que hemos implementado recientemente es la retroalimentación en cada uno de los departamentos, estas actividades se encuentran a cargo de cada uno de los jefes de áreas, mediante esta herramienta se pretende realizar un seguimiento del trabajo que realiza cada empleado.

Evelin Pérez: Considera usted que la empresa ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?

Ing. Klever Porras: No, como le comentaba anteriormente el CineMark no tiene establecido un modelo de comunicación interna debido a que no se ha contratado al personal capacitado en el tema, ya que las acciones de comunicación que se realizan se las divide entre los departamentos de Talento Humano y Marketing y en el caso de las agencias en las otras ciudades el departamento de operaciones es el encargado de gestionar la comunicación con el personal.

Evelin Pérez: ¿Qué mecanismos de evaluación existen en la empresa para detectar las fallas en el proceso de comunicación?

Ing. Klever Porras: El mecanismo que tenemos es la comunicación directa que existe entre los empleados y los jefes departamentales para informar cualquier error o inconveniente, adicional a ello son las actividades de retroalimentación que se realiza en cada departamento para evidenciar posibles errores que se hayan planificado.

Evelin Pérez: ¿Existe algún control sobre las actividades de retroalimentación que realiza cada departamento?

Ing. Klever Porras: Actualmente el departamento no ha solicitado un informe sobre estas actividades ya que no existe personal encargado de realizar este control.

Evelin Pérez: Como líder dentro del departamento de Talento Humano ¿Ha diseñado procesos encaminados a mejorar el nivel de comunicación con los empleados del CineMark?

Ing. Klever Porras: Actualmente no se han diseñado procesos para mejorar la comunicación interna con el personal de la empresa ya que no se cuenta con un área específica para gestionar dichos proceso, el personal que labora en el departamento no se abastece con las actividades de talento humano, ese es uno de los factores por los que no se le ha dado prioridad a la comunicación.

Evelin Pérez: ¿Usted cree que se debe implementar un área de comunicación dentro de la empresa?

Ing. Klever Porras: Claro que sí, ya que el personal tiene que estar totalmente informado y conocer varios aspectos internos y externos de la institución. La comunicación interna es totalmente necesaria para que la empresa tenga éxito con sus clientes, socios y proveedores.

Evelin Pérez: ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil del empleado de su empresa?

Ing. Klever Porras: Las características principales que deben poseer los empleados del CineMark son:

Entusiasta para participar de todas las actividades que la empresa realiza.

Colaborador con el trabajo que realiza la institución ya que muchas veces hay que trabajar fuera de horario o brindar apoyo a diferentes áreas.

Honesto con el trabajo que se realiza.

4.17 ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS

En la entrevista realizada al Ing. Klever Porras, el personal del CineMark Plaza de las Américas se caracteriza por ser emprendedor, honesto, entusiasta y colaborador, estos rasgos son sumamente importantes dentro de la empresa ya que el personal constantemente debe colaborar en diferentes actividades. Sin embargo dentro de la institución, no existe la colaboración en el trabajo, ya que es evidente que el CineMark posee un sistema disfuncional, lo que retrasa el proceso de comunicación dentro de las diferentes áreas, motivo por el cual las actividades no se cumplen satisfactoriamente.

CineMark Plaza de las Américas, actualmente no posee herramientas o estrategias de comunicación interna. Los mecanismos de comunicación, que se han implantado en la empresa son: el correo electrónico y reuniones de retroalimentación dentro de las diferentes áreas.

Una de las principales razones para que la empresa no tenga implantadas estrategias o herramientas de comunicación interna, es que el CineMark no posee un modelo de comunicación.

El Ing. Klever Porras, conoce que dentro de un mercado competitivo como es el cine, es necesario que las instituciones implementen un modelo de comunicación, no solo interna si no también externa. Dentro de la empresa es evidente la falta de un modelo de comunicación interna, ya que la información no llega a todos los empleados, o simplemente no se envía ninguna información.

Al no tener la empresa un modelo de comunicación interna, no ha sido posible implantar mecanismos de evaluación, para evidenciar posibles fallas que se presenten dentro del proceso comunicacional. El Ing. Klever Porras, nos informa que el mecanismo que han establecido en la empresa, es la comunicación directa que existe entre empleados y jefes, sin embargo es evidente que la comunicación que se maneja dentro de la empresa no es horizontal, al contrario, esta comunicación es descendente.

El personal del CineMark, constantemente desea mantenerse informado sobre las actividades a través de diferentes herramientas o estrategias de comunicación interna, y tener un proceso comunicacional donde la retroalimentación no se considere como una estrategia de comunicación, si no que al contrario sea un elemento más dentro del proceso comunicacional.

Dentro de la empresa existen constantes problemas de comunicación, ya que la información no es enviada de la manera correcta, este es uno de los factores por los cuales se crea rivalidad entre los diferentes departamentos. Los altos directivos al evidenciar estos inconvenientes, consideran es importante crear un área de comunicación, que permita que el clima laboral sea mejor. Pese a que los altos mandos mantienen esta preocupación, la empresa no ha tomado cartas en el asunto sobre la creación de dicho departamento.

