



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN SECRETARIADO  
EJECUTIVO BILINGÜE**

Diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Cinemark Mall  
de los Andes Ambato, año 2013

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Galarza Mayorga, Paula Gioconda**

**DIRECTORA: Abendaño Ramírez, Mónica Elizabeth**

**CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Magister.-

Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Diagnóstico de la Comunicación Interna en la empresa Cinemark Mall de los Andes Ambato, año 2013”, realizado por Paula Gioconda Galarza Mayorga, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Ambato, Julio del 2014

f)

Mg. Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Paula Gioconda Galarza Mayorga declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Cinemark Mall de los andes Ambato, año 2013”, de la titulación de Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Bilingüe, siendo la Magister. Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos, y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.

Autora: Paula Gioconda Galarza Mayorga

C.I. 1804136271

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a la empresa Cinemark del Ecuador, que ha cumplido un papel fundamental en el desarrollo del proyecto y de mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi fuerza y guiar mi camino

A la UTPL por darme la oportunidad de estudiar en la Modalidad a Distancia y ser el pilar fundamental en mi Educación Superior.

A Cinemark del Ecuador por permitirme realizar el proyecto en la empresa

A la Mgtr. Mónica Abendaño por su paciencia y dirección del Proyecto.

A mi familia por ser incondicionales.

De una manera especial a Gonzalo y a todas las personas que supieron darme su apoyo durante el desarrollo del proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS .....	4
OBJETIVOS GENERALES.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPITULO 1 .....	6
1. CINEMARK MALL DE LOS ANDES.....	6
1.1. Descripción .....	7
1.2. Antecedentes .....	8
1.3. Filosofía Corporativa .....	9
1.3.1 Visión.....	9
1.3.2 Misión. ....	9
1.3.3 Valores. ....	9
1.4. Áreas Funcionales.....	10
1.4.1. Asistencia Gerencial Operativa .....	10
1.4.2. Acomodadores/Proyecciones.....	10
1.4.3. Boletería.....	11

1.4.4.	Concesiones.....	11
1.4.5.	Mantenimiento.....	11
1.4.6.	Limpieza.....	11
1.5.	Estructura Organizacional.....	12
CAPITULO 2 .....		13
2.	LA COMUNICACIÓN .....	13
2.1.	Definiciones .....	14
2.2.	La Comunicación en la organización.....	15
2.3.	Clasificación de la Comunicación en la Organización .....	17
2.3.1.	<i>Comunicación ascendente</i> .....	17
2.3.2.	<i>Comunicación descendente</i> .....	18
2.3.3.	<i>Comunicación lateral</i> .....	19
2.3.4.	<i>Comunicación electrónica</i> .....	19
2.3.5.	<i>Comunicación informal</i> .....	20
2.4.	Públicos.....	21
2.4.1.	<i>Interno</i> .....	22
2.4.2.	<i>Externo</i> .....	23
2.5.	Tipos de Comunicación Organizacional.....	23
2.5.1.	<i>Comunicación Interna</i> .....	23
2.5.2.	<i>Comunicación Externa</i> .....	25
2.6.	Comunicación de la Cultura Corporativa .....	25
2.7.	La importancia del comunicador organizacional .....	27
CAPITULO 3 .....		29
3.	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	29
3.1.	Recolección de la información.....	30
3.1.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	30

3.1.2.	<i>Diseño de la investigación.</i>	30
3.1.3.	<i>Definición de variables e indicadores.</i>	31
3.1.4.	<i>Población y muestra.</i>	31
3.1.5.	<i>Métodos aplicados.</i>	31
3.1.6.	<i>Técnicas de análisis de datos.</i>	32
3.1.7.	<i>Instrumentos de recolección de datos.</i>	32
3.2.	<i>Análisis e interpretación de datos.</i>	32
3.2.1.	<i>Encuesta</i>	32
Figura 1.		33
Figura 2.		33
Figura 3.		34
Figura 4.		35
Figura 5.		35
Figura 6.		36
Figura 7.		37
Figura 8.		37
Figura 9.		38
Figura 10.		39
Figura 11.		39
Figura 12.		40
Figura 13.		41
Figura 14.		41
Figura 15.		42
Figura 16.		43
3.2.2.	<i>Entrevista</i>	44
3.2.3.	<i>Análisis FODA</i>	45

CAPITULO 4 .....	47
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
4.1. Conclusiones.....	48
4.2. Recomendaciones.....	49
CAPITULO 5 .....	51
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE CINEMARK MALL DE LOS ANDES AMBATO. ....	51
5.1. Propuesta.....	52
5.2. Cronograma del Plan Propuesto.....	52
5.3. Descripción de los elementos del plan propuesto.....	53
5.4. Sugerencia para la implantación efectiva del plan.....	57
BIBLIOGRAFIA .....	58
ANEXOS .....	61
Anexo N°1. ....	61
Anexo N°2. ....	66
Anexo N°3. ....	69
Anexo N°4.....	70

## RESUMEN

Todas las empresas independientemente de la actividad a la que se dedican, poseen un sistema de comunicación interna por medio del cual circula la información, este sistema en la mayoría de los casos se desarrolla de manera informal, sin planificación ni control, por lo que se presenta la necesidad de evaluarlo, en este caso en una empresa dedicada al servicio de entretenimiento en donde la comunicación es vital.

Al igual que un médico realiza un diagnóstico para saber qué enfermedad tiene el paciente, en el presente caso de estudio, se realiza también un diagnóstico utilizando las herramientas que ofrece el método de investigación para el estudio de problemas sociales.

El presente diagnóstico permite, evaluar y determinar la situación de la comunicación de la empresa, conocer el sistema de comunicación utilizado en la organización, reconocer los puntos débiles que deben ser mejorados y establecer una propuesta que aplicada de la manera correcta sea de gran ayuda para la empresa y sus miembros

**Palabras claves:** comunicación interna, organización, información, sistema, diagnóstico, evaluar, propuesta.

## **ABSTRACT**

All businesses regardless of the activity they are engaged, have an internal communication system through which information flows, the system in most cases occur informally, without planning or control, so that presents the need to evaluate, in this case a company dedicated to entertainment where communication is vital.

Like a doctor makes a diagnosis to know what disease the patient has, in this case of study is also performed using a diagnostic tool that provides the research method for the study of social problems.

This diagnosis allows, evaluate and determine the status of the communication from the company, make the communication system used in the organization, recognize the weaknesses that should be improved and establish a proposal which is applied in the right way would be helpful for the company and their members.

**Key words:** Internal Communication, organization, information, system, diagnosis, evaluate, proposal.

## INTRODUCCIÓN

Para hacer más eficaz a un equipo de trabajo, es necesario que este se sienta a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si todos están informados acerca de su misión, visión, filosofía, valores, estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación consiste en un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Cinemark Mall de los Andes Ambato, desarrollado capítulo a capítulo con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y proponer una solución a los problemas encontrados.

En el Capítulo I se realiza una descripción de la empresa objeto de estudio, en donde se da a conocer su historia, su organización, el tipo de servicio que ofrece y la manera en que la empresa trabaja para conseguir sus objetivos, así como los antecedentes que han originado la presente investigación. Adicional a esto se ofrece un panorama de su filosofía corporativa, las áreas funcionales que la conforman y su organigrama organizacional.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, como base de la investigación, en esta parte se realiza una aproximación hacia el estudio de la comunicación, dirigida principalmente hacia la comunicación organizacional, su clasificación, los públicos a quienes está dirigida, los tipos de comunicación que se manejan empresarialmente hablando, la comunicación de la cultura corporativa, y la importancia que tiene para una empresa la inclusión de un profesional que se encargue del manejo de la información.

El Capítulo III muestra el proceso de la investigación realizada dentro de la empresa, el desarrollo de la metodología utilizada para realizar el diagnóstico y el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados para la recolección de datos. Las encuestas fueron el instrumento más efectivo para conocer los flujos, formas y canales de comunicación existentes, sobre la base de los cuales se pudo determinar los cambios que era necesario realizar.

Con el análisis obtenido en el capítulo anterior se desarrolla el Capítulo IV en el que se hacen evidentes las conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar se construye el Capítulo V, una propuesta para la empresa enfocada a trabajar en los problemas encontrados gracias al Diagnóstico de Comunicación Interna, la misma que pretende solucionar todos los problemas existentes.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS GENERALES**

Diagnosticar el sistema de comunicación interna de la empresa Cinemark Mall de los Andes Ambato, sus procesos y alineación con los objetivos institucionales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar a través de la encuesta la situación actual del sistema de comunicación interna en la empresa.
- Proponer un plan de comunicación interna que resuelva los problemas encontrados en el diagnóstico.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio le permitirá al investigador y a la empresa en la que trabaja encontrar solución a todos los problemas encontrados en cuanto a la comunicación interna, los mismos que serían un obstáculo para el correcto desarrollo del personal y por consiguiente de la empresa misma.

Traerá de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen, que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, sentirán que forman parte de ella, esto por medio de la correcta canalización de la información.

El tema de este proyecto se enfoca en establecer que no existe una comunicación eficiente cuando el personal que labora en la empresa no se identifica con la cultura corporativa, o más grave aún, no la conoce.

Este proyecto pretende mejorar el sistema de comunicación interna de la empresa para que la información que se transmite al exterior, al público en general, clientes frecuentes,

ocasionales, proveedores y demás personas que interactúan en las operaciones de la empresa, sea la correcta y esto ayude a posicionarla de mejor manera.

Además se pretende conseguir que en la empresa existan: mensajes perdurables, acciones creíbles, conversaciones confiables, bienestar y satisfacción laboral y personal.

La presente investigación se plantea con el propósito de contribuir a la mejora de la comunicación interna en Cinemark Mall de los Andes y por ende a un mayor compromiso de todos los integrantes con la empresa.

Se sabe que el campo de la comunicación es bastante amplio, transversal a todas las áreas del conocimiento, en el caso de una empresa mucho más ya que todo se desarrolla a través de relaciones, no solo en momentos de dificultad o riesgo sino en todas las situaciones que se presentan durante la vida de una empresa.

En el interior de una empresa se dan diversas situaciones en las que intervienen las relaciones entre individuos y grupos, situaciones que antiguamente no tenían mayor importancia, pero que ahora en la actualidad con los cambios tan rápidos que enfrenta el mundo empresarial se le ha dado una importancia muy significativa, los recursos humanos son la esencia de las empresas y su comunicación el medio por el que se relacionan.

## **CAPITULO 1**

### **1. CINEMARK MALL DE LOS ANDES**

## 1.1. Descripción

Cinemark opera a nivel internacional 96 cines, 72 de ellos con salas tipo estadio, lo que da un total de 848 pantallas en 13 países, además de operar cines en la mayoría de Estados de la Unión Americana. Cinemark opera teatros en EE.UU., Canadá, Chile, México, Brasil, Argentina, Perú, Colombia, El Salvador, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá, Taiwán, y Ecuador. Cinemark continúa creciendo con más localidades en construcción y otras en proyecto en Estados Unidos y en el extranjero. (Cinemark del Ecuador, 2009, p.4)

Empieza sus actividades en la ciudad de Quito, capital del Ecuador, en el año de 1997 como la primera empresa multinacional de entretenimiento en la pantalla grande en el país, a pesar de que ya existía este tipo de entretenimiento en los teatros locales, y espacios públicos, pero los mismos no prestaban un servicio de calidad, sino solamente la proyección de películas sin preocuparse mucho de la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes.

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 les visitan. A partir de esta propuesta de servicio comienza a extenderse y llega a las principales ciudades del país, llevando a cada una el mejor servicio de entretenimiento público de exhibición de películas a nivel nacional.

La ciudad de Ambato recibe la propuesta con una gran acogida, se abren las puertas de Cinemark dentro del primer Mall de la ciudad, Mall de los Andes, y el éxito es inevitable, las filas para comprar tickets son interminables, en el snack bar es necesario abrir todas las cajas posibles para atender a tantas personas, todo el personal trabaja a mil por hora, los teatros públicos se ven obligados a cerrar sus puertas, debido a la gran competencia que representa Cinemark.

Durante ocho años Cinemark Mall de los Andes se ha posicionado como el mejor y único servicio de exhibición de películas en la ciudad de Ambato, que además amplía su mercado y atrae a clientes de todo el centro del país, de ciudades como Latacunga, Riobamba, Guaranda, incluso del Puyo, las mismas que no cuentan con este tipo de servicio.

Para el último año, el nivel de servicio se ha mantenido, pero llega la noticia de que se abrirán nuevas salas de cine en las cercanías de la ciudad, empiezan los cambios, la empresa no puede quedarse quieta y esperar a ver qué sucede con la competencia, es necesario actuar, se implementan proyectores 3D, butacas numeradas, mejorar el servicio al cliente es lo más importante y esto marcará la diferencia.

## **1.2. Antecedentes**

Cinemark Mall de los Andes cuenta con tres salas de cine digital en la ciudad de Ambato, con capacidad para novecientas personas entre las tres, además de contar con la última tecnología en la proyección de películas en formato 3D y la mejor experiencia en cuanto a entretenimiento se refiere.