4.18 APRENDIZAJES DE LA INVESTIGACIÓN

- Dentro del CineMark se desconoce la presencia de un líder definido, quien se encargue de aspectos relacionados con la comunicación interna, y tenga la capacidad de organizar, integrar, dirigir y orientar los diferentes comportamientos, aptitudes y actitudes de forma precisa para alcanzar las metas propuestas, en medio de un excelente clima organizacional.
- Pese a que el personal considere que en la empresa se maneja una comunicación horizontal, se percibe una comunicación vertical descendente, debido a que en la mayoría de ocasiones la divulgación de información parte de la gerencia general o los altos directivos.
- La falta de herramientas de comunicación interna evidencia que en la empresa se maneja una comunicación informal, la misma que muchas veces se basa en el rumor empresarial.
- El personal del CineMark se encuentra interesado en recibir información acerca de la empresa a través de las diferentes herramientas de comunicación.
- Al no existir un departamento o persona encargada de la comunicación, se evidencian serios problemas en cuanto al clima interno.
- Se recomienda a los directivos del CineMark la implementación urgente de un área de comunicación para la mejora del clima laboral.
- La implementación de diferentes herramientas de comunicación interna permitirá al CineMark la satisfacción laboral de los empleados.

CAPITULO V

5 PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 ANTECEDENTES

Una vez realizada la investigación de comunicación interna, se procede al desarrollo de la propuesta comunicacional, propuesta que se enfoca en optimizar la rentabilidad en centros de entretenimiento caso CINEMARK Plaza de las Américas a través de la implementación y el desarrollo de herramientas de comunicación interna, las mismas que permitirán la optimización de procesos productivos dentro de la empresa.

La propuesta presentada a continuación está desarrollada en base a los problemas comunicacionales que arroja la investigación y las necesidades presentadas por la empresa, para ello se realizó un análisis del entorno del CINEMARK Plaza de las Américas identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Dicho plan está basado en la facilidad de transmisión de información, integración y motivación de todos los empleados del CINEMARK Plaza de las Américas para lograr de esta forma la fidelización de empleados y la optimización de recursos y proceso.

5.2 PROPUESTA

5.3 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICACIONALES

Una vez concluido el proceso de investigación se logran identificar los siguientes problemas comunicacionales.

- La comunicación interna y la difusión de información es nula, lo que afecta al rendimiento de los empleados.
- No existen herramientas de comunicación interna, para el envío de información, el correo institucional es la única herramienta existente.
- La comunicación parte desde la gerencia llegando solamente a los jefes departamentales.
- El departamento de Talento Humano es el encargado de comunicar al personal, sin embargo este no lo hace, por la falta de personal capacitado para dichas funciones.

5.4 DIAGNÓSTICO FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con 18 años en el mercado. • Sucursales en algunas ciudades del país como: Quito Guayaquil, Ambato y Latacunga • Variada cartera de productos. • Infraestructura adecuada. • Cuenta con recursos tecnológicos y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de nuevos socios, a través de convenios interinstitucionales. • Respaldo de la imagen y procesos institucionales a través de las obras sociales. • Producto de excelente calidad de importación. • Implementación de las normas ISO 14000
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseer una cultura corporativa orientada a mejorar el clima laboral. • No poseer una planificación anual de comunicación interna. • Escases de información entre departamentos. • Poca capacitación en la gestión de la cultura organizacional y procesos. • No existen canales alternativos de comunicación. • Flujos de comunicación inconclusa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de leyes gubernamentales. • Desastres naturales. . • Inestabilidad del sector bancario. • Alta competencia.