Al momento son las únicas salas de cine en la ciudad por lo que no existe competencia directa, recibe aproximadamente a 5000 mil personas a la semana y aumenta su número en temporada alta, para esto cuenta con 29 personas encargadas de prestar los servicios de venta de boletos, venta de snacks, recibimiento y despedida, mantenimiento y limpieza y por supuesto la proyección de películas que en la actualidad se encuentra completamente automatizado.

Se realizan promociones, y convenios con empresas para mantener la fidelidad de los clientes, existen días promocionales, para atraer a todos los tipos de público, la acogida que la empresa tiene dentro de la ciudad es bastante significativa, pero se tiene que trabajar duro en temporadas bajas para que a pesar de las diferentes circunstancias económicas que atraviesan las familias como temporada de matrículas, la gente siga asistiendo a las salas de cine, y tomando en cuenta también que los avances de la tecnología ahora permiten el avance de la piratería, que muchas veces logra traer al mercado los mejores estrenos pero de una menor calidad.

La empresa atraviesa problemas que parecen estar derivados de la falta de la planificación de la comunicación para que se canalice la información a los lugares correctos. Además esto repercute en la imagen de la empresa hacia el exterior, ya que no existe una cultura de la información con la que los empleados estén comprometidos, por lo que muchas veces existen inconsistencias entre la información que posee el personal de planta y la información de un supervisor, que causa confusiones a los clientes. Existen planes de inducción que se realizan dependiendo de la disponibilidad de tiempo de las personas encargadas, pero no se tiene un cronograma establecido de manera que muchas veces el personal aprende las tareas por su cuenta.

### **1.3. Filosofía Corporativa**

#### **1.3.1 Visión.**

“Se busca ser reconocidos por:

Preferencia del Público.

Fidelidad de los Clientes.

Liderazgo en servicio.

Talento, calidad y calidez de sus colaboradores.

Rentabilidad”. (Cinemark del Ecuador, 2009, p.6)

#### **1.3.2 Misión.**

“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” (Cinemark del Ecuador, 2009, p.6).

#### **1.3.3 Valores.**

*Cliente.*-Es la persona por y para la cual existimos. Atraerlo, atenderlo y cultivarlo es la razón de ser nuestra empresa y de nuestro trabajo.

*Respeto.*-\_Es la conducta que basada en la comprensión, reconoce y acepta las normas sociales y políticas laborales, como elementos que alinean y orientan el desarrollo de una armoniosa y sana relación entre las personas.

*Seguridad.*-\_Es la previsión y acción orientada a reducir o eliminar las consecuencias, y en su caso la ocurrencia, de eventos que afectan la integridad de las personas físicas y/o morales y sus bienes.

*Honestidad.*- Es el comportamiento apegado a la verdad y a los principios personales, profesionales y laborales.

*Lealtad.*-\_Es una actitud de apego y aprecio, que se traduce en conductas de atención, protección y fidelidad hacia las personas e instituciones

*Servicio.*-\_Es la acción humana y personal que se manifiesta en la disposición de atender las necesidades y expectativas del cliente, para asegurar su satisfacción.

*Hospitalidad.*- Es el ambiente de armonía y bienestar que, cada uno y entre todos en una organización creamos, a través de nuestra actitud y desempeño para satisfacción del Cliente. (Cinemark del Ecuador, 2009, p.7)

#### **1.4. Áreas Funcionales.**

##### **1.4.1. Asistencia Gerencial Operativa.**

El Asistente de Gerencia es el encargado de supervisar las operaciones diariamente de acuerdo a su turno de trabajo, tiene a su cargo las áreas funcionales que se le haya asignado según sus conocimientos acerca de: Concesiones, Acomodadores, Proyecciones, Boletería y Mantenimiento.

##### **1.4.2. Acomodadores/Proyecciones.**

“Los Acomodadores pertenecen a una de las cuatro áreas funcionales de Cinemark, aquí se tiene la oportunidad de servir a los clientes, ya que en esta área se provee de un servicio sin cobrar dinero por él” (Cinemark del Ecuador, 2009, p.2). El Acomodador recibe al cliente cuando llega, dirige y acomoda al cliente hacia su película y asientos en los que se encuentra ubicado, verifica que la calidad de la película sea excelente en cuanto a imagen, sonido, ambientación, despide al cliente cuando termina la función, y se encarga de realizar la limpieza de las salas, para recibir a los clientes de la siguiente función.

Son empleados que parecerán estar en todos lados al mismo tiempo, ellos tendrán las respuestas a todas las preguntas de los clientes, información de la hora que empiezan y terminan las películas y en que sala se estarán exhibiendo, también tendrán información sobre donde estarán las salas, concesiones, baños, teléfonos, etc.(Cinemark del Ecuador, 2009, p.3-4)

En la actualidad el área de acomodadores se ha unido al área de proyecciones debido a que todo el sistema de proyección de películas se encuentra automatizado. Por esta razón, se suma a las tareas del acomodador, el encendido de todos los equipos de proyección, verificación del estado de las películas y pautas publicitarias, limpieza y mantenimiento de los equipos y apagado de equipos al final del día. “Las funciones de los Acomodadores son numerosas, pero todo está alrededor de la persona más importante para Cinemark, EL CLIENTE, el ofrecer un servicio excelente, cortés y amable” (Cinemark del Ecuador, 2009, p.5).

#### **1.4.3. Boletería.**

“La boletería es el área donde el cliente hace su primer contacto con Cinemark .El boletero es el primer contacto del cine con los clientes, sea por teléfono o por ventanilla” (Cinemark del Ecuador, (2009), p.2.). Es de vital importancia que dentro de esta área se cuente con todos los implementos necesarios para ofrecer el mejor servicio a los clientes, esto es, suministros de oficina; esferográficos, grapas, clips, dinero suficiente para dar cambio, toda la información acerca de horarios de películas, próximos estrenos y sinopsis, y ofrecer el mejor servicio para direccionar al cliente hacia la película que quiera disfrutar.

#### **1.4.4. Concesiones.**

Concesiones es el área de la venta de Snacks, se encarga de atender a los clientes de la forma más amable, rápida y eficiente posible con productos de primera calidad, haciendo que todo el esfuerzo sobrepase las expectativas de los clientes. (Cinemark del Ecuador, 2009, p.2)

En esta área, no solo se realizan las ventas de snacks, el personal de Concesiones se encarga de la preparación del producto necesario, de acuerdo a la asistencia de clientes y el mantenimiento del producto para la venta, limpieza del área y limpieza de equipos del bar.

#### **1.4.5. Mantenimiento.**

Esta área está basada en el control, reporte y reparación de los diferentes daños estructurales, técnicos y de electricidad que se presentan en las diferentes áreas del complejo, así mismo implica en el monitoreo, inspección, reparación de los diferentes elementos que contribuyen con la seguridad del cine, como detectores de humo, palancas de incendio, luces de emergencia, etc. es decir que del área de mantenimiento implica el control y reparación de cualquier tipo de daño que se presentara en nuestro complejo. (Cinemark del Ecuador, 2009, p.2)

#### **1.4.6. Limpieza.**

El área de limpieza como su nombre lo indica se encarga de asegurar que todo el complejo este completamente limpio, el personal que se encarga de esta área debe realizar un trabajo minucioso de manera que cada rincón del cine se encuentre limpio y en el mejor estado para recibir al cliente que llega. Requiere de la ayuda de los diferentes implementos de limpieza, como químicos, escobas, palas, viledas, estropajos, y el manejo seguro y adecuado de todos estos implementos para lograr los objetivos de limpieza de Cinemark.



**CAPITULO 2**  
**2. LA COMUNICACIÓN**

## 2.1. Definiciones

Berlo D. (1975 citado en Otero, 1997) Al respecto, señala:

Una primera aproximación para entender el concepto de comunicación es a partir de su etimología comunicar viene del vocablo latino *comunicare*, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” entendemos comunidad; o sea, comunicar se refiere a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros semejantes. Su etimología nos lleva a suponer que la comunicación es un fenómeno que se realiza como parte sustancial de las relaciones sociales. Ahora bien, ¿qué es ese “algo” que mencionamos? Pues se trata de la información. Tanto las personas como los animales constantemente estamos recopilando datos de nuestro entorno, los procesamos y compartimos con nuestros semejantes esperando lograr una reacción en ellos que nos permita resolver alguna necesidad. (p.84)

Lo que se pretende compartir es la información, la misma que siempre va dirigida a otra persona o personas, quienes la reciben y asimilan de acuerdo al entorno que les rodea. La comunicación solo sucede cuando existen las dos partes que entran en contacto, ya que una persona puede hablarle a la pared, pero no obtendrá respuesta o comprensión de lo que está diciendo, mientras que si le habla a otra persona estará compartiendo información.

Newstrom, J. (2007) considera que:

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió que lo hiciera. (p.45)

A más de compartir información en la comunicación se busca lograr un entendimiento entre las dos partes, que el mensaje que se está entregando sea entendido de la misma manera en la que se está comunicando, para esto es necesario utilizar los canales correctos y explicar con absoluta claridad las ideas que se quiere compartir.

Stephen P. Robbins (2004): “Como los individuos se comunican casi 70% de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación” (p.283).

Un alto porcentaje de actividades del ser humano se realizan mediante la comunicación, la comunicación es la base de las relaciones humanas, es inconcebible pensar en algunas personas formando un grupo y que ellas no se comuniquen. Sin importar si el grupo es de trabajo, baile, juegos, amigos, etc., siempre se encontrarán compartiendo información. Independientemente de los objetivos que hayan llevado a formar el grupo, su éxito o fracaso dependerá de una buena comunicación.

Smith, Casey, y Laswell, H. (1946 citado en Otero B, 1997) Señalan:

Tal como se ha desarrollado en los años recientes, el estudio científico de la comunicación se centra alrededor de las cuatro fases sucesivas de todo acto de comunicación: ¿En qué canal ocurren las comunicaciones?, ¿quién comunica?, ¿Qué es comunicado?, ¿Quién es afectado por la comunicación y cómo? . (p.28)

A pesar de ser un estudio realizado hace muchos años atrás, cuando la comunicación se encontraba todavía en proceso de investigación, se considera que estas preguntas son una buena base que se puede utilizar para entender el proceso de la comunicación.

## **2.2. La Comunicación en la organización**

La Comunicación Organizacional se entiende de tres formas distintas:

David K. Berlo (1975 citado en Andrade H., 2005) La definió:

Primero, como proceso social fundamental. En una organización es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos internos y externos, a través de una variedad de canales.

Segundo como una disciplina, ya que es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

Y tercero como un conjunto de técnicas y actividades ya que los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (p.15)

Para una organización la comunicación es vital, ya que día a día se realizan continuamente intercambios de mensajes e ideas entre sus colaboradores. En toda organización y sin importar a que se dedica existe la comunicación entre empleados, con proveedores, clientes, con los supervisores, con niños, jóvenes y adultos, se mantienen relaciones como en cualquier otro tipo de grupo social, con la diferencia de que la comunicación en una empresa obligatoriamente debe ser organizada y guiada hacia cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración, que son: planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa para llegar a los objetivos propuestos. Para esto se realizan estudios que determinan de qué manera llegar a cada público que interviene, y definir qué acciones tomar.

Joan Costa (1999 citado en Castro J., Celeste P., García L., 2005): “La comunicación es siempre integral e integrada. Coordinación y búsqueda de sinergias deben ser principios básicos de actuación que permitan a la organización optimizar la percepción de sus públicos” (p.31).

En cuanto a comunicación en la empresa se abarcan muchos temas que van de la mano como publicidad, diseño, identidad corporativa, patrocinio, recursos humanos, e incluso el marketing temas que complementan a la comunicación y que la hacen integral y completa.

Robbins, S.(2004) menciona que :

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Las organizaciones cuentan con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren cumplimiento por parte de los empleados, de esta manera cumple con la función de control.

Se establecen metas, y se refuerza el seguimiento de conductas deseadas por la empresa, se aclaran dudas, se incentiva al personal a realizar un buen trabajo y mejorarlo si es necesario, de esta manera la comunicación motiva.

Gracias al trabajo en grupo que se mantiene en la organización, el empleado vive una experiencia de tipo social dentro de la que puede manifestarse a sí mismo y hacia sus compañeros, cubriendo las necesidades sociales del individuo, de esta manera la comunicación cumple con la expresión emocional.