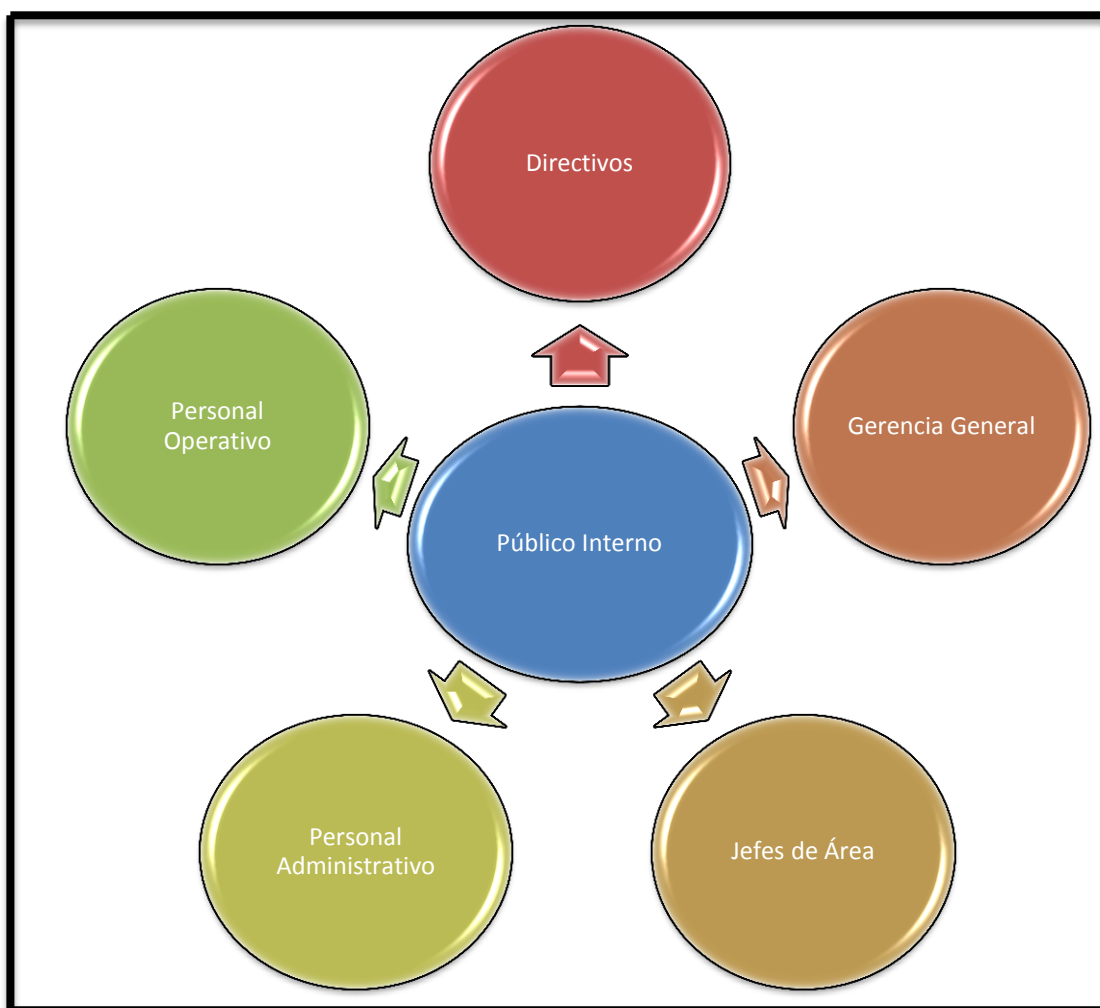
5.5 SELECCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO

Públicos internos

Grafico No. 12

ELABORADO POR: Evelin Perez

FUENTE: Encuesta comunicación interna Cinemark (Plaza de las Américas). Quito – Ecuador.



5.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

5.7 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un programa estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación del 100% del público interno del CineMark, optimizando los procesos productivos en el lapso de un año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar herramientas de comunicación que faciliten el desarrollo y cumplimiento de tareas que beneficien a la empresa en un lapso de cuatro meses.
- Promover la participación e integración del personal con la identidad de la empresa, en un periodo de cuatro meses
- Lograr la satisfacción laboral del público objetivo para mejorar su productividad en un período de cuatro meses.

5.8 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo Específico 1: Implementar canales formales de comunicación interna que faciliten el desarrollo y cumplimiento de tareas, que beneficien a la organización en un periodo de cuatro meses.				
	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	PÚBLICO OBJETIVO
E1	E1. Implantar políticas de comunicación.	E1. T1 Difundir las nuevas políticas de comunicación en cada una de las áreas	<p>A1.1.1 Emisión de las nuevas políticas a los jefes departamentales, actividad que se encontrará a cargo de la Gerencia General.</p> <p>A1.1.2 Cada jefe departamental será el encargado de socializar la información con su equipo.</p> <p>A1.1.2 Se establece un período de dos meses para la socialización de la información.</p>	Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo

E2	E2. Creación de herramientas comunicacionales dentro de la empresa.	E2. T1. Desarrollo de la plataforma intranet institucional.	<p>A2.1.1 El Departamento de Sistemas de CineMark (Ing. Antonio Vintimilla) será el encargado de llevar acabo esta actividad.</p> <p>A2.1.2 Se realizarán varios diseños de la plataforma.</p> <p>A2.1.3 Una vez implementada la plataforma se dará a conocer a los empleados el nuevo sistema por medio de carteleras, tablonas de anuncios y correo electrónico institucional.</p> <p>A2.1.4 Se realizará una capacitación para el correcto manejo de la nueva herramienta. Esta</p>	Directivos. Gerencia General Jefes Departamentales. Personal Administrativo. Personal Operativo
----	---	---	--	---

			capacitación estará a cargo de los departamentos de Talento Humano y Sistemas.	
		E2. T2. Implementación de corchografos en las diferentes áreas del CineMark donde publicaran fotos de las actividades que se han realizado.	<p>A2.2.1 Entrega del material a cada uno de los departamentos.</p> <p>A2.2.2 Designar a un responsable de llevar a cabo esta actividad en cada uno de los departamentos.</p> <p>A2.2.3 Capacitar al responsable de cada departamento sobre la información que se colocará en lo corchografos y la actualización de la misma.</p>	Jefes Departamentales Personal Administrativo

			A2.2.3 El seguimiento de esta actividad estará a cargo del departamento de Talento Humano.	
		E2. T3. Desarrollo del manual de inducción a la empresa	<p>A2.3.1 Determinación de la información utilizada.</p> <p>A2.3.2 Recopilación de la información y redacción de la misma</p> <p>A2.3.3 Entrega del manual al personal del CineMark.</p>	<p>Directivos Gerente General</p> <p>Jefes Departamentales</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Personal Operativo</p>

E3	E3. Afianzar y fomentar la cultura corporativa existente	E3.T4. Motivar la intervención activa de los funcionarios en el proceso de realce de la Cultura Corporativa	<p>A3.4.1 Charlas motivacionales periódicas.</p> <p>A3.4.2 Introducción de mensajes motivacionales en herramientas de comunicación.</p> <p>A3.4.3 Determinar los programas de beneficios sociales que el CineMark accede a los empleados</p>	Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo
		E3.T5. Sensibilizar a los directivos y accionistas de prolongar una cultura de calidad	<p>A4.5.1 Reducir los focos de conflicto interno a partir de eventos de recreación y esparcimiento.</p> <p>A4.5.2 Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los</p>	Directivos Gerente General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo

			niveles. A4.5.3 Visitas periódicas a las diferentes áreas administrativas.	
		E3. T6 Fortalecer un alto sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la empresa y la cultura de la misma.	A5.6.1 Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos. A5.6.2 Involucrar a las familias de los funcionarios en el desempeño de eventos de integración.	Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo

		<p>E2. T2 Realizar talleres de aprendizaje en la implementación de manuales de procesos.</p>	<p>A2.2.1 Clasificación de los temas a tratar durante la capacitación.</p> <p>A2.2.2 Selección del capacitador.</p> <p>A2.2.3 La capacitación se realizará en el CineMark de San Borondón GYE (dos semanas)</p> <p>A2.2.4 Al finalizar la capacitación, cada área debe presentar un manual de procesos al departamento de Proceso.</p>	<p>Directivos Gerente General Personal Administrativo Personal Operativo</p>
--	--	--	--	--

Objetivo Específico 2. Promover la participación e integración del personal con las herramientas de comunicación, en un período de cuatro meses.

	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	PÚBLICO OBJETIVO
E1	E1. Dinamizar la cultura corporativa y actividades de la institución en el público interno.	E1. T1 Desarrollo de un taller dinámico “Somos CineMark”, en el cual se dará a conocer la identidad corporativa y las herramientas de comunicación interna.	<p>A1.1.1 Este taller se llevará a cabo en una de las salas de cine, con duración de cuatro horas; tema a tratarse: - Identidad Corporativa - Información de las nuevas herramientas de comunicación interna.</p> <p>A1.1.2 El taller estará a cargo del departamento de Operaciones y Planificación (Ing. Fernanda Hadaty), quien contará con el apoyo de Talento Humano (Ing.</p>	Directivos Jefes Departamentales Personal Administrativos Personal Operativo

		<p>Klever Porras) para las diferentes dinámicas a realizarse.</p> <p>A1.1.3 Envío de invitación personalizada a cada uno de los colaboradores. (arte gráfica 4)</p> <p>A1.1.4 Difusión del evento por medio de intranet, carteleras informativas y tabloneros de anuncios.</p> <p>A1.1.5 Entrega de material informativo de las herramientas de comunicación.</p>	
--	--	--	--

		<p>E1.T2. Organización de grupos de trabajo, para dar a conocer la cultura corporativa del CineMark a sus compañeros a través de actividades dinámicas.</p>	<p>A1.2.1 Organización grupos de trabajo, estos estarán integrados por 13 personas de la diferentes áreas.</p> <p>A1.2.2 Sorteo para los grupos de trabajo.</p> <p>A1.2.3 Designación de los líderes de grupo por los integrantes.</p> <p>A1.2.4 Exposición de los grupos una vez por semana los medios dinámicos dependerá de ellos.</p> <p>A1.2.5 La exposición se la realizará en el patio de la plaza de las Américas.</p>	<p>Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo</p>
--	--	---	--	---

		<p>E1. T4. Reconocer a las personas que sean ejemplo de fomentar un valor corporativo mediante la campaña “Identifícate somos CineMark” mediante video institucional.</p>	<p>A1.4.1 A través del Dpto. de Recursos Humanos (Ing. Klever Porras) se realizará una evaluación la misma que determinará a las personas que representen un valor de la empresa (2 personas cada 15 días por dos meses)</p> <p>A1.4.2 Con el apoyo del Dpto. de Sistemas (Antonio Vintimilla) se efectuará el video de cada una de las personas seleccionadas.</p> <p>A1.4.3 El video tendrá información sobre la labor del empleado en la empresa, y la manera como destacó el valor</p>	<p>Directivos Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo.</p>
--	--	---	--	---