Por último la comunicación ofrece la información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización. (p.284)

Castro, et al (2005) Señalan que:

El conocimiento individual se genera desde la información, y el conocimiento organizacional se genera a través de procesos de aprendizaje organizativo. Compartiendo el conocimiento individual creamos conocimiento social. Para alcanzar este estadio de organización inteligente debemos, pues, partir de la sistematización del conocimiento especializado de cada individuo que la integra. Definiendo el mapa de conocimiento de la empresa, los individuos capaces y las necesidades informativas, establecemos una arquitectura comunicativa, que defina canales y formas de relación individual, repositorios y sistemas de dialogo individuo-base de datos, que incentiven la adquisición del conocimiento y aprendizaje. (p.18)

La buena comunicación permite la eficacia de todo tipo de organizaciones, mucho más en la actualidad donde existe una cultura de la comunicación que obliga a todos a estar al día en cuanto a conocimientos e información. Si una organización no le da a la comunicación la importancia que merece, la misma está condenada al fracaso. Para esto es fundamental hacer un estudio minucioso de cada uno de los canales que se utilizan, los públicos que se relacionan, los mensajes que se están enviando y de qué manera, están influyendo en la consecución de los objetivos de la organización.

La organización que es objeto del presente estudio ofrece un servicio que es intangible pero al mismo tiempo muy cotizado en el mercado, el servicio de entretenimiento mediante la proyección de películas, el mismo que no sería nada sin la comunicación.

Es través de ella que se da a conocer la información acerca de nuevas películas, horarios, promociones, beneficios, pero que es todo esto si el personal que trabaja no está bien preparado, está desmotivado, no da la información correcta, y peor aún no existe la dirección, ni el control adecuado de la información que circula.

## **2.3. Clasificación de la Comunicación en la Organización**

### **2.3.1. Comunicación ascendente.**

La comunicación ascendente claramente indica que va de abajo hacia arriba, es decir de un empleado operativo a un supervisor o gerente de primera línea.

Funciona de manera que el subordinado informa al nivel superior acerca de las situaciones en cuanto a progreso, bajas, problemas y novedades que existen en el área de trabajo, por ejemplo los informes realizados por parte de los asistentes de gerencia a la gerencia operativa o las evaluaciones de desempeño realizadas al personal de planta para conocimiento de la gerencia. Además de encuestas realizadas a los empleados, buzones de sugerencias e informes de reuniones en las que se notifica a los niveles altos las novedades de las operaciones de la empresa.

Newstrom, J. (2007) afirma:

Si la comunicación ascendente está bien dirigida, es muy beneficiosa para la organización ya que mantiene informada a la administración acerca de todo lo que está sucediendo en el entorno. Para mantener este tipo de comunicación se requiere iniciativa, actitud positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad a los diferentes canales de información de los empleados. (p.57)

Existen dificultades por las que atraviesa este tipo de comunicación como las filtraciones, en las que se entrega la información a conveniencia, el silencio organizacional que principalmente ocurre por miedo a que existan repercusiones, y las distorsiones que de igual manera pueden ocurrir de acuerdo a la conveniencia de la persona que entrega el mensaje. (Newstrom, 2007, p.58)

Dependerá de la administración actuar de una manera inteligente, que logre adaptarse a las comunicaciones ascendentes que lleguen para dar una correcta dirección y control de cualquier inconveniente que surja en cuanto a comunicación. Esto creando un modelo que establezca los canales y el tipo de mensajes que la organización espera entregar a sus empleados.

### **2.3.2. Comunicación descendente.**

Para la comunicación descendente es lo contrario, es decir que va de arriba hacia abajo, por ejemplo de un gerente de nivel alto hacia un gerente de nivel medio.

En este tipo de comunicación el personal de un nivel alto como un gerente, comunica a un subordinado información que desea que sea transmitida, decisiones, nuevas metas y procedimientos, instrucciones de trabajo, nuevas promociones. Otro ejemplo de este tipo de comunicación es la inducción que recibe un nuevo empleado por parte de su jefe.

Este tipo de comunicación también tiene sus debilidades, una de ellas es el exceso de información que se transmite, la misma que en vez de beneficiar a los empleados los confunde. Es necesario que la administración produzca una comunicación eficaz, confiable, y segura, que sea clara y pueda ser entendida por todo el personal al que va dirigida.

Para compartir información, la persona encargada debe estar preparada previamente, demostrar su interés en que el mensaje sea entendido, que exista la retroalimentación después de cada reunión para comprobar que los esfuerzos por una buena comunicación están dando sus frutos. Esto es muy importante además para asegurar la motivación de los empleados a través de la percepción de que son atendidos, estimados y apreciados en la organización. (Newstrom, 2007, p.55)

### **2.3.3. Comunicación lateral .**

Este tipo de comunicación se da entre personal del mismo departamento o entre diferentes departamentos, se cruza las líneas de mando jerárquicas, que se da en las empresas ya que es necesaria para la coordinación de trabajo a nivel de toda la organización.

Existen circunstancias muchas veces extremas y en otros casos, necesarias para recurrir a este tipo de comunicación, ya que es mucho más factible dirigirse hacia un compañero que ocupa el mismo rango que hacerlo subiendo o bajando escalas. Por lo que es muy común hoy en día utilizar la política de puertas abiertas, en la que la gerencia principalmente, está abierta a escuchar las opiniones que vengan de todos los empleados que las tengan y sin importar el rango que ocupen. Este modelo además de que beneficia la comunicación en las empresas, motiva al personal a sentir que es parte de la empresa y que su opinión es importante.

### **2.3.4. Comunicación electrónica.**

La comunicación electrónica está ligada a las nuevas tecnologías, la nueva era, dejó a un lado el mensaje que se enviaba por el correo clásico, donde el lápiz, el papel y la buena escritura y ortografía jugaban un papel protagónico en las comunicaciones escritas. Las nuevas tecnologías trajeron con ellas dos grandes ventajas: la velocidad y conveniencia de la entrega, ya que por un costo mínimo del servicio de internet, se pueden enviar no solo cientos, sino miles de mensajes electrónicos por minuto. Las comunicaciones entre empresas nacionales e internacionales, ahora se realizan tan fácil como aplastar un botón de enviado y recibido.

Pero no solo encontramos el correo electrónico, además están las redes sociales, blogs, sitios en los que las personas interactúan y comparten comentarios, fotos, se crean foros

abiertos con temas de interés para ser tratados por quien quiera dar su opinión. Esta también el teletrabajo que ha beneficiado a muchas personas con discapacidades graves, quienes puede dedicarse a trabajar en su domicilio desde su computador sin tener que trasladarse a la oficina, con solo dar un clic. Videoconferencias en las que es posible interactuar con personas de todo el mundo, todo esto también es comunicación.

Newstrom, J. (2007): “De la misma manera las organizaciones han enfrentado algunas desventajas como la falta de contacto cara a cara de las partes comunicantes, el exceso de información irrelevante, y el uso pobre del lenguaje, que se ha visto entorpecido” (p.63).

Por estas razones las empresas actualmente normalizan el uso de las redes y correos electrónicos de manera que se pueda controlar el tipo de mensajes que se requiere que estén en circulación, y los que deben dejar de circular.

Para el caso de investigación el tipo de comunicación electrónica que se utiliza en Cinemark Mall de los Andes para las comunicaciones internas es el correo electrónico de Outlook, herramienta especializada en la recepción y envío de mensajes y archivos multimedia, y que ofrece un sinnúmero de beneficios, empezando por la privacidad, seguridad y rapidez.

En lo que tiene que ver con comunicaciones externas, se tiene a la disposición la página web donde la empresa comunica a su público, información de nuevos estrenos y horarios de las funciones regulares en cada complejo a nivel nacional, además de ofrecer una amplia información acerca de lo que es y hace Cinemark en el Ecuador.

### **2.3.5. Comunicación informal.**

Es la más utilizada en nuestros medios ya que muchas veces es más rápida que la comunicación formal, es muy natural que ocurra dado que las interacciones que tienen las personas en las empresas no son todo el tiempo formales, existen espacios como la hora del almuerzo, o la salida del recorrido de la empresa donde los compañeros de trabajo se reúnen y comentan acerca de su jornada y hasta de las novedades que existen en su departamento.

“La comunicación informal es aquella que existe de manera separada con respecto al sistema de comunicación formal establecido” (Mosley, Megginson & Pietri, 2005, p.165).

También llamada comunicación extraoficial porque se salta la formalidad de las estructuras organizacionales, y se produce entre empleados de la empresa de manera informal, surge de la interacción social, por lo que es volátil y variado como la misma gente que la utiliza. (Newstrom, J, 2007, p.65)

Una desventaja muy grande con respecto a las comunicaciones informales es el rumor, o también llamado radio pasillo, esto ocurre cuando el mensaje informal es tergiversado, cambiado o manipulado a conveniencia de otras personas. De tal manera que se convierte en un comentario que recorre toda la organización antes de que las mismas fuentes oficiales lo revelen. Muchas veces el rumor afecta la estabilidad emocional y laboral de las personas, desmotiva y baja la calidad del trabajo, por esto es muy importante que las organizaciones realicen controles, que no permitan que se contamine un buen ambiente por un rumor malintencionado.

Mosley, et al., (2005) expresan:

Las comunicaciones informales nunca van a poder ser eliminadas al 100% ya que como se mencionó anteriormente es natural que las personas en las organizaciones interactúen socialmente, pero lo que las administraciones pueden hacer es canalizar bien las comunicaciones formales, para que los empleados siempre tengan a su disposición la información correcta, y de esta manera disminuir la tendencia al rumor. (p.165)

## **2.4. Públicos**

Son todas las personas que de una u otra manera intervienen en las relaciones de la organización, a quienes van dirigidos los tipos de comunicación, que se utilizan, como se trató en los temas anteriores.

Newsom, Turk & Kruckeberg (2000, citado en Miguez, 2010) mencionan: “Cuando se habla de un público se hace referencia a un colectivo que está involucrado de algún modo con la organización, por lo que es algo más que un simple receptor de mensajes” (p.90).

Dozier y Reper (1992, citado en Miguez, 2010): “Apuntan que:

En las relaciones públicas las organizaciones, históricamente, han segmentado a sus públicos de acuerdo a una serie de características compartidas similares en casi todas las entidades. De la siguiente manera:

- Empleados: desde directivos hasta puestos base
- Accionistas
- Proveedores, distribuidores e Intermediarios

- Consumidores o clientes.
- Mundo Financiero, bancos, cajas e Inversiones
- Competencia, empresas y asociaciones del sector.
- Medios de Comunicación
- Poderes públicos y administración, gobiernos locales, provinciales o autónomos.
- Comunidad en la que está inserta la organización
- Otros públicos: líderes de opinión, grupos políticos, minorías religiosas, raciales, grupos ecologistas, instituciones científicas, culturales o de enseñanza, organizaciones no gubernamentales y otros grupo de voluntariado y acción social.(p.203)

La clasificación descrita por los autores mencionados, se aplica a la mayoría de organizaciones, pues gracias a la interacción de todos los públicos descritos, es que las organizaciones existen.

#### **2.4.1. Interno.**

Personas y o entidades que forman parte de la dinámica del trabajo diario de la organización.

Moore & Canfield (1980, citado en Miguez, 2010) :“Solo pueden considerarse públicos internos aquellos que pertenecen directamente a la organización, es decir los empleados, mientras que el resto de los colectivos con los que se relaciona la organización estarían en el grupo de los públicos externos” (p.72-73).

Marston (1982, citado en Miguez, 2010): “Se presenta una idea más amplia de los públicos internos, mencionándolos como las personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (p.23).

Para efectos de esta investigación se adoptará el primer concepto donde el público interno está formado por todo el grupo que constituye a la empresa, es decir que consta en el organigrama organizacional, desde el más alto directivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Incluyendo también en este caso a los clientes quienes ocupan el primer lugar dentro del organigrama organizacional de Cinemark del Ecuador.

### **2.4.2. Externo.**

Personas y o entidades que forman el entorno social de la organización y le dan proyección y dimensión social.

Marston (1982, citado en Miguez, 2010): “Los públicos externos se componen de grupos que no están necesariamente relacionados con la organización aunque pueden afectar su bienestar” (p.23).

Son todos los grupos sociales que se relacionan con la organización y que tienen un interés en ella pero que no forman parte de su organigrama organizacional, y tampoco trabajan por objetivos comunes a la empresa.

Los Públicos Externos de una organización son muchos, tomando en cuenta la clasificación general de los públicos que se hizo al inicio de este tema, el grupo de los públicos externos es mucho más extenso que el de los públicos internos, por lo que a pesar de que no tengan pertenencia a la empresa, se debe considerar la importancia de su interacción con la organización.

En este caso los públicos externos que interactúan con la empresa de estudio son:

- Clientes
- Proveedores, vendedores y transportistas de productos para la venta
- Distribuidores de material de películas
- Guardias de Seguridad
- La Competencia
- Entidades Gubernamentales, poderes públicos.
- Entidades de Servicio, como Bomberos, Policía, Seguros Social.
- Proveedores de equipos digitales,
- Personal de servicios, plomeros, electricistas, albañiles.

## **2.5. Tipos de Comunicación Organizacional.**

### **2.5.1. Comunicación Interna.**

Andrade, H (2005) señala:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.(p.16)

La comunicación interna contribuye con el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (Andrade H, 2005, p.17)

La imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia. ([Puyal, E.](#)(2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comuni> , Recuperado 13 de Octubre del 2012.)