			<p>institucional.</p> <p>A1.4.4 Se entregará una placa conmemorativa a las personas seleccionadas.</p>	
E2	E2. Involucrar al público objetivo al nuevo proceso productivo de la empresa.	E2. T1. Realizar jornadas de capacitación en temas referentes a la productividad laboral según necesidades de cada área o departamento.	<p>A2.1.1 Selección de los temas de capacitación por cada uno de las áreas.</p> <p>A2.1.2 Envío de la información al departamento de Talento Humano para la inscripción del personal en los diferentes cursos a realizarse.</p> <p>A2.1.3 Una vez finalizado el curso o taller, el empleado debe presentar</p>	<p>Directivos Gerente General</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Personal Operativo</p>

			al departamento de Talento Humano un informe de actividades realizadas durante la capacitación.	
		E2. T2 Realizar talleres de aprendizaje en la implementación de manuales de procesos.	<p>A2.2.1 Clasificación de los temas a tratar durante la capacitación.</p> <p>A2.2.2 Selección del capacitador.</p> <p>A2.2.3 La capacitación se realizará en el CineMark de San Borondón GYE (dos semanas)</p> <p>A2.2.4 Al finalizar la capacitación, cada área debe presentar un manual de procesos al departamento de Proceso.</p>	Directivos Gerente General Personal Administrativo Personal Operativo

Objetivo Específico 3: Lograr la satisfacción laboral del público objetivo para mejorar su productividad en un período de cuatro meses.

	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	PÚBLICO OBJETIVO
E1	E1. Lograr una integración total del personal del CineMark	E1. T1 Realizar reuniones mensuales “CineMark INFORMA” con todos los jefes de planta.	<p>A1.1.1 Se escogerá un colaborador por departamento, el cual será vocero del mismo.</p> <p>A1.1.2 El colaborador participará en reuniones específicas con los jefes de área, de manera que permita establecer un proceso de retroalimentación entre los diferentes niveles de la institución.</p>	Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo

		<p>E1.T2. Organización del hornado de integración “Todos somos CineMark” para mejorar las relaciones interpersonales.</p>	<p>A1.2.1 Designar presupuesto.</p> <p>A1.2.1 Designar un comité para la organización de este almuerzo, lugar, fecha y hora.</p> <p>A1.2.1 Entrega de invitaciones personalizadas a cada uno de los empleados.</p> <p>A1.2.2 Realizar un convenio con la Hostería MiraValle.</p>	<p>Directivos Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo</p>
--	--	---	--	---

		<p>E1. T3. Apoyo psicológico al personal cuando se identifique momentos de crisis familiar y empresarial.</p>	<p>A1.3.1 Contratar a un psicólogo organizacional adjunto al departamento de Talento Humano.</p> <p>A1.3.2 Realizar evaluaciones sobre el desempeño laboral.</p> <p>A2.3.3 Asignación de un área de trabajo para las consultas en psicología por parte del personal.</p>	<p>Directivos Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo</p>
--	--	---	--	---

<p>E2. Motivar e involucrar a las actividades institucionales a la “Familia CineMark”</p>	<p>E2.T1 Gestionar el reconocimiento al departamento del mes, resaltando la participación en las actividades de la empresa.</p>	<p>A2.1.1 Determinar a los departamentos que poseen el mérito de ser el departamento del mes.</p> <p>A2.1.2 Realizar el reconocimiento a estas personas a través de cartelera, tablonas de anuncios e intranet.</p> <p>A2.1.3 Se colocarán placas con la fotografía de los miembros del departamento y una pequeña reseña del trabajo realizado en zonas estratégicas.</p> <p>A2.1.4 Se entregará un incentivo económico al área seleccionada.</p>	<p>Personal Administrativo Personal Operativo</p>
---	---	--	---

		<p>E2.T2. Se realizarán actividades de convivencia trimestral con la campaña interna “Empatía para todos” por parte de la Gerencia General y todos los empleados.</p>	<p>A2.2.1 Esta actividad contará con la participación de la gerencia general y los directivos para mejorar el clima interno con los empleados.</p> <p>A2.2.2 Establecer el cronograma de actividades entre la gerencia y el personal.</p> <p>A2.2.3 Planificar las diferentes actividades que llevara a cabo el gerente y Directivos dependiendo del área de trabajo.</p>	<p>Directivos Gerencia General Personal Administrativo Personal Operativo.</p>
--	--	---	---	--

		<p>E2. T3. Capacitación, para el desarrollo del cliente interno</p>	<p>A2.3.1 Estas capacitaciones las dictará un experto en capacitación. Los temas que se tratarán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finanzas -Contabilidad - Mercadeo y Ventas - Comunicación y Cultura organizacional - Calidad en servicio al cliente. - Imagen personal <p>A2.3.2 Seleccionar a los capacitador de las</p>	<p>Directivos Gerencia General Jefes Departamentales Personal Administrativo Personal Operativo</p>
--	--	---	---	---

diferentes charlas.