Arizcuren, A. et al (2008) consideran que:

La comunicación interna ocurre en todas las organizaciones naturalmente y de igual manera intencionalmente. Es un conjunto de pautas que establecen la relación entre todas las personas que conforman la organización. Estas pautas suelen seguir reglas establecidas o no, y cuando se dirigen hacia la mejora de la organización, buscan la cooperación, implicación y coordinación de sus miembros. (p.19)

Es importante que la comunicación interna se maneje a todos los niveles jerárquicos para asegurar la participación de todos los miembros de la organización. De esta manera se puede lograr, obtener siempre una respuesta favorable al mensaje que se transmite, de lado a lado. Cuando alguien se mantiene al margen de la comunicación interna de la empresa, se aísla y pierde la oportunidad de mejorar.

La participación de todos los miembros es vital dentro de una organización ya que contribuye a la motivación de cada uno, además de que la información que llega a todos los niveles permite tomar mejores decisiones y la imagen que se proyecta hacia el exterior se muestra mucho más íntegra.

Actualmente las organizaciones se esfuerzan por construir un ambiente laboral satisfactorio para todos en donde la información ya no es de un pequeño grupo de personas sino que se publica diariamente en los medios disponibles, todas las noticias acerca de los logros y

avances que ocurren en la empresa, permitiendo la participación de sus miembros en la toma de decisiones, manteniendo de esta manera conectados a todos.

Una organización que no se preocupa de la comunicación interna de su grupo está condenada al fracaso.

### **2.5.2. Comunicación Externa.**

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la Publicidad. (Andrade H, 2005, p.17)

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. (Puyal, E., 2001: "La comunicación interna y externa en la empresa", Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comuni> , Recuperado 13 de Octubre del 2012)

La comunicación externa en una organización busca conseguir el reconocimiento y posicionamiento de la empresa dentro del mercado, en las mayoría de las empresas el departamento que se encarga de dar vida a este tipo de comunicación es el de marketing y relaciones públicas, quienes trabajan en su imagen, y en como ofrecer al público sus productos y servicios.

### **2.6. Comunicación de la Cultura Corporativa**

John, Wagner y John, (2004) señalan que:

Toda organización formal, con relaciones estructurales predefinidas y tareas formalizadas, contiene una organización informal que se caracteriza por reglas, procedimientos e interconexiones no formales. Esta organización informal surge a medida que los empleados llevan a cabo cambios no autorizados y espontáneos en el modo de realizar las cosas. Estas adaptaciones generan y cambian el modo formal de funcionar,

haciendo surgir una cultura, unas actitudes y unos conocimientos que comparten los compañeros de trabajo.

De esta definición se desprende que la cultura de una organización es una manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenecía a ésta; que une a sus miembros e influye en sus opiniones sobre sí mismo y su trabajo.(p.211)

La cultura corporativa se refiere a identidad, pues constituye un legado generacional, que necesita su perpetuación. Solo el tiempo puede validar que el contenido de una cultura se mantiene fiel a sí mismo. Las culturas son el resultado de tradiciones históricas que han sido aceptadas por la gente que vive dentro de ellas como su propio modo de vida. (García J, 1998, p.329)

Según Wagner J, &Hollenbeck J(2004)Los elementos visibles de la cultura corporativa son:

Ceremonias.- Eventos especiales en los que los miembros de la organización homenajean a los mitos, los héroes y los símbolos de su compañía.

Ritos.- Actividades ceremoniales encaminadas a comunicar ideas específicas o a conseguir propósitos concretos.

Rituales.- Acciones que se repiten regularmente para reforzar las normas culturales y los valores culturales arraigados.

Historias.- Relatos de acontecimientos pasados que ilustran y transmiten normas y valores culturales arraigados.

Mitos.- Relatos ficticios que ayudan a explicar actividades o acontecimientos que de otro modo serían sorprendentes.

Héroes.- Personas triunfadoras que representan los valores y el carácter de la organización y su cultura.

Símbolos.- Objetos, acciones o eventos con significado especial que permiten que los miembros de una organización intercambien ideas complejas y mensajes emocionales.

Lenguaje.- Colección de símbolos verbales que a menudo reflejan la cultura concreta de una organización.

Es por medio de estos elementos que las normas y valores de la empresa se transmiten de persona a persona,

La cultura influye en las actitudes que mantienen los empleados y en los comportamientos que emprenden en el trabajo. Esto ocurre porque las normas y valores

proporcionan una información social que ayuda a que los empleados determinen el significado de su trabajo y de la organización que los rodea. (p.211)

La cultura corporativa entonces se convierte en una parte integral de la organización ya que constituye su identidad, todas las actividades que se comparten entre los empleados ya sean durante las horas de trabajo, como en reuniones oficiales y extraoficiales, se vuelven una tradición que crea los lazos más fuertes que unen a sus miembros.

El papel que cumple la comunicación en el desarrollo de la cultura corporativa es determinante, ya que es el móvil principal de transmisión de la información que se comparte entre los miembros de la organización.

El tipo de comunicación que se relaciona directamente con la cultura corporativa es la comunicación interna ya que como se habló anteriormente, este tipo de comunicación se encarga de manejar la información que circula entre los miembros de la organización, que es de donde parte la cultura.

## **2.7. La importancia del comunicador organizacional**

En la actualidad en la mayoría de empresas del medio no existe una persona encargada específicamente de la comunicación en la organización, esta tarea resulta ser muchas veces una de las funciones, del departamento de recursos humanos, de marketing o del mismo administrador encargado.

Costa, J. (2009) afirma: “La comunicación eficaz antes de ser “un instrumento para”, es necesariamente una estrategia. Por esta filosofía defino al DirCom como estrategia-generalista-polivalente”(p.18).

El rol del DirCom no es solo comunicar, sino ser un estratega de la comunicación, es generalista porque sabe muy bien lo que concierne a la estrategia y acción comunicacional, y se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la concepción institucional: el liderazgo de la presidencia, el proyecto corporativo y la estrategia coordinada del negocio y de la imagen pública, empresarial e institucional. Además es polivalente pues se encarga de diversidad de funciones y responsabilidades como; creación y gestión de modos de acción, trabajando con el director de RR HH, el de Marketing, la imagen corporativa, la comunicación interna, y todas las funciones que necesiten de la elaboración de una estrategia para mejorar.

Su rol no es solamente ser el portavoz oficial de la empresa después del presidente, sino que cubre diferentes responsabilidades de alto nivel. Aporta a la organización, talento y habilidades estratégicas, en planificación, acción, comunicación y relaciones, incluyendo la responsabilidad de las investigaciones y el control de los resultados de las acciones estratégicas.

Aljure, A.etal(2005) presenta el siguiente enfoque:

La concepción de una figura inédita en la empresa, pero indispensable: el DirCom, empezó a fraguarse a partir de un libro en el que Joan Costa propuso por primera vez, la “necesidad de integrar las comunicaciones”, de la empresa con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces, coordinando sus contenidos medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida. Unos doce años más tarde, estas necesidades se hacían más evidentes en las organizaciones, y así se forjó un nuevo concepto de gestión estratégica: la dirección de las comunicaciones. Hoy, las empresas demandan la formación de DirCom’s o los buscan en el mercado laboral. (p.10)

Como podemos ver con las concepciones citadas, se vuelve un requisito para las empresas sobre todo para aquellas que manejan grandes grupos de personas tanto interna como externamente, tener entre su grupo de trabajo al DirCom. Es decir una persona debidamente capacitada para elaborar estrategias de comunicación, capaz de interactuar con los diferentes ambientes de la empresa, y tener la capacidad de manejar todas las funciones y responsabilidades que implican el manejo estratégico de las comunicaciones en todos los niveles.

### **CAPITULO 3**

#### **3. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.**

### **3.1. Recolección de la información**

Para la recolección de la información se realizaron los siguientes tipos de investigación:

- Investigación bibliográfica donde se estableció la estructura teórica que sustenta el estudio.
- Investigación de campo realizada en el lugar donde se desarrolla la situación en este caso en las instalaciones de Cinemark Mall de los Andes.

Las técnicas de recolección de la información:

- Una de las técnicas más utilizadas y con mayor aceptación para este tipo de investigación es la encuesta, que consta de un cuestionario de preguntas referentes al tema que se requiere analizar, la misma dirigida a los funcionarios de la empresa, para conocer la situación de la comunicación desde su punto de vista
- Para conocer la opinión de los directivos de la empresa se elaboro una entrevista estructurada, con los puntos clave a tomar en cuenta para conocer la situación de la comunicación desde el punto de vista de la administración actual.

#### **3.1.1. Tipo de investigación.**

La presente investigación es de naturaleza social por lo tanto el tipo de estudio que se va a utilizar es descriptivo o también llamado de diagnóstico ya que consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, tiene como objeto llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Conozca 3 Tipos de Investigación: Descriptiva, Explorativa y Explicativa (sf)recuperado el 08 de Junio del 2013, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>).

#### **3.1.2. Diseño de la investigación.**

Se utiliza el diseño no experimental, ya que se realiza la investigación sobre sucesos que ya ocurren en su contexto natural, sin manipulación intencional.

Se acudió a las instalaciones de la empresa para observar las condiciones sobre las cuales se desarrollan las comunicaciones en el día a día, en un momento determinado, con el propósito de identificar los posibles causantes de problemas en la comunicación.

El tipo de diseño no experimental aplicado es el transeccional descriptivo, ya que en el proyecto se mide a un grupo de personas, situaciones y contextos para proporcionar una descripción de lo que está ocurriendo en un tiempo único.

Se aplicó el tipo de diseño mencionado, el mismo que permitió comparar las variables relacionadas con los medios de comunicación utilizados, el tipo de comunicación que predomina y la información de la empresa, para realizar la descripción de la situación de la comunicación interna.

### **3.1.3. Definición de variables e indicadores.**

#### **Hipótesis**

El diagnóstico del sistema de la comunicación interna de Cinemark Mall de los Andes en Ambato contribuirá con el desarrollo de un plan para mejorar la problemática encontrada.

#### **Variable Independiente.-**

Diagnóstico de la Comunicación Interna

**Indicadores V. I.-** Valoración de la Comunicación Interna, información en tiempo real, disminución de errores, establecimiento y delimitación de necesidades.

#### **Variable Dependiente.-**

Desarrollo de un plan de mejora

**Indicadores V.D.-** Llevar la Información a los canales adecuados, Crear una cultura de la Información, Compromiso de los funcionarios.

Relaciones personales, Conocimiento del puesto, Atención al cliente, Eficiencia.

### **3.1.4. Población y muestra.**

El presente estudio se realiza a los 29 trabajadores de Cinemark Mall de los Andes como población total.

Debido a que es un número reducido de personas, no es necesario extraer una muestra más pequeña.

### **3.1.5. Métodos aplicados.**

Se utiliza los métodos, inductivo – deductivo ya que a partir de las encuestas realizadas individualmente se llega a un consenso general y se determina la necesidad

También los métodos analítico – sintético porque en las encuestas se determina la veracidad de la propuesta, adicional a esto la información primaria será analizada para establecer los resultados y alcanzar los objetivos e hipótesis planteadas.

Y por último el método descriptivo ya que se compara los datos revisados para saber que variables se encontraban relacionadas.

### **3.1.6. Técnicas de análisis de datos.**

Una vez recogidos los datos, se preparan para el análisis.

Para el análisis de los datos de esta investigación se utilizó el programa Google Drive, que se encuentra en la red como un software de libre distribución. Se encuentra formado por una serie de paquetes de código abierto con diferentes técnicas de pre-procesamiento de la información, como clasificación, agrupamiento, asociación y visualización de resultados inmediatos. Esta herramienta puede ser utilizada para cualquier proyecto de análisis de datos.

El primer paso es elaborar el formulario de preguntas, las mismas son puestas a disposición del grupo de interés, luego de haber recogido todas las respuestas a las preguntas, inmediatamente Google Drive se encarga de tabularlas y de presentar los resultados a través de gráficos estadísticos, los cuales son muy útiles para proceder con el análisis del investigador. Ya que arrojan los resultados necesarios que demuestran la validez de la investigación.

### **3.1.7. Instrumentos de recolección de datos.**

Formulario de Preguntas para la Encuesta

Formulario de Preguntas para la Entrevista

## **3.2. Análisis e interpretación de datos.**

### **3.2.1. Encuesta**

Las siguientes gráficas representan un resumen de los resultados obtenidos a través de la encuesta.

1. ¿Conoce cuáles son los valores de la empresa, su misión y su visión?

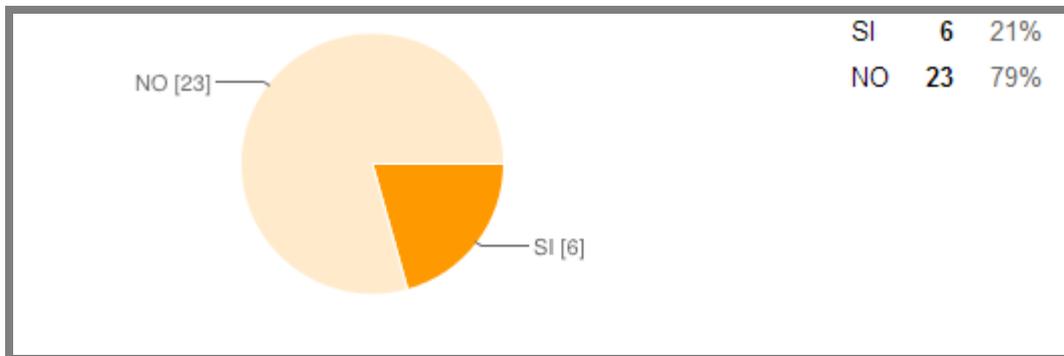


Figura 1

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

Solo el 21 % de los trabajadores encuestados mencionan conocer los valores, misión y visión de la empresa, para el 79% restante el tema es desconocido o bastante ambiguo. Por lo que queda demostrada la necesidad de reforzar la comunicación de estos aspectos que son tan importantes para la empresa.

2. ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?

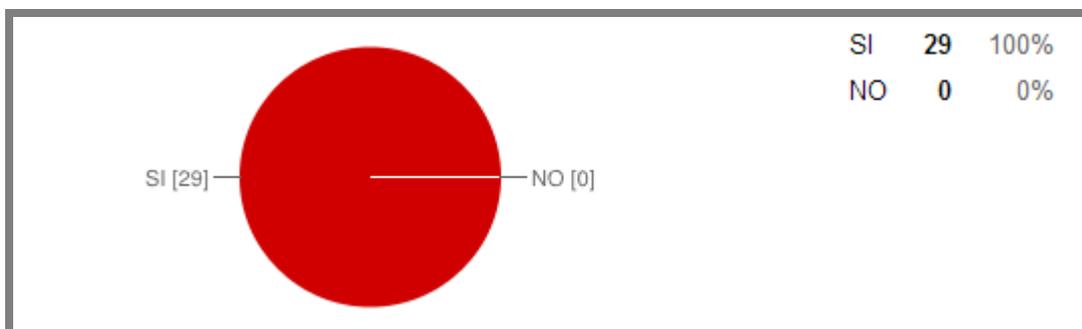


Figura 2

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 100% de las personas encuestadas contestó de manera afirmativa en esta pregunta, lo que demuestra que en general existe estabilidad dentro de la empresa, demostrando un sentimiento de satisfacción general en el grupo de trabajo.

3. ¿Se siente integrado a la empresa?

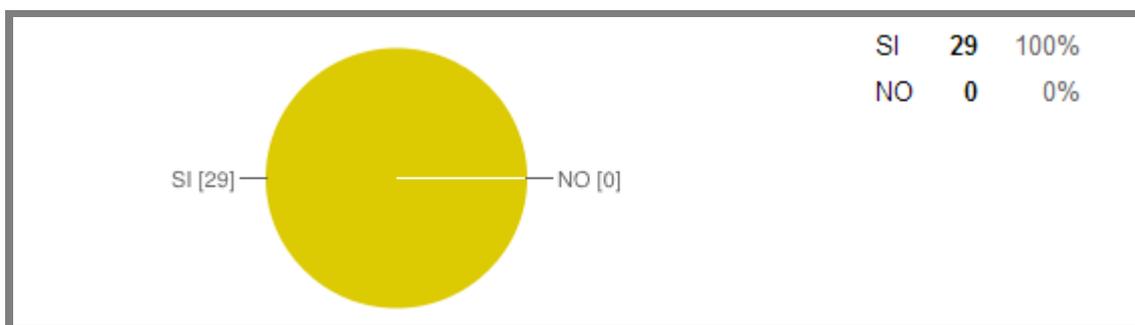


Figura 3

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 100% de personas encuestadas respondieron positivamente a esta pregunta, lo que demuestra un clima laboral también estable.

4. ¿Cuándo entró a la empresa recibió un manual de bienvenida?

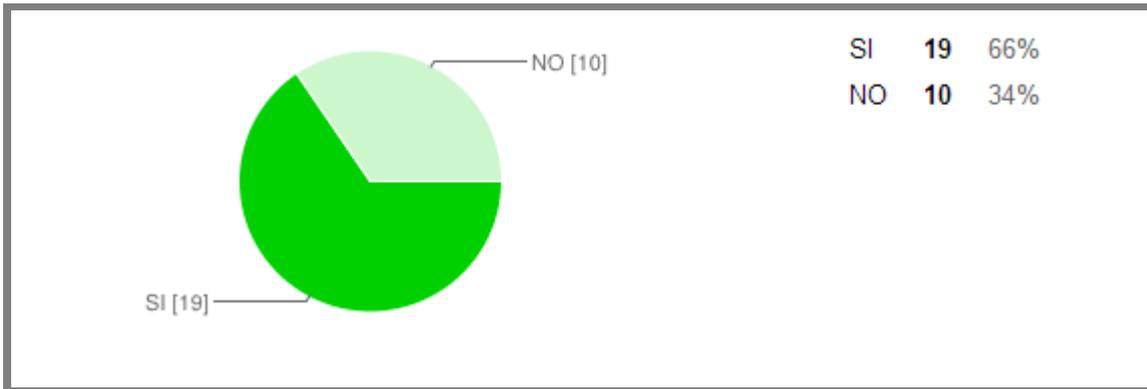


Figura 4

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 66% de personas encuestadas respondió que cuando entró a la empresa recibió un manual de bienvenida, lo que demuestra que la empresa cuenta con él, pero que no se entrega en todos los casos, ya que el 34% de personas no lo recibieron, y aunque es un porcentaje bajo, es necesario mejorar en este aspecto.

5. ¿Observa que existe una buena comunicación de arriba /abajo en su empresa entre jefes y subordinados?

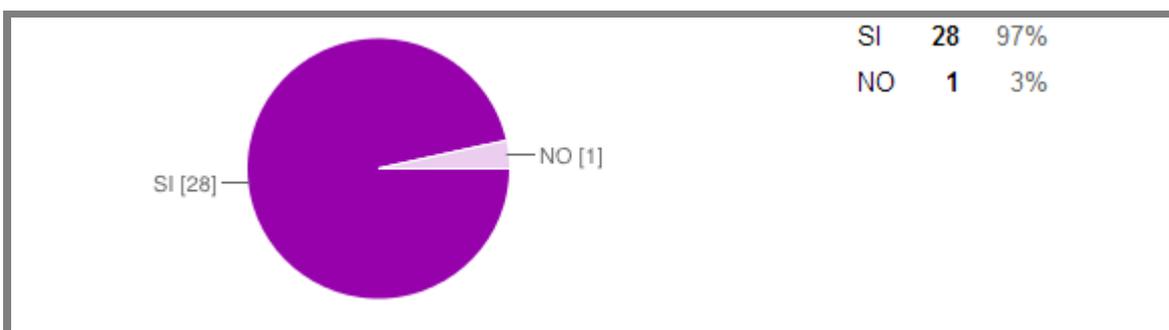


Figura 5

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 97% de personas encuestadas considera que la comunicación de arriba/abajo es buena, solamente el 3% es decir una persona no está de acuerdo, posiblemente por algún problema que no tuvo solución pero en general la percepción de la comunicación está bien.

6. ¿Cree que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados, y consideran sus iniciativas personales?

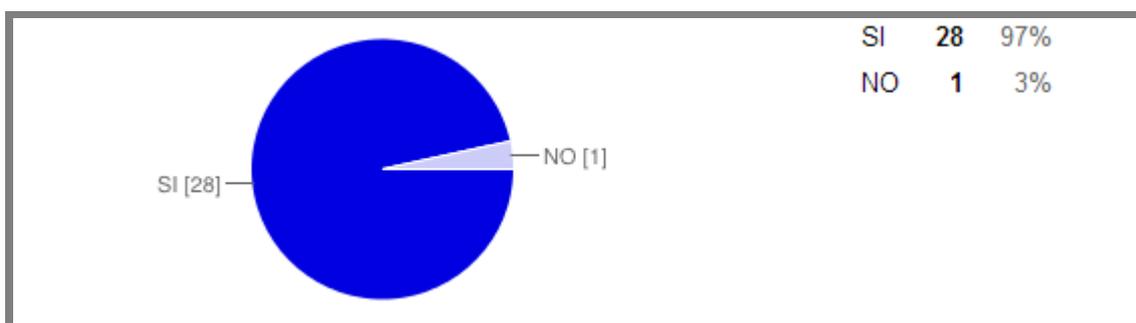


Figura 6

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 97% de personas encuestadas considera que sus sugerencias son escuchadas y que son consideradas sus iniciativas personales, solamente el 3% la misma persona que no está de acuerdo en la pregunta anterior, tampoco está de acuerdo en esta pregunta, revelando también al encuestador que en algún momento no fue escuchada una de sus sugerencias, pero de manera general la respuesta es positiva.

7. ¿Cómo se entera de las novedades de la empresa?

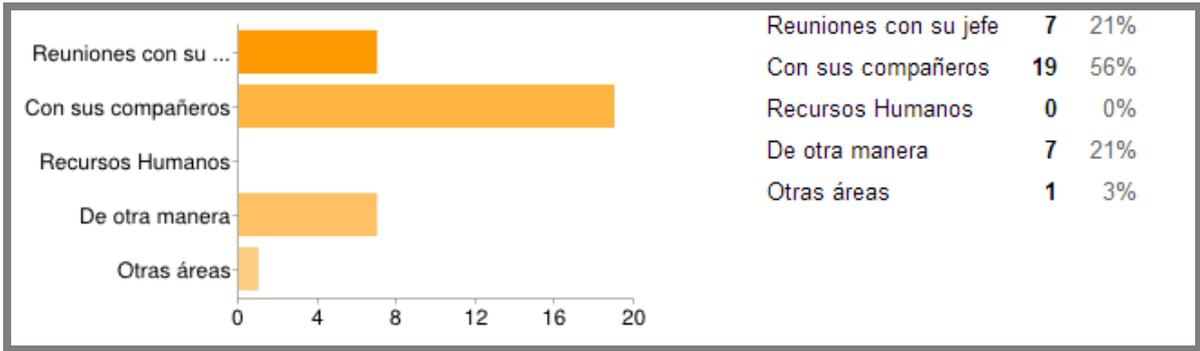


Figura 7

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 56% de las personas encuestadas se enteran de las novedades de la empresa con sus compañeros, esto indica que más de la mitad de funcionarios utiliza la comunicación informal para enterarse de las novedades, solo el 21% lo hacen a través de su jefe, el otro 21% de personas utilizan otra forma de comunicación, en general los memos colocados por la gerencia, y el 3% faltante se entera preguntando a otras áreas de la empresa. Lo que demuestra la necesidad de canalizar la información.

8. ¿Qué medio de comunicación utiliza con más frecuencia?

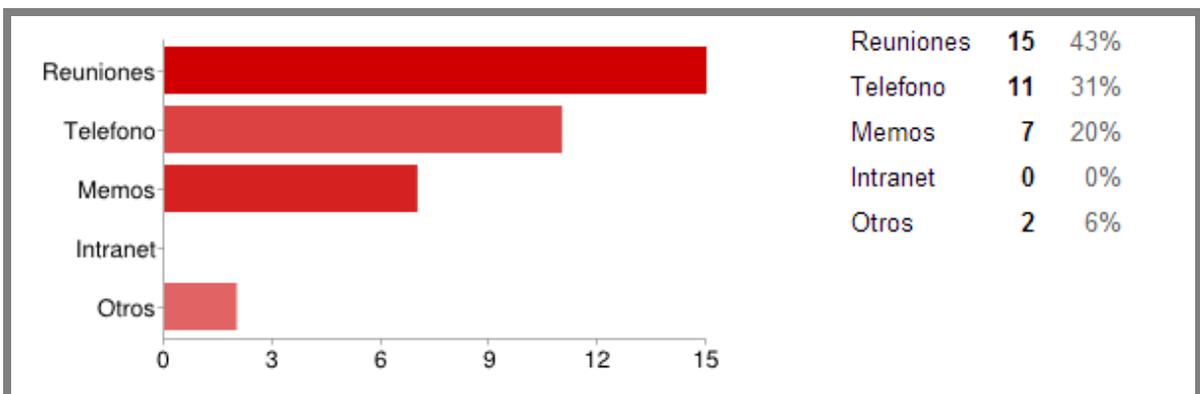


Figura 8

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 43 % de las personas encuestadas prefiere reunirse con otras personas para comunicarse, un 31% utiliza el teléfono, que también es un medio bastante utilizado en general, el 20% de personas acuden a los memos publicados por la gerencia, un 6% se comunica de otra manera, y la intranet no es utilizada, debido a que la empresa no cuenta con este tipo de comunicación para los funcionarios. Es necesario crear una cultura de comunicación, para que el personal se dirija al medio más confiable.

9. ¿Se entera siempre de las novedades de la empresa?