A2.3.3 Las Capacitaciones se realizarán en la una de las salas de cine coordinando con el Departamento de Talento Humano (Ing. Klever Porras)

PROPUESTA GRÁFICA

ARTE #1

DISEÑO DE CARTELERAS



Las carteleras serán ubicadas en cada área de servicio y una en el departamento de descanso en la ciudad de Quito. Estas carteleras deberán ser actualizadas mensualmente por parte del departamento de talento humano.

5.9 EVALUACIÓN Y CONTROL

TÁCTICA	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	INDICADOR
E1. T1 Difundir las nuevas políticas de comunicación en cada una de las áreas	Informativo	Avanzado	Sondeo de opinión	Opiniones favorables y desfavorables.
E2. T2. Desarrollo de la plataforma intranet institucional.	Informativo Involucrativo	Avanzada	Contadores Web	Número de personas que emplean la herramienta.
E2. T3. Implementación de corchografos en las diferentes áreas del CineMark donde publicaran fotos de las actividades que	Participativo	Intermedio	Índice de interés generado en los trabajadores.	Grado de participación del personal con la herramienta de comunicación.

se han realizado.				
E2. T7. Rediseño de la página web institucional y actualización de la misma cada tres meses	Informativo	Avanzada	Contadores de visita web. Buzón de sugerencias	Número de personas que visitan la página. Sugerencias, quejas y recomendaciones
E2. T6. Entrenamiento a directivos, gerente, jefes departamentales para que remita información a los empleados	informativo Participativo	Entrevistas	Entrevistas	Nivel de identificación y apoyo

E2. T1. Realizar jornadas de capacitación en temas referentes a la productividad laboral según necesidades de cada área o departamento.	Informativo	Intermedio	Índice de participación Sondeos de opinión	Número de participantes en el taller. Opiniones favorables y desfavorables.
E3. T3. Realizar un evento anual en el aniversario de la empresa.	Informativo Participativo	Intermedio	Índice de participación Encuestas	Número de asistentes al evento. Número de comentarios positivos y negativos.
E1.T1 Realizar reuniones mensuales “CineMark INFORMA” con todos los jefes de	Informativo	Básico	Ayuda memoria reunión	Acuerdos y desacuerdos.

planta.				
E1.T2. Organización del hornado de integración “Todos somos CineMark” para mejorar las relaciones interpersonales.	Participativo	Básico	Sondeos de opinión	Comentarios positivos y negativos
E2.T2. Se realizarán actividades de convivencia trimestral con la campaña interna “Empatía para todos” por parte de	Participativo	Intermedio	Sondeos de opinión	Comentarios positivos y negativos

<p>la Gerencia General y todos los empleados</p>				
<p>E2. T3. Capacitación, promoción y desarrollo del cliente interno</p>	<p>Informativo Participativo</p>	<p>Avanzada</p>	<p>Índice de asistencia a las capacitaciones Sondeos de opinión</p>	<p>Número de participantes en capacitaciones. Opiniones favorables y desfavorables.</p>

5.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OBJ1	E1. T1 Difundir las nuevas políticas de comunicación en cada una de las áreas	GERENCIA GENERAL	X	X										
OBJ1	E2. T1. Desarrollo de la plataforma intranet institucional.	SISTEMAS			X	X								
OBJ1	E2. T2. Implementación de corchografos en las diferentes áreas del CineMark donde publicaran fotos de las actividades que se han realizado.	TALENTO HUMANO					X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ1	E2. T3. Desarrollo del manual de inducción a la empresa	TALENTO HUMANO Y OPERACIONES	X	X										

OBJ1	E3.T4. Motivar la intervención activa de los funcionarios en el proceso de realce de la Cultura Corporativa	TALENTO HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ1	E3.T5. Sensibilizar a los directivos y accionistas de prolongar una cultura de calidad	TALENTO HUMANO	X	X											
OBJ1	E3. T6 Fortalecer un alto sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la empresa y la cultura de la misma.	GERENCIA GENERAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ1	E2. T2 Realizar talleres de aprendizaje en la implementación de manuales de procesos.	TALENTO HUMANO Y OPERACIONES			X										
OBJ 2	E1. T1 Desarrollo de un taller dinámico “Somos CineMark”, en el cual se dará a conocer la identidad corporativa y las herramientas de comunicación interna.	TALENTO HUMANO Y JEFES DE ÁREA						X							

OBJ 3	E1. T1 Realizar reuniones mensuales “CineMark INFORMA” con todos los jefes de planta.	JEFES DE ÁREA Y TALENTO HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ 3	E1.T2. Organización del hornado de integración “Todos somos CineMark” para mejorar las relaciones interpersonales	TALENTO HUMANO								X				
OBJ 3	E1. T3. Apoyo psicológico al personal cuando se identifique momentos de crisis familiar y empresarial.	TALENTO HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ 3	E2.T1 Gestionar el reconocimiento al departamento del mes, resaltando la participación en las actividades de la empresa	TALENTO HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJ 3	E2.T2. Se realizarán actividades de convivencia trimestral con la campaña interna “Empatía para todos” por parte de la Gerencia General y todos los empleados.	TALENTO HUMANO									X	X	X	X

OBJ 3	E2. T3. Capacitación, para el desarrollo del cliente interno	TALENTO HUMANO									X	X	X	X
-------	--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---

5.11 PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Difundir las nuevas políticas de comunicación en cada una de las áreas	Implementa políticas de comunicación	1	–	–
Desarrollo de la plataforma intranet institucional.	Plataforma Intranet	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Implementación de corchografos en las diferentes áreas del CineMark donde publicaran fotos de las actividades que se han realizado.	Corchografos	17	\$ 30	\$ 510
Desarrollo del manual de inducción a la empresa	Diseño Manual de Inducción	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Motivar la intervención activa de los funcionarios en el proceso de realce de la Cultura Corporativa	Dinámicas	20	–	–
Sensibilizar a los directivos y accionistas de prolongar una cultura de calidad	Dinámicas	15	–	–

Fortalecer un alto sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la empresa y la cultura de la misma.	Dinámicas	30	–	–
Realizar talleres de aprendizaje en la implementación de manuales de procesos.	Contratar Capacitación	2	\$ 1.200	\$ 2.400
Desarrollo de un taller dinámico “Somos CineMark”, en el cual se dará a conocer la identidad corporativa y las herramientas de comunicación interna.	Impresión Material informativo	125	\$ 3.00	\$ 375
Organización de grupos de trabajo, para dar a conocer la cultura corporativa del CineMark a sus compañeros a través de actividades dinámicas	Dinámicas	10		

Reconocer a las personas que sean ejemplo de fomentar un valor corporativo mediante la campaña “Identifícate somos CineMark” mediante video institucional.	Video Institucional Valores representados por empleados	1	\$ 3.000	\$ 3.000
	Placa conmemorativa	8	\$ 33.04	\$264.32
Realizar jornadas de capacitación en temas referentes a la productividad laboral según necesidades de cada área o departamento.	Capacitadores en productividad dependiendo del área o departamento	17	\$ 1.800	\$ 30.600
Realizar talleres de aprendizaje en la implementación de manuales de procesos	Capacitador elaboración manual de procesos	1	\$ 1.800	\$ 1.800
Realizar reuniones mensuales “CineMark INFORMA” con todos los jefes de planta.	Reuniones de trabajo	12	–	–

Organización del hornado de integración “Todos somos CineMark” para mejorar las relaciones interpersonales	Hornado	125	\$ 4.00	\$ 500
Apoyo psicológico al personal cuando se identifique momentos de crisis familiar y empresarial.	Psicólogo	1	\$ 1.000	\$ 12.000
Gestionar el reconocimiento al departamento del mes, resaltando la participación en las actividades de la empresa	Placa Conmemorativa en acrílico	12	\$33.04	\$396.48
	Incentivo Económico	12	\$ 100.00	\$ 1.200
Se realizarán actividades de convivencia trimestral con la campaña interna “Empatía para todos” por parte de la Gerencia General y todos los empleados.	Convivencia	4	\$ 100	\$ 400

Capacitación, para el desarrollo del cliente interno	Capacitación	4	\$ 800	\$ 3.200
TOTAL				\$67.185.00

5.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La presente tesis se ha centrado en el diagnóstico de comunicación interna del CineMark Plaza de las Américas, diagnóstico que evidencio que la empresa no posee herramientas de comunicación, y los flujos de comunicación no son los adecuados, adicional a ello deja ver que la comunicación dentro de la empresa se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura previamente diseñada por expertos de la comunicación. Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

El plan de comunicación que se presenta, está basando en la implementación de herramientas de comunicación internas, las mismas que permitirán mejorar y aumentar la productividad laboral y mejorar el clima interno del CineMark Plaza de las Américas, ya que a mayor satisfacción del personal mayor productividad laboral.

Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales.

2. Cuando se estudian casos de cultura corporativa, se puede notar que los más destacados y exitosos del mercado son aquellos que dan uso a culturas muy particulares, en los que la satisfacción laboral y personal son factores claves para

el desarrollo. Una visión definida y socializada de la empresa junto con sus valores, respaldan de forma integral a la cultura corporativa, razón por la cual muchas empresas han considerado reducir el gran presupuesto para acciones de marketing, ventas y publicidad para ganar clientes y para mantener al personal interno satisfecho. Por tal motivo la implementación del plan de comunicación presentado, no solo logrará mejor la comunicación existente en el CineMark Plaza de las Américas si no que permitirá que los empleados logren cumplir sus actividades y tareas de forma satisfactoria con la reducción y optimización de recursos institucionales.

RECOMENDACIONES

1. El CineMark debe establecer la filosofía de cooperación no solo para su público externo, sino también para el interno, ya que al tener una cultura corporativa incluyente y socializándola de forma oportuna se podrá alcanzar una imagen empresarial efectiva.
2. La contratación de personal capacitado y la creación de un área de comunicación es urgente, debido a que es necesaria la implementación de planes de comunicación que vayan enfocados a las necesidades institucionales. Por ello es importante que dentro del plan operativo 2015 la empresa considere el desarrollo del departamento de comunicación, de esta manera se podrá prestar atención a los problemas y necesidades básicas que los empleados presenten.