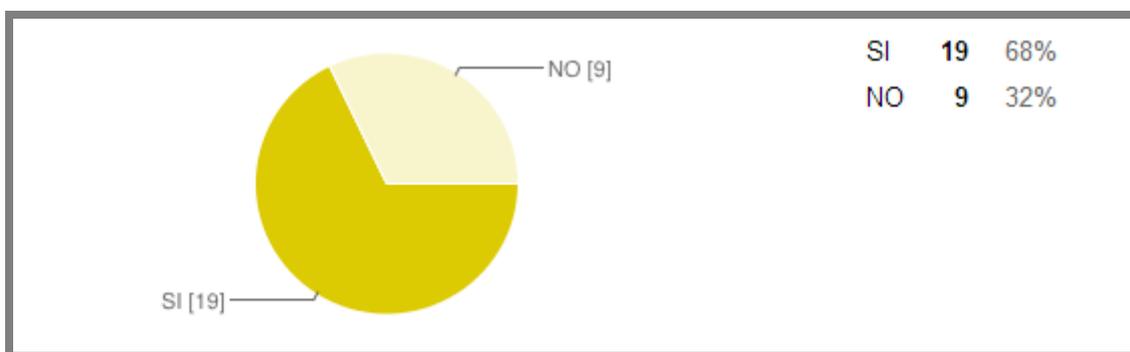


Figura 9

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

Existe un 68% de personas en la empresa que se enteran de las novedades siempre, siendo un porcentaje bastante alto, pero no suficiente, ya que existe un 32% de personas que muchas veces no se enteran de lo que está pasando, siendo este un punto que debe mejorar, creando espacios de difusión de la comunicación.

10. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa?

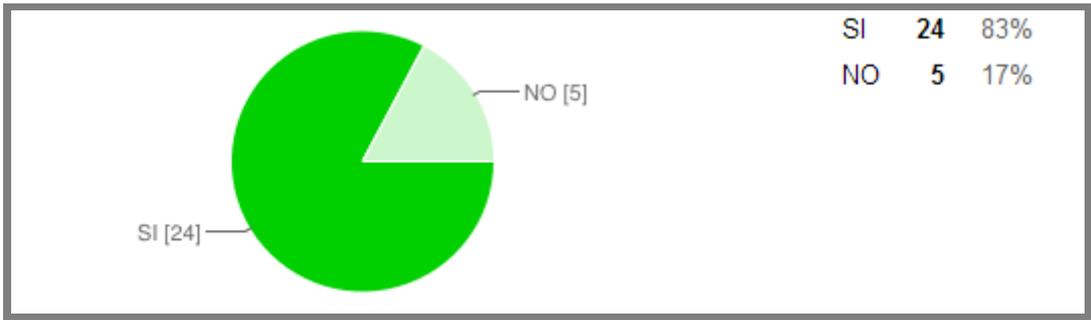


Figura 10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 83% de las personas encuestadas, un número bastante alto tiene claro cuáles son los objetivos y estrategia de la empresa, solamente un 17% de ellos no está de acuerdo. Por lo que existe una mayoría de personas que lo saben, pero debería ser un conocimiento completamente generalizado.

11. ¿Conoce los beneficios que le brinda la empresa?

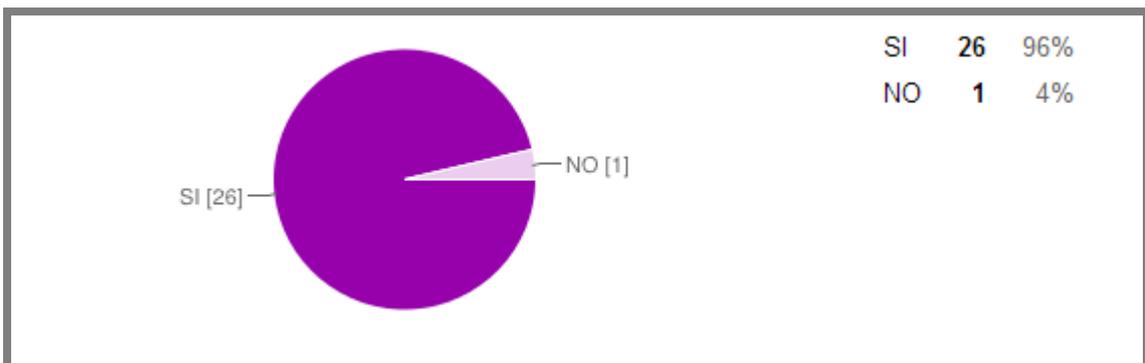


Figura 11

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 96% de personas encuestadas conoce los beneficios que le brinda la empresa, en su mayoría es lo primero que se enteran las personas a través de sus compañeros, solamente un 4% no los conoce o no se acordaba en ese momento.

12. ¿Conoce que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa?

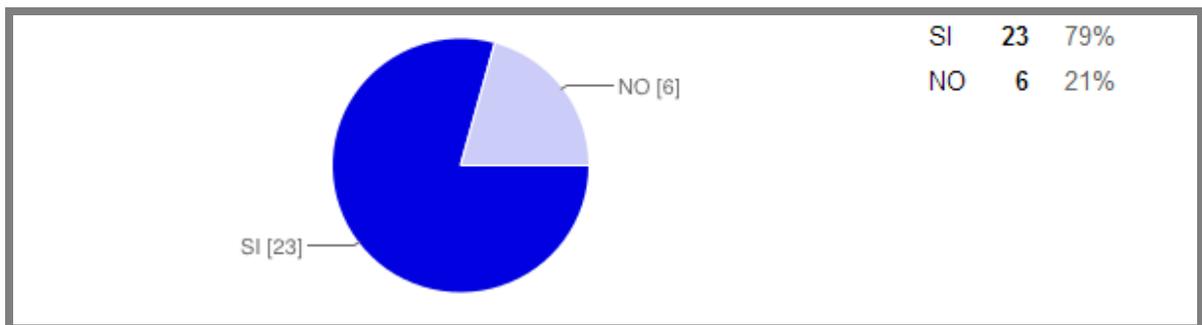


Figura 12

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 79 % de personas encuestadas está al tanto de lo que hacen las otras áreas de la empresa, pero existe un 21% que no tiene información suficiente y desconoce muchas de las actividades que cumplen las otras áreas

13. ¿Es buena la comunicación entre cada una de las áreas?

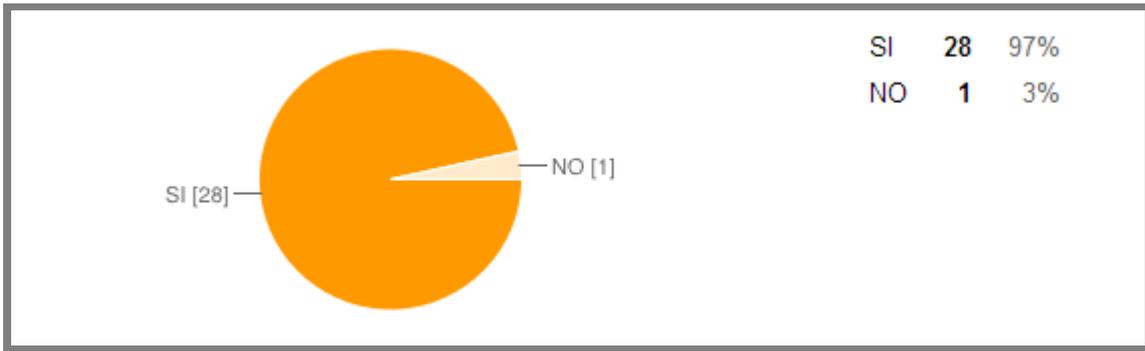


Figura 13

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

El 97% de las personas encuestadas considera que existe una buena comunicación entre las áreas que existen en Cinemark Mall de los Andes, solamente un 3% de ellas no está de acuerdo, por lo que existe una buena percepción de parte de los empleados en general.

14. ¿Conoce quién se ocupa de la comunicación interna?

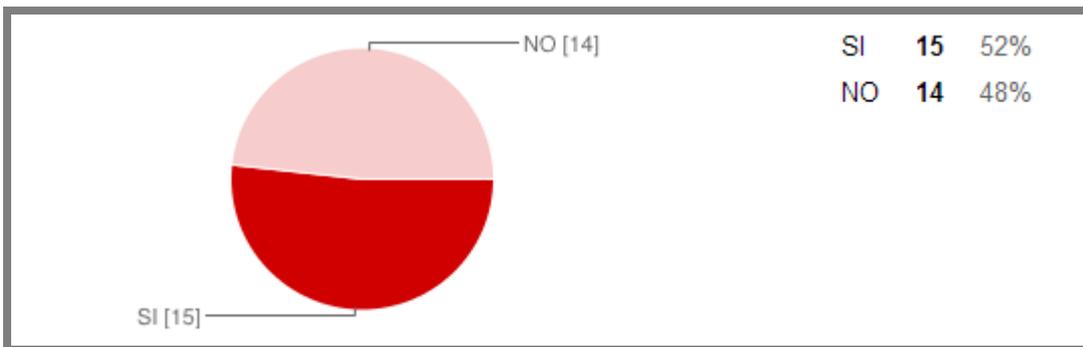


Figura 14

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

Existe un 52% de personas que dicen conocer quién se ocupa de la comunicación interna, prácticamente la mitad del personal, pero para cada persona es alguien diferente, y es más preocupante que el otro 48% de personas no lo sepan , sin embargo el 100 % al inicio consideran que la comunicación en la empresa es buena. Lo que claramente indica que existe poca información al respecto.

15. ¿Cree que es importante que en la empresa se trabaje más sobre la comunicación interna?

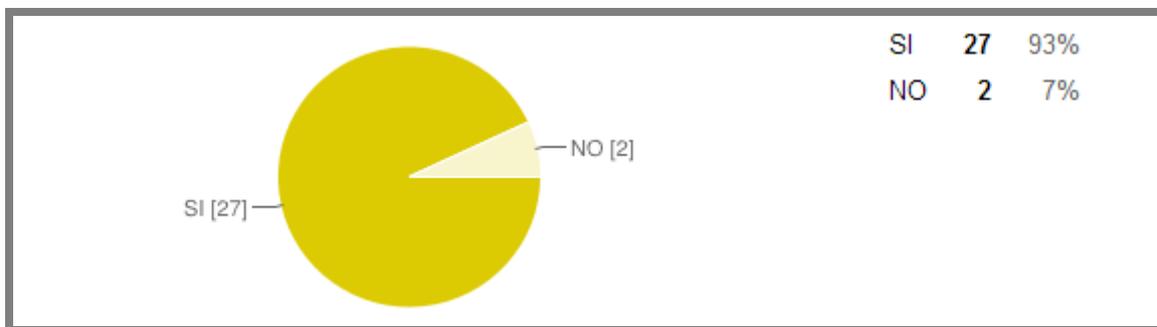


Figura 15

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

Un 93% de las personas encuestadas considera que es necesario trabajar más sobre la comunicación interna, solamente un 2% no están de acuerdo y creen que la comunicación está bien como esta, a pesar de que al inicio de la encuesta el 100% de encuestados manifiesta su conformidad con la comunicación en la empresa. Esto indica la falta de conocimiento acerca del manejo de la comunicación en la empresa.

16. ¿La falta de información afecta su trabajo?

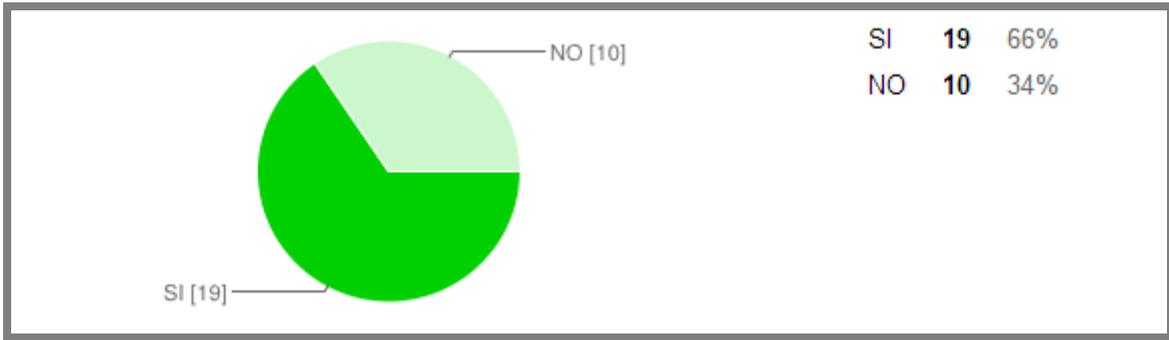


Figura 16

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Cinemark Mall de los Andes en la ciudad de Ambato año 2013.

Para el 66% de funcionarios encuestados la falta de información si afecta su trabajo, y el 34% de ellos no está de acuerdo y consideran contar con la información necesaria. Este es un punto más en el que se debe trabajar, para que todos puedan acceder a la información que les corresponde.

17. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información?

La respuesta a esta pregunta responde al criterio personal del entrevistado.

Se detalla a continuación los temas de mayor interés para el personal de la empresa:

Atención y servicio al cliente,

Procedimientos

Promociones, Estrenos.

Información de la Empresa, novedades, decisiones.

Misión, Visión y Valores de la Empresa.

Información acerca del mantenimiento de equipos de proyección de películas.

Seguridad Industrial

Mercadeo

Desempeño de cada empleado

Pagos

### **3.2.2. Entrevista.**

Se realizó la entrevista a los directivos de la empresa obteniendo las siguientes respuestas:

#### Entrevista al Gerente

1. ¿Cómo define a la comunicación interna en la empresa?  
La gerencia considero que la comunicación interna en la empresa es Buena
2. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer a los empleados las actividades que se realizan en la empresa?  
Los medios de comunicación que se utilizan son los memos que se colocan en las carteleras de la empresa.
3. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?  
En general es buena pero hay que mejorarla, pues falta interés por este tema.
4. ¿Cuáles cree que son los problemas más comunes en cuanto a comunicación entre los empleados de la empresa?  
Los problemas más comunes vistos desde la perspectiva de la gerencia son:  
La gente no se expresa  
Falta de confianza para decir las cosas,  
Personalidad de cada persona  
Rumores.
5. ¿La empresa cuenta con algún tipo de plan que disminuya la difusión de rumores?  
Reuniones,  
Memos  
Informando situaciones, pero no existe un plan específico para eso.
6. ¿Considera beneficioso contar con un plan de comunicación interna en la empresa?  
La gerencia considera que está de acuerdo y que sería muy importante contar con un plan de este tipo, para normalizar el sistema de comunicación.

#### Entrevista a Recursos Humanos

1. ¿Cómo define a la comunicación interna en la empresa?  
Se define a la comunicación interna en la empresa como Regular

2. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer a los empleados las actividades que se realizan en la empresa?  
Los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer la información a los empleados son Memos e Invitaciones.
3. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?  
La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es Regular
4. ¿Cuáles cree que son los problemas más comunes en cuanto a comunicación entre los empleados de la empresa?  
Miedo a las represalias  
Y dependiendo del caso la resistencia al cambio
5. ¿La empresa cuenta con algún tipo de plan que disminuya la difusión de rumores?  
Lamentablemente no porque no se acepta el problema
6. ¿Considera beneficioso contar con un plan de comunicación interna en la empresa?  
Sí, porque ayudaría a mejorar la comunicación entre los empleados

### **3.2.3. Análisis FODA.**

Se elabora la matriz FODA como herramienta para presentar de manera gráfica la situación actual de la comunicación interna en Cinemark Mall de los Andes:

<b>MATRIZ FODA</b>			
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>		<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
	Estabilidad y Satisfacción Laboral de los Empleados, Buen Clima Laboral Información sobre beneficios al día Apoyo total de la Gerencia Comunicación Transversal Predisposición del personal para mejorar las comunicaciones internas		Desconocimiento de misión, visión y valores de la empresa La comunicación de las novedades de la empresa no es planificada Conocimiento de Objetivos mediano Entrenamiento del personal no es planificado Desconocimiento del encargado de la comunicación interna Miedo a decir las cosas Reuniones Informales, Comunicación Informal Falta de información
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	Localización estratégica de la instalaciones No existe competencia en la ciudad Proyección completamente digitalizada Alta demanda de clientes en temporadas vacacionales Feriados		Falta de información al público Competencia en ciudades cercanas Restricciones municipales por clasificación de películas Temporadas bajas (inicio de clases) Piratería
<b>ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>	
	Aprovechar la exclusividad actual del servicio Capacitar al personal Fomentar la cultura de comunicación Establecer espacios de integración y socialización donde los empleados expresen sus ideas. Reforzar el comprometimiento de los empleados con los objetivos empresariales		Socializar con el personal la misión, visión y valores de la empresa Encargar la responsabilidad de la comunicación interna en la empresa Planificar capacitación del personal Crear los medios para que el personal pueda tener acceso a información acerca de valores, misión y visión

## **CAPITULO 4**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones.**

- La empresa no cuenta con un sistema de comunicación planificado ni estructurado, que permita el correcto flujo de la información que circula dentro de la organización. La comunicación se ha desarrollado de manera informal.
- Dentro de la empresa existe un ambiente laboral de calidad, la mayoría de personas se sienten integrados y a gusto en ella, pero la mayoría de personas no conocen los pilares fundamentales por los que la empresa existe, sus valores, misión y visión, por lo que no existe una verdadera alineación del sistema de comunicación interna con los objetivos de la empresa.
- Otro problema identificado fue la falta de conocimiento acerca del manejo de la comunicación interna y quien debería hacerse cargo de su difusión.
- El entrenamiento del personal no se lleva a cabo de manera coordinada, ya que no en todos los casos el empleado recibe su manual de funciones.
- Los medios de comunicación más utilizados son el teléfono y las reuniones entre compañeros, en menor porcentaje los memos y reuniones con el jefe, por lo que se concluye que la comunicación en su mayoría es informal, no existe una verdadera cultura de la información.
- La información de la empresa, como logros, cumplimiento de metas, aniversarios, ascensos, no llega a todos debido a que no se utilizan los medios adecuados para publicar dicha información.
- No se ha proporcionado la capacitación necesaria para que los funcionarios se encuentren satisfechos en cuanto a la información que reciben, ya que las encuestas reflejan la necesidad de capacitación en temas principalmente del trabajo, como servicio al cliente e información de procedimientos.

#### **4.2. Recomendaciones.**

- Proponer un plan de comunicación interna que fortalezca los aspectos identificados como debilidades, para dar a conocer a todo el personal, el mismo que se detalla en el presente estudio, y que provee todas las herramientas necesarias para mejorar la gestión de la comunicación interna en la empresa y que servirá como referencia para futuros diagnósticos. Adicional a esto se recomienda a los directivos de la empresa realizar el diagnóstico de comunicación interna presentado en el actual proyecto, por lo menos una vez al año, con el fin de que se evalúe la situación de manera permanente, para llevar un control y mejorar la eficiencia de las comunicaciones en la organización.
- Es necesario que todo funcionario dentro de Cinemark Mall de los Andes conozca claramente la misión, visión, valores y objetivos de la compañía, que se identifique con ella, para que toda acción e información que se comunique ayuden a fortalecer estos pilares importantes dentro de la organización. Lo que se logrará promocionando en murales y correos electrónicos, toda la información necesaria acerca del tema para de esta manera reforzar el comprometimiento de los funcionarios a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Debido a que dentro del organigrama organizacional no existe una persona encargada de la comunicación interna directamente, se recomienda encargar la responsabilidad a una de las áreas ya existentes vinculadas directamente con la comunicación interna, como es el área de recursos humanos, quienes trabajan directamente con el público interno de la empresa, esto con el fin de que se de seguimiento al plan y se logre el comprometimiento de todos para que su aplicación sea efectiva.
- Coordinar con la persona encargada de la comunicación interna la entrega del manual de funciones de la empresa a cada empleado nuevo que ingresa y a todos los demás a quienes no se les entregó con anterioridad, transformarlo en una actividad obligatoria para que todo el personal cuente con una base que fundamente los procedimientos que deben cumplir.
- Canalizar la comunicación reestructurando los medios ya existentes, empezando por aprovechar la alta incidencia del uso de la comunicación informal, reutilizando murales para llamar la atención del personal, el uso del correo electrónico como medio de difusión de noticias importantes, y de esta manera crear poco a poco la cultura de la información que la empresa necesita.

- Se sugiere reforzar el ambiente laboral y el compromiso de los funcionarios con la empresa, aprovechando medios como el buzón de sugerencias interno, el mismo que contribuiría al desarrollo de la confianza del personal a decir las cosas, así mismo como a solucionar problemas internos que podrían afectar la correcta emisión y recepción de instrucciones políticas y procedimientos.
- Proponer dentro del plan de comunicación interna un programa de capacitación profesional en el que se incluyan los temas más relevantes que necesita el empleado para aportar a su crecimiento dentro de la empresa, responder a las exigencias del mercado y a los cambios de tecnología, esto con el fin de mejorar el desempeño de sus capacidades.

## **CAPITULO 5**

### **5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE CINEMARK MALL DE LOS ANDES AMBATO.**

## 5.1. Propuesta

Una vez concluido el diagnóstico e identificados los problemas que existen en el sistema de comunicación interna de la empresa, se propone:

**Elaborar un plan de comunicación interna trimestral dirigido al público interno de la empresa que mejore su sistema de comunicación junto con sus procesos y se alinee a los objetivos institucionales, el mismo que partirá de las siguientes acciones:**

- 1.-Conseguir el compromiso de los directivos para poner en marcha el plan y para aumentar la confianza del personal hacia la empresa.
- 2.-Presentación del plan a los funcionarios.
- 3.- Reutilización de murales informativos.
- 4.- Establecer un cronograma de reuniones obligatorias.
- 5.-Utilización del correo electrónico para envío de información
- 6.-Implementación de un buzón de sugerencias interno.
- 7.-Programa de capacitación en servicio y atención al cliente.

## 5.2. Cronograma del Plan Propuesto.

		Enero				Febrero				Marzo				Responsabilidad	Control
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	4			
Reuniones semanales	Asistentes Operativos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente del Área	Aplicación de la encuesta para verificar cambios en los resultados del diagnóstico
Reuniones Mensuales	Gerencia				x				x				x	Gerente Operativo y RRHH	
Difusión de la información	Correo Electrónico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente Administrativo	
Difusión de la información	Murales Informativos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente Administrativo	
Implicación del Personal	Buzón de Sugerencias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente RRHH	
Capacitación	Contratación de Profesionales						x							Asistente RRHH	

### 5.3. Descripción de los elementos del plan propuesto.

*1.-Conseguir el compromiso de los directivos para poner en marcha el plan y para aumentar la confianza del personal hacia la empresa.*

Se realizará una reunión con los directivos de la empresa para establecer el compromiso de ellos hacia el desarrollo efectivo del plan de manera que sea beneficioso para la empresa.

Considerando que el plan de comunicación está dirigido hacia el público interno de la empresa se propone al Gerente de Recursos Humanos y a su Asistente como responsables directos de la presentación del plan:

<b>Responsabilidad</b>	Gerente RRHH	Asistente RRHH	Gerente RRHH Asistente RRHH
<b>Presentación</b>			
<b>Gerente General</b>	Presentación del Plan	Recolección de Firmas	Puesta en marcha
<b>Director Operativo</b>	Presentación del Plan	Recolección de Firmas	Puesta en marcha
<b>Gerente Operativo</b>	Presentación del Plan	Recolección de Firmas	Puesta en marcha
<b>Asistente Operativo</b>	Presentación del Plan	Recolección de Firmas	Puesta en marcha

Para constancia del compromiso se recogerá por escrito sus firmas indicando la aprobación del plan y su compromiso para ponerlo en marcha.

*2.-Presentación del plan a los Funcionarios.*

Después de obtener el compromiso de los directivos y asegurar que el plan se realice de acuerdo al planteamiento original, se realizará la presentación oficial del plan a los

funcionarios, para que ellos se enteren de que la empresa está trabajando para mejorar la comunicación y que de esta manera se sientan motivados a colaborar con la empresa para lograr una comunicación más efectiva.

### 3.-Reutilización de murales informativos.

En los murales informativos que posee la empresa actualmente para la colocación de los memos, se realizará una reestructuración.

El mural se presenta de la siguiente manera:



Existe mucho espacio desperdiciado, por lo que se sugiere lo siguiente:



En este modelo propuesto se colocaría la misión visión y valores de la empresa en el centro y de forma permanente de manera que cada vez que los funcionarios de acerquen al mural recuerden cuales son y se identifiquen en el trabajo que realizan.

Además estarán informados acerca de las novedades de la empresa, y tendrán un espacio libre para colocar información que ellos consideren importante y que no conste en los otros espacios.

Dado que semanalmente se cambian los horarios, se encargará a una persona de gerencia que realice el cambio de la información publicada para de esta manera asegurar la veracidad de la información.

*4.- Establecer un cronograma de reuniones obligatorias.*

Se propone realizar una reunión semanal en cada área, y una reunión mensual con todo el personal unido.

Fecha de Reunión	Área, localización y hora
Todos los Sábados	Cada área en su respectivo lugar de trabajo de 8:00 am a 9:00 am
Primer Lunes de cada mes	Todo el personal (Sala de Reuniones Sala 3) de 8:00 am a 10:00 am

La reunión de los días sábados debe estar presidida por su representante de área, es decir el asistente de su área, donde se tratarán temas específicos de cada área como cumplimiento de metas y servicio al cliente, para que este realice un reporte de los temas tratados, por medio de una acta, la mismo que se presentará a gerencia operativa y recursos humanos para verificación de los hechos.

Con el resumen de las reuniones semanales la gerencia realizará una reunión mensual donde se revisará si las metas mensuales fueron cumplidas y se analizará la mejor manera de solucionar cualquier inconveniente que existiera.