BIBLIOGRAFÍA:

APOLO, DIEGO, & BUENAÑO. (2013). *COMUNICACIÓN SOCIAL Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. QUITO: FOLLETO UTE.

APOLO, DIEGO, & BUENAÑO. (2013). *COMUNICACIÓN SOCILA Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. QUITO: UTE APUNTES CÁTEDRA.

AUDITORIA DE IMAGEN. (s.f.). Recuperado el 15 de 12 de 2013, de http://www.apoyo.com/com_estrategica/aud_ima.asp

AVILA, & ROBERTO. (1999). *RR.PP ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTEGRADORA*. Buenos Aires – Argentina: ORANGE TERCERA.

CAPRIOTI, & PAÚL. (1999). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA*. BARCELONA: ARIEL.

CAPRIOTTI, & PAÚL. (1999). LA IMAGEN DEEMPRESA. En P. CAPRIOTTI, *LA IMAGEN DE EMPRESA* (págs. 72, 73). MADRID.

CAPRIOTTI, P. (1999). *LA IMAGEN DE EMPRESA*. MADRID: RP.

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. (s.f.). Recuperado el 15 de NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.gerencie.com/comunicacion-en-las-organizaciones.html>:
<http://www.gerencie.com/comunicacion-en-las-organizaciones.html>

COMUNICACIÓN INTERNA. (s.f.). Recuperado el 8 de NOVIEMBRE de 2013, de MIRELASOLUCIÓN: <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>

CONCE. (03 de 2011). Recuperado el 24 de AGOSTO de 2013, de PTOS Y FUNCIONES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS: <http://sugeyavendano.blogspot.com/2011/03/concepto-y-funciones-de-las-relaciones.html>,
http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/concepto_rrpp.html

CUSOT, & GUSTAVO. (s.f.). APUNTES DE CÁTEDRA DE COMUNICACIÓN.

DASI, MARTINEZ, FERNANDO, & RAFAEL. (1996). *COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL*. MADRID: ESIC.

DASI, MARTINEZ, FERNANDO, & RAFAEL. (1996). *COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL*. MADRID: ESIC.

DASI, MARTINEZ, VILLANOVA, FERNANDO, & RAFAEL. (1996). *COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN COMERCIA*. MADRID: ESIC.

DÍAS, & JORGE. (2000). *ESTADÍSTICA Y OTRAS AMENIDADES MATEMÁTICAS*. QUITO: LATINOAMERICANA.

- ESPACIO, INVESTIGACIÓN RELACIONES PÚBLICAS.* (s.f.). Recuperado el 21 de SEPTIEMBRE de 2013, de <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trin/plancom.htm>
- ESPACIOBLOG.* (10 de 04 de 2006). Recuperado el 25 de MAYO de 2013, de LA COMUNICACIÓN Y SUS FORMAS : <http://lecomunico.espacioblog.com/post/2006/10/04/la-comunicacion-y-sus-formas>
- IDEM. (s.f.). Pág. 286.
- JIMENEZ, A. I., & ZARCO. (2007). *COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA.* BARCELONA: UOC.
- JIMÉNEZ, A. I., & ZARCO. (2007). *COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA.* BARCELONA: UOC.
- JORDI, XIFRA, FERRAN, & LALUEZA. (2009). *CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PEARSON EDUCATION.
- JORDI, XIFRA, FERRAN, & LALUEZA. (2009). *CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PEARSON EDUCATION.
- MUNICH, LOURDES, ANGELES, & ERNESTO. (1990). *MÉTODOS Y TÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN.* MÉXICO: TRILLAS.
- MURIEL, M. L., & R. G. (1980). *COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ENFOQUE SOCIAL DE RELACIONES PÚBLICAS.* QUITO: CIESPAL.
- NACIONAL, E. P. (2000). *VIABILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL.* QUITO: EPN.
- NMCOMUNICACIONES.* (s.f.). Recuperado el 28 de AGOSTO de 2013 , de NM Comunicaciones™ ©RRPPnet™. : <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>
- STEPHEN, & ROBBINS. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.* MÉXICO: DÉCIMA.
- VAN, RIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PRENTICE HALL.
- VAN, RIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PRENTICE HALL.
- VAN, RIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PEARSON EDUCACIÓN.
- VAN, RIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PRENTICE HALL.
- VAN, RIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PEARSON EDUCACIÓN.
- VANRIEL, & CEES. (1997). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA.* MADRID: PRENTICE HALL.
- WILCOX, CAMERON, & XIFRA. (2006). *RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.* MADRID: OCTAVA.

WILCOX, CAMERON, & XIFRA. (2006). *RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS*. MADRID: OCTAVA.

WILCOX, CAMERON, & XIFRA. (2006). *RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS*. MADRID: OCTAVA.

WWW.MARKETING-XXI.COM. (s.f.). Recuperado el 22 de SEPTIEMBRE de 2013, de *WWW.MARKETING-XXI.COM*