*5.-Utilización del correo electrónico para envío de información.*

Se abrirá una base de datos con el correo electrónico de todo el personal que lo posea para reforzar el envío de información a través del correo empresarial, de esta manera, el personal se mantendrá informado todo el tiempo aunque no se encuentre laborando.

*6.-Implementación de un buzón de sugerencias interno.*

Se propone también además de las reuniones que se coloque un buzón de sugerencias en el cuarto de empleados, el mismo que serviría para recoger inquietudes y sugerencias del personal que no tiene la confianza suficiente para decirlo en las reuniones.

De esta manera se demuestra el interés de la empresa por saber la opinión de sus empleados y se consigue motivarlos para que se sientan parte de ella

*7.-Programa de capacitación en servicio y atención al cliente.*

Con la ayuda del área de recursos humanos, realizar un programa de capacitación, con gente especializada en el tema de servicio y atención al cliente, ya que es el tema que más interesa al personal en cuanto a información.

- Ponerse en contacto con una empresa especializada en capacitación para el servicio y atención al cliente.
- Cotizar y comparar con los beneficios que este gasto traería a la empresa.
- Programar las fechas del curso.
- Hacer la presentación oficial del curso dentro de las reuniones programadas anteriormente.
- Desarrollo del Curso.

Para comprobar si el plan de comunicación está dando resultados, se propone nuevamente la aplicación de la encuesta y se compara los resultados iniciales con los actuales. De esta manera se realiza la retroalimentación en donde se evidenciaría el cambio y la mejora del sistema de comunicación de la empresa, el mismo que será controlado cada tres meses.

#### **5.4. Sugerencia para la implantación efectiva del plan.**

Para el éxito de la implantación efectiva del plan es necesario que se trabaje en conjunto los directivos con los funcionarios, y que exista relación entre todo lo que se dice y lo que se hace, pues de esta manera se conseguirá la confianza de los funcionarios y también reforzar la imagen de la empresa.

Es necesario recordar también que la comunicación informal es muy normal en todas las empresas ya que las personas siempre van a estar en contacto unas con otras, por lo que intentar cortar de raíz este asunto, lo único que puede conseguir es la desconfianza del personal a decir las cosas. Por esto se recomienda que la empresa actúe de forma efectiva tratando en lo posible de no dar importancia a rumores malintencionados y siempre defendiendo la verdad. De esta manera se crea conciencia entre los directivos, de la importancia de una buena gestión de la comunicación.

El mejoramiento del sistema de comunicación en la empresa se presenta a partir del fortalecimiento de sus canales de comunicación, los mismos que con una atención adecuada se convertirían en la mejor herramienta para el manejo de la información que circula.

## BIBLIOGRAFIA

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España.

Arana, R. (9- 11, octubre, 2008). La comunicación interna en las PYMES. IX congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Estado de México, México.

Ávila, H. (s.f.). Introducción a la metodología de la investigación. Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva. Recuperado en agosto de 2010, de la página <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>.

Barba G. F. y Cabrera P.J (13, mayo, 2003) Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo. Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios. Cholula, Puebla, México. Recuperado en Noviembre 11 de 2010, de la página [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barba\\_g\\_f/resumen.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/resumen.pdf).

Chiavenato, I. (2005). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson Learning. México.

Costa, J. (1999). La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós. España.

Costa, J. (2009) DirCom Estratega de la Complejidad. Primera Edición. Publicaciones Universidad de Barcelona. España.

Escobar, J. (2009).Tipos de comunicación corporativa interna. Revista Mi espacio. Recuperado en Febrero 13 de 2009 de la página <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/comunicacion- corporativa.html>.

Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones.2ª Edit. Trillas. México.

García, J. (1998), La comunicación Interna. Ediciones Día de Santos S.A. Madrid-España.

García, M. J., Ruiz M. A., Ventura F. R. (Junio, 1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social. No. 18. Recuperado en Noviembre 10 de 2010, de la página <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>.

Hernández, S. R., Fernández C. C. y Baptista, L. P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª edición. McGraw-Hill. México.

Hernández, L. (2009). ¿Vale la pena invertir en la comunicación organizacional? Revista Mi espacio. Recuperado en Febrero 16 de 2009 de la página [http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion\\_organizacional.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion_organizacional.html).

Homs, Q. R. (1998). La comunicación en la Empresa. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

Wagner J., y Hollenbeck, J. (2004) Comportamiento Organizativo (Tercera Edición) International THOMSON Editores. Spain.

Libaert, T. (2006). El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Limusa. México

Ma. Isabel M. (2010) Los públicos en las relaciones públicas, (1ra Edición). Editorial UOC. Barcelona.

Martín S. P. (Febrero, 2007). Los rumores incontrolados tienen consecuencias sobre el ambiente laboral y también sobre la cuenta de resultados. Revista Cinco Días. Recuperado en Noviembre 29 de noviembre 2010, Disponible en la página <http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/6966/rumoresenlaempresa.pdf>.

Mosley, Megginson y Pietri (2005) Supervisión, La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (6ta Edición). International THOMSON Editores S.A. DE C.V. México.

Otero, E. (1997). Teorías de la Comunicación. Editorial Universitaria S.A. Santiago de Chile.

Puyal, E.(2001): “La comunicación interna y externa en la empresa”, Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comui> , Recuperado 13 de Octubre del 2012.

Ramos, P. C. (2002). La Comunicación: Un punto de vista organizacional. Trillas. México.

Robbins, S. P. (2004).Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.

Rodríguez, M. D. (2001). Gestión Organizacional. Plaza y Valdés. México.

Sexton, W.P. (1994). Teorías de la organización. Trillas. México.

Valle, M. (Abril- Mayo, 2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Revista Razón y Palabra. No. 32. Recuperado en Agosto 23 de 2010, de la página <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>.

Williams, M. y Byrne, J. (s.f.) El cambio y la comunicación interna (el método “Feedback 360º”).Revista Infoservi. Recuperado en Noviembre 10 de 2010, de la página <http://www.infoservi.com/index.php/recursos-humanos/33-el-cambio-y-la-comunicacion-interna-el-metodo-qfeedback-360oq>.

## ANEXOS

### Anexo N°1

#### ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA PARA FUNCIONARIOS

Su opinión es valiosa por favor consigne las respuestas de acuerdo a su realidad.

Marque con una X su respuesta o llene la información si es necesario.

1. Sexo:.....
2. Edad:..... años.
3. Antigüedad en la empresa:..... años.
4. Discapacidad.
5. Profesión.
6. Área dónde desempeña su trabajo.....
7. ¿Conoce cuáles son los valores de la empresa, su visión y su misión?  
SI..... NO.....
8. ¿Está satisfecho/a con su trayectoria en la empresa?  
SI..... NO.....
9. ¿Se siente integrado/a la empresa?  
SI..... NO.....
10. ¿Cuándo entró a la empresa recibió un Manual de Bienvenida?  
SI..... NO.....
11. ¿Observa que existe una buena comunicación de arriba/ abajo en su empresa, entre jefes y subordinados?  
SI..... NO.....
12. ¿Cree que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y consideran sus iniciativas personales?  
SI..... NO.....
13. ¿Cómo se entera de las novedades de la empresa?  
Reuniones con su Jefe..... Con sus compañeros.....

Recursos Humanos..... Otras Áreas.....

De otra manera.....

14. ¿Qué medio de comunicación utiliza con más frecuencia?

Reuniones..... Teléfono..... Memos.....

Intranet..... Otros.....

15. ¿Se entera siempre de las novedades de la empresa?

SI..... NO.....

16. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa?

SI..... NO.....

17. ¿Conoce los beneficios que le brinda la empresa?

SI..... NO.....

18. ¿Conoce qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa?

SI..... NO.....

19. ¿Es buena la comunicación entre cada una de las áreas?

SI..... NO.....

20. ¿Con qué área de la empresa tiene dificultades para comunicarse?...

.....

21. Conoce quién se ocupa de la comunicación interna?

SI..... NO.....

22. ¿Cree que es importante que en la empresa se trabaje más sobre la comunicación interna?

SI..... NO.....

23. ¿La falta de información afecta su trabajo?

SI..... NO.....

24. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información?

.....







Anexo N°2

ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA PARA DIRECTIVOS

Sexo:

Edad:

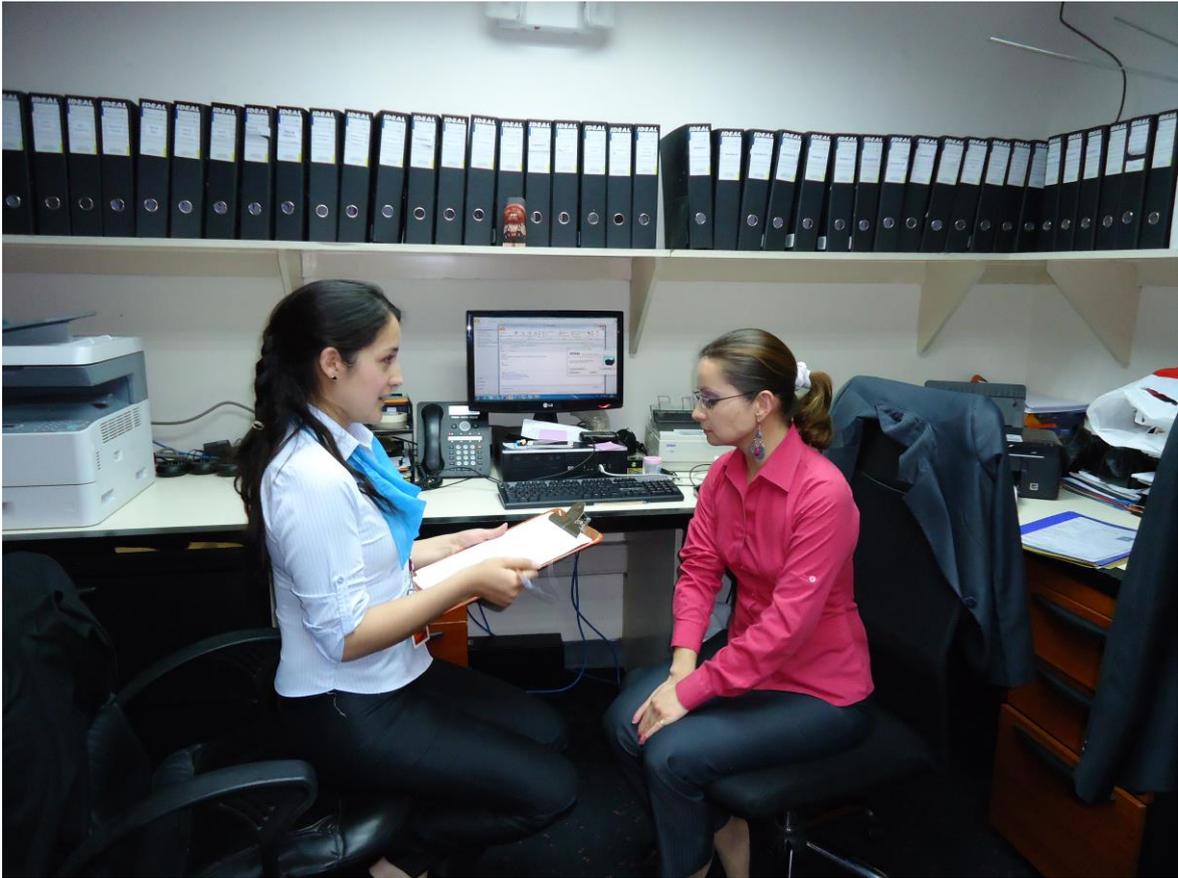
Puesto de Trabajo:

Profesión:

Fecha:

Discapacidad:

1. ¿Cómo define la comunicación interna en la empresa?
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
2. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer a los empleados las actividades que se realizan en la empresa?
3. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los diferentes departamento de la empresa?
4. ¿Cuáles cree que son los problemas más comunes en cuanto a comunicación entre los empleados de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con algún tipo de plan que disminuya la difusión de rumores?
6. ¿Considera beneficioso contar con un plan de comunicación interna en la empresa?





Anexo N°3

Ambato, 28 de Octubre del 2013

Carta de Compromiso

Yo (Nombre), (cargo que desempeña).... de Cinemark Mall de los Andes autorizo la implementación del plan de comunicación interna propuesto en esta reunión y prometo solemnemente colaborar con su desarrollo y me comprometo a velar por el cumplimiento del mismo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA DIRECTIVO

FIRMA RESPONSABLE

Anexo N°4

ACTA DE REUNION

Siendo las 8: 00 a.m. del día sábado..... del presente se reunieron en el área de.....  
en Cinemark Mall de los Andes las siguientes personas:

..... Asistente del Área

.....Funcionario

.....Funcionario

.....Funcionario

.....Funcionario

Los puntos a tratar fueron los siguientes:

.....

.....

.....

Luego del análisis de los puntos tratados se llegó a las siguientes conclusiones:

.....

.....

.....

Firmas: