



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**CINEMARK: Campañas de Comunicación Interna y Global**

**Gabriela Cristina Gómez López**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo 2014

**Universidad San Francisco de Quito.**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**CINEMARK: Campañas de Comunicación Interna y Global**

Gabriela Cristina Gómez López

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de Tesis

---

Hugo Burgos, PhD.  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

---

Quito, mayo 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

---

Nombre: Gabriela Cristina Gómez López

C. I.:1802866283

Fecha: Quito, mayo 2014

## **DEDICATORIA**

*Para quienes hicieron posible que cada palabra plasmada  
en las páginas de mi vida sea posible y tenga significado.*

*Martha, Patricio, Idania.*

## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo se puede evidenciar que la comunicación es la base fundamental de toda organización, ésta constituye el desarrollo de la humanidad. En la actualidad el objetivo que busca toda empresa es optimizar los recursos, y precisamente son las buenas prácticas comunicativas las que permiten a la empresa reestructurar su sistema de manera ágil y eficiente.

Es por esto que la comunicación organizacional está en pleno auge y está revolucionando el mercado corporativo.

## **ABSTRACT**

The following work may show that communication is the cornerstone of any organization; it's humanity development. Today's goal of every business is to look for optimizing resources; the good communication practices are precisely enabling the organization to restructure its system fast and efficiently.

That is why organizational communication is booming and is revolutionizing the contemporary corporate market.

## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>COMUNICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>Elementos de la Comunicación .....</b>	<b>13</b>
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>Vertical Ascendente: Fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización. ....</b>	<b>26</b>
<b>Comunicación Horizontal: Tiene lugar entre miembros del mismo grupo o nivel jerárquico dentro de la organización. ....</b>	<b>27</b>
<b>LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>41</b>
<input type="checkbox"/> <b>Comunicación Ascendente .....</b>	<b>43</b>
<input type="checkbox"/> <b>Comunicación Horizontal.....</b>	<b>43</b>
<input type="checkbox"/> <b>Comunicación Transversal.....</b>	<b>43</b>
<b>LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>45</b>
<b>COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo A: Cinemark: Campañas de Comunicación Interna.....</b>	<b>55</b>
<b>Pre diagnóstico de Comunicación Interna.....</b>	<b>55</b>
<b>Mapa de Públicos .....</b>	<b>57</b>
<b>Herramientas Comunicacionales que utilizan .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
<b>Auditoría de Comunicación Interna.....</b>	<b>59</b>
<b>1. Sistema de auditoria .....</b>	<b>59</b>
<b>2. Objetivos de la auditoria de comunicación .....</b>	<b>59</b>
<b>3. Métodos e instrumentos o técnicas de auditoria.....</b>	<b>59</b>

<b>Modelo de encuesta .....</b>	<b>60</b>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>Campaña de Comunicación Interna .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo B: Cinemark: Campaña de Comunicación Global.....</b>	<b>78</b>
<b>1. Mapa de Públicos Externos .....</b>	<b>78</b>
<b>2. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>78</b>
<b>3. Método .....</b>	<b>79</b>
<b>Campaña de Comunicación Externa Cinemark.....</b>	<b>79</b>

## JUSTIFICACIÓN

¿Qué sería de la humanidad sin la comunicación, su desarrollo se debe a ella?

Esta actividad innata en el hombre se ha ido tecnificado con el pasar del tiempo. Los gruñidos, gestos, las primeras formas de escritura cuneiforme dejan ver que el hombre siempre ha estado tratando de comunicarse y ha construido puentes entre civilizaciones.

En lo académico este trabajo presenta un análisis crítico y parcial de la comunicación organizacional a partir del lanzamiento de la campaña comunicacional de la empresa ecuatoriana Cinemark S.A.

En lo socio cultural, es necesario mencionar que el país no cuenta con muchos estudios y estadísticas que evidencien la situación comunicacional – organizacional de nuestro país.

Cabe mencionar que la Comunicación es un derecho y un bien público para cada uno de los ciudadanos, por ello éstos últimos al ser receptores merecen contar con productos comunicativos que vayan acorde a sus necesidades.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación ha acompañado a la humanidad desde que el hombre puede ser calificado como tal. Es gracias a ésta que las sociedades conocen y analizan su historia, ella es el eje principal del desarrollo humano y social.

La comunicación como una acción humana está en todo. “Comunicar” sustituye a la demasía de verbos: hablar, dialogar, relacionar, expresar, informar, poner al tanto. Único verbo con aureola, por así decirlo, comunicar es la acción que invade los hogares, preside las conferencias de los medios y los mítines, y da cuenta de los escenarios aerodinámicos”.

Es así que en los últimos años, las grandes corporaciones han visto el potencial que tiene la comunicación organizacional y cómo ésta última es elemental para afrontar algún tipo de crisis interna o externa. Por ello, no es nada nuevo que las compañías en expansión cuenten con personal en comunicación y los mantenga en constante capacitación.

Hoy en día la comunicación organizacional cuenta con las estrategias precisas que necesita la empresa para brindar un mejor servicio, para diferenciarse de sus competidores y comunicarse con su público objetivo de manera eficaz.

## COMUNICACIÓN

La comunicación constituye un proceso sistemático en el cual participa un emisor y receptor, los cuales quieren dar a conocer un tipo de mensaje o información; se entiende que la comunicación es fundamental en el desarrollo de la vida humana y a su vez en el crecimiento intra personal para fomentar relaciones con la sociedad, al mismo tiempo esta posee sus características para poder ser una comunicación eficiente y sus elementos para poder vincular con otras personas y compartir a su vez criterios, ideas y pensamientos.

Para (Socorro, 2000, pág. 24) la comunicación es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"; además (Idalberto, 2006, pág. 110) añade que es el intercambio de información entre personas. Que significa volver común un mensaje o una información por lo que constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social; ya que es un medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (Trelles, 2001). Es por eso que la comunicación es también considerada como la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (Stanton William, 2007, pág. 511) o que constituye el vínculo y la relación mutua entre tres personas y que con la variada y activa participación, sus preferencias, lo positivo y lo negativo de su carácter, (Zayas, 1990). En base a los autores la comunicación es un proceso el que debe tener un mayor control en ya que este a su vez ayudará al manejo

correcto de información para llegar a un eficiente entendimiento hacia quienes se quiere dirigir.

Asimismo se debe tomar muy en cuenta que el comportamiento de comunicación sería un comportamiento gestual y/o vocal destinado a transmitir de manera voluntaria de la información a otros, (Saltos, 2007); ya que es muy importante tener en cuenta el hecho de que el comportamiento está condicionado por la cultura donde vivimos y como ha ido evolucionando el mundo y el entorno que nos rodea. Así, el hecho de calificar un comportamiento como asertivo, agresivo o inhibido no debe realizarse de forma específica. Hay culturas en las que se suele elevar más el tono de voz, dependiendo lo que se quiere comunicar, o las personas se comunican situándose más cerca en el espacio, (Ramos, 2008). El comportamiento en la comunicación debe ser analizado ya que es importante saber cómo nos dirigimos hacia otras personas, que es lo que queremos transmitir, qué tan complejo es el mensaje, hacia quienes se dirige el mensaje, que tan efectivo es el mensaje y su entendimiento y si se necesita de retroalimentación. Se debe recalcar que la comunicación es una interacción social, en el cual se pueden determinar el tipo de relación humana que la persona o emisor quiere establecer con la otra (receptor).

### **Elementos de la Comunicación**

Según (España, 2009) entre los elementos que se emplean en una eficiente comunicación son: el emisor, receptor, mensaje, código, canal y contexto.

#### Emisor

Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto

se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación.

El emisor según (Yerena, 2005, pág. 26) significa uno de los conceptos de la comunicación, de la teoría de la comunicación y del proceso de información. En sí técnicamente, el emisor es aquel objeto que codifica el mensaje y lo transmite por medio de un canal o medio hasta un receptor, perceptor y/u observador. En sentido más estricto, el emisor es aquella fuente que genera mensajes de interés o que reproduce una base de datos de la manera más fiel posible sea en el espacio o en tiempo. La fuente puede ser el mismo actor de los eventos o sus testigos.

Un emisor puede ser tanto un aparato - una antena por ejemplo - o un emisor humano - un locutor por ejemplo. La palabra "emisora" deriva de emisor, es decir, que *emite* por medio de las ondas hertzianas.

- En correo emisor también hace referencia a la persona u organización que expide una carta y cuya dirección viene indicada en el sobre de la carta.
- En economía, un emisor puede ser, por ejemplo, el banco sistema de elementos.
- En educación un emisor es toda aquella persona o cosa que transmita los conocimientos al educando, por ejemplo el maestro.

(Elergonomista, 2009) señala que este es el primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

### Receptor

Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información; por otro lado (Retóricas, 2008) manifiesta que este elemento realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos utilizados por el emisor; es decir, descodifica el mensaje que recibe del Emisor. (Bastardas Boada, 2005, págs. 78--79)añade que es el punto al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el feed-back o retroalimentación.

En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación. En una empresa, por ejemplo, las respuestas a memorandos es una actividad del receptor, ya sea con otro memorándum o con la acción específica que se solicita.

### Código

Es un conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje que además consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.

Según (Gargurevich Regal, 2006) es poner el mensaje en un código común para emisor y receptor: palabras, graficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizara: oral, escrito, grafico, mímico.

Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras, etc. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir un código cuando nos comunicamos. El código que normalmente usamos es el verbal, el lenguaje.

Existen cinco principios para precisar la codificación del mensaje.

1. Pertinencia: el mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto se seleccionan cuidadosamente las palabras, gráficas o los símbolos que lo conforman.
2. Sencillez: formular el mensaje de la manera más sencilla posible.
3. Organización: el mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.
4. Repetición: los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.
5. Enfoque: el mensaje debe ser claro; se debe prescindir de los detalles innecesarios.

### Canal

Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural como al medio técnico empleado y se perciben a través de los sentidos del receptor. Por su parte (Spada, 2006) establece que los medios de difusión, son esencialmente aquellos que utilizan un canal natural entre el emisor y el receptor. Cuando el canal es artificial, entonces estamos hablando de medios de comunicación.

Dentro de este elemento se produce las barreras de comunicación ya que según (Barranquero Cartero, 1990) en la práctica las barreras psicológicas de la comunicación pueden localizarse en las personas, en las relaciones entre ellas, o en ambas. Entre las primeras pueden identificar las siguientes:

- La selectividad de la percepción que determina que el receptor solo capte el mensaje, o los aspectos de éste, que por alguna razón le son significativos, ignorando el resto.
- Estados emocionales extremos como la ira, el odio, el júbilo, el miedo, la vergüenza o la depresión, que afectan la interpretación de quién recibe el mensaje y la capacidad de influir de quién bajo estos estados lo elabora.
- Disonancia cognoscitiva o conflicto interno y ansiedad que la persona experimenta cuando recibe información incompatible con su sistema de valores u otra información significativa que pudiera tener. Como es molesta, la psiquis del sujeto trata de disminuirla, distorsionando el significado del mensaje recibido.
- Evaluación prematura o tendencia a juzgar, aprobar o desaprobar, en lugar de escuchar todo el mensaje para comprender al que habla.
- Inconsistencia entre la conducta verbal y no verbal que se produce cuando los gestos, la expresión facial, la postura la distancia que guardamos respecto a nuestro interlocutor pueden comunicar intenciones diferentes a la de nuestro mensaje verbal.
- Supuestos no esclarecidos, que se manifiesta cuando el emisor elabora un mensaje a partir de suposiciones que resultan erradas con respecto al marco de referencia del receptor.

- Inferencias equivocadas al suponer, a partir de la conducta observada, intenciones o actitudes que no se corresponden con las verdaderas intenciones del interlocutor.
- Otras barreras que se localizan, no en las personas, sino en las relaciones entre los que se comunican son:
  - Desconfianza: Si entre los interlocutores no existe confianza, puede suceder que el emisor oculte sus intenciones en la comunicación y que el receptor no entienda, distorsione o rechace el mensaje.
  - Amenazas o temores: Pueden ser reales o imaginarios. Estos colocan a las personas en actitud defensiva, más que de escucha y reflexión, distorsionando el sentido de la comunicación.

### Mensaje

La propia información que el emisor transmite, ya que según (Berlo, 1977), los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir cifrar o poner en clave común sus ideas.

Al analizar los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación es necesario analizar el código y el tratamiento que recibe el mensaje.

1. *Código*: se refiere a cualquier conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significado. Cada vez que se intenta comunicar se debe decidir qué código emplear para enviar el mensaje, seleccionar elementos particulares de este código y

estructurarlos de manera específica. El código al cual Berlo presta mayor atención es el lenguaje hablado.

2. *Contenido*: se refiere al material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito. En este artículo, el contenido del mensaje son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios, etc. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.

3. *Tratamiento*: se refiere al orden y estilo del mensaje. Corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada. El tipo de receptor es uno de los factores fundamentales que debe considerar la fuente en el tratamiento que da a su mensaje. Al conocer la forma en que la fuente trata el mensaje es posible hacer inferencias acerca de los propósitos y personalidad de la fuente.

Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

### Contexto

Son las Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida. También es muy importante determinar que son los elementos extratextuales que influyen en el texto, tanto en su significado, como en su organización, menciona (Chiriboga, 2005)

Esos elementos son el espacio y el tiempo en que se realiza el proceso comunicacional, la identidad de las personas que intervienen en la comunicación, y su forma de pensar, sentir y actuar.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional comienza a ser tratada alrededor de los años 50, pero no es hasta la década de los setenta, con la aparición del libro "Comunicación en la organización", del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

A este título siguieron otros que continuaron y ampliaron los estudios iniciales, y con ello se dio apertura a este nuevo campo en las ciencias sociales y empresariales.

El objeto de estudio de esta disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

En sus pocos años de existencia, resulta notorio la proliferación de obras y autores y la evidente importancia de su estudio y aplicación en las organizaciones que aspiren a una posición en el mercado, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

(Cardenal, 2012)

La comunicación organizacional se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante

tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

"Muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia laboral, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su destino". (Chicago), 2009)

El esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlos con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser prioridades para los directivos de las empresas como también una adecuada comunicación que proporcionara de claras ideas y de una guía eficiente para el personal y que no se cometan tareas erróneas. Según (Cardenas, 2010) la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Además de proporcionar identificación a la organización promueve a que el personal de una empresa este constantemente en interacción cual tiene muchos beneficios para la empresa. Por su parte (Collado, 2008) indica que "son un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los

miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Cabe mencionar que las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. (Sanmiguel, 2007) también considerada como el total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones. Es por esto que (Valda, 2012) establece que es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. (Gastélum, 2010) hace énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de

comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.(Fajardo, 2007) manifiesta que también gracias a la comunicación podemos conseguir: la comprensión por todos los miembros de la organización de nuestra misión, nuestra visión, nuestra cultura empresarial, objetivos y estrategias, administrar correctamente nuestra organización ya que, sin la comunicación, sería impensable llevar a cabo las tareas de planificación, organización, dirección y control, transmitir nuestro posicionamiento y nuestra imagen a todos los grupos de interés que afectan o puede afectar al funcionamiento normal de nuestra empresa, favorecer el flujo interno de la información que permitirá a la empresa reaprender continuamente de las mejores prácticas y mejorar su funcionamiento, consolidar las relaciones externas con todos nuestros stakeholders, llevar de forma adecuada nuestra oferta de productos y servicios a los clientes potenciales y objetivos y además favorece la aparición de la innovación y evita duplicación de esfuerzos, optimizando nuestros recursos y capacidades.

(emagister, 2010)Establece que las funciones de la comunicación organizacional son las siguientes:

- Conseguir que todo el mundo conozca los objetivos que se haya propuesto la empresa.
- Conseguir que cualquier integrante de la empresa obtenga la información necesaria para la toma de decisiones relativas a la consecución de los objetivos.
- Crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre las personas, mediante la transmisión de los mensajes adecuados.
- Facilitar la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de empresa.

- Relacionar a la empresa con su entorno a través de un adecuado intercambio de información.

Por otro lado (Marqués, 2005) manifiesta que en la comunicación organizacional se dan escenarios como:

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

Un aspecto muy importante que (Kahn, 1990) señala es el flujo de la comunicación organizacional ya que es significativo conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos.

- **Comunicación Ascendente:** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- **Comunicación Horizontal:** Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- **Comunicación Diagonal:** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

(Fernández, 2010) las redes de comunicación en la organización son canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios. Las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan con la gente.

### **Ilustración 1 Redes de Comunicación Organizacional**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Estructural</b>	<b>Reflejar el mapa formal de la organización.</b>
<b>Información</b>	<b>Transmitir mensajes para tomar las decisiones.</b>
<b>Conocimientos</b>	<b>Difundir información sobre cómo hacer las cosas.</b>
<b>Estatus</b>	<b>Reflejar las posiciones y los roles de los individuos.</b>
<b>Social</b>	<b>Desarrollar relaciones de compañerismo y amistad.</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Obtener ayuda de los miembros con más conocimientos.</b>
<b>Autoridad</b>	<b>Ejercer el poder legítimo.</b>

**Fuente:** Psicología de las Organizaciones

**Elaborado por:** Mónica Alonso Fernández

## Las Direcciones de la Comunicación de la Organización

**Vertical Descendente:** La comunicación fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización.

### Tipos en función de su contenido:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| a) Instrucción sobre las tareas.    | f) Objetivos:                              |
| b) Justificación del trabajo.       | g) Coordinación.                           |
| c) Procedimientos organizacionales. | h) Información.                            |
| d) Retroalimentación.               | i) Motivación.                             |
| e) Adoctrinamiento.                 | j) Problema: relevancia de la información. |

**Vertical Ascendente:** Fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización.

### Tipos de mensajes:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| a) Actividad de los subordinados. | d) Cómo se sienten los miembros de la organización.                  |
| b) Problemas en el trabajo.       |  |
| c) Sugerencias de mejora.         | e) Permite recoger ideas y conocer los sentimientos de sus miembros. |

- **Barreras:** poder y estatus.

- **Problema:** riesgo en la comunicación.
- **Medios** que garanticen el anonimato

**Comunicación Horizontal:** Tiene lugar entre miembros del mismo grupo o nivel jerárquico dentro de la organización.

**Funciones:**

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| a) Coordinación de tareas. | d) Desarrollo del espíritu. |
| b) Solución de conflictos. | e) <b>Características:</b>  |
| c) Apoyo social.           | f) Gran riqueza.            |
|                            | g) Rapidez.                 |

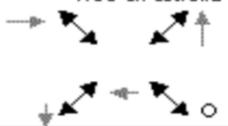
**Tipos de Redes:**

Según existen (López, 2009) estos los siguientes tipos de redes:

- **Red en Cadena:** La comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas, suele ser a través de los distintos niveles jerárquicos, es decir del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa.
- **Red en Círculo:** La comunicación circula libremente entre todos, con independencia de su rango jerárquico. La comunicación es más lenta y se utiliza para resolver problemas complejos. Ejemplo, las reuniones, círculos de calidad.

- Red en Estrella: En este caso la comunicación está centralizada por el líder o jefe, que es quien se encarga de transmitir la información al resto de miembros. Es propia en empresas de organización tradicional.
- Red de varias direcciones o vías múltiples: Hay comunicación entre todos los miembros y en todas direcciones, lo que permite que la satisfacción de los miembros sea alta, al hacerles sentir parte integrante de la empresa.

### Ilustración 2 Redes de Comunicación Formal

Redes de Comunicación Formal	
Tipos de Red	Características
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea es mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejos del centro se sienten frustrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

Fuente: Gestipolis.com

Elaborado por: Gestipolis

(Levis, 2008, pág. 2) Añade que el feedback ascendente y descendente es fundamental en el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Si no funciona, repercutirá en efectos negativos: falta de eficiencia en la comunicación que produce ruidos, retarda las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos, incremento del número de errores, reducción de la productividad y de la satisfacción, surgimiento de barreras, distorsiones y rumores. Muchas veces los logros se asocian con los incrementos en los intercambios de mensajes y los fracasos con su disminución.

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores. Sus vínculos vienen dados a través de los componentes: a) Políticos, de una acción estratégica global, b) Socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) Psicológicos, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización. (Bartoli, 1992)

Es importante que los líderes de cada organización tenga mucho en cuenta todos y cada uno de los factores que intervienen en la comunicación dentro y fuera de cualquier empresa, el éxito de cada organización está claro que va depender mucho del involucramiento de todos los niveles jerárquicos, todos somos importante y tenemos mucho que aportar para el logro de nuestros objetivos como organización, quien no considere estos factores es muy probable que lleve al fracaso a su organización.

## **LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN**

Para (Valdés, 2012) la Identidad Corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos partiendo de lo que es. Es el resultado de su cultura corporativa, de su orientación estratégica y de su posicionamiento en el mercado.

Según diversos autores los aspectos que más influyen a desarrollar una sólida Identidad Corporativa son:

- La historia de la empresa
- El proyecto empresarial
- La filosofía de la empresa, sus valores
- Su estrategia corporativa
- Los procedimientos de gestión utilizados por las diferentes áreas funcionales
- La cultura corporativa

El mismo autor menciona que la Reputación Corporativa emana de la Identidad Corporativa, como el fruto del comportamiento empresarial ante sus stakeholders y la sociedad en su conjunto. Tiene carácter estructural y sus efectos son duraderos por lo que puede ser verificada empíricamente.

Todo lo contrario (CreceNegocios, 2012) menciona que la identidad corporativa, también conocida como imagen corporativa, es el conjunto de aspectos visuales que le dan a una empresa una identidad, una personalidad, un concepto o un estilo definido y propio; (Oñate, 2008, pág. 28) añade que es la base donde se gestiona la forma estratégica, ya que es un elemento generador de confianza hacia el cliente.

La identidad corporativa es nada menos que la creación de un logotipo y la forma en que comunican a los clientes mediante la interpretación estratégica, (IND, 1990, pág. 2).

La Imagen Corporativa es lo que perciben los diferentes públicos del valor que esta les entrega. La forma en que es vista la empresa. Es la evocación o representación mental que se conforma en cada individuo por el cúmulo de atributos referentes de la empresa.

Según (Becerra, 2009, pág. 1) es “el signo de identidad, la firma de una empresa, aquella idea que permanece en la mente del consumidor, actuando como uno de los principales elementos de venta. Es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento“

La imagen es una expresión polisémica que expresa dos acepciones genéricas:

- Una acepción puramente objetiva, aludiendo a un fenómeno exterior perceptible. Son los elementos visibles, el grafismo, la imagen visual.
- Una acepción subjetiva, que se refiere a la representación mental o del subconsciente que se realiza y que, por ello, conforma una opinión e incorpora un juicio de valor.

Para crear una imagen es necesario invertir una gran cantidad de dinero en diseñar la identidad corporativa que debe ser coherente y específica en lo que se quiere comunicar al cliente, menciona (Muñoz, 2004, pág. 24); La imagen institucional aparece como el registro público de los atributos que identifican al sujeto social de modo intencional o espontáneo, que también consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación establecida, indica (Chavez, 2001, pág. 117). Cabe recalcar que todas las empresas poseen de una imagen corporativa que se ha ido creando desde su interior hasta el exterior con la opinión del cliente.

Los programas de imagen institucional constituyen entonces una intervención consciente sobre su propia conducta comunicacional, de cara a reprimir aquellos mensajes identificadores emitidos de modo espontáneo y que conduzcan a una identificación divergente respecto del proyecto institucional consciente y voluntario, o sea el deber ser. La intervención de diseño es, por tanto, retentiva inhibidora de ciertas tendencias y potenciado de otras. El diseño de imagen institucional es por tanto una redacción de los mensajes de identidad orientados a inducir una determinada imagen pública de la misma.

(Lueza, 2010), el manejo de la imagen corporativa es, hoy en día, un factor esencial para el éxito de una empresa. El proceso de globalización económica mundial obliga a las empresas modernas a ser conscientes, racionales y agresivas en la planeación, control y cambio de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre ellas. El no considerar la importancia de este aspecto puede llevar a la organización no sólo a la pérdida de su reputación, sino a su desaparición misma.

Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

Para (Emprendepyme, 2010) los elementos de la imagen corporativa son:

- a) El nombre de la empresa: del nombre depende la primera impresión que los clientes se llevan de una empresa. Por ello, la importancia de escogerlo correctamente. Se recomienda que el nombre tenga relación con la esencia de su negocio, pero también que sea breve, fácil de recordar y lo suficientemente creativo como para distinguirse de la competencia.
- b) El logo: El logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Por ello, en el momento del diseño, deberá considerar tanto a su clientela como a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.
- c) El eslogan: Para que tenga efecto, es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del producto o servicio que su empresa ofrece y que los diferencia de la competencia.
- d) El sitio web: Es fundamental contar con un dominio propio, que puede ser el nombre de su empresa o bien alguna palabra relacionada al negocio.
- e) Brochure: No solo se trata de los folletos y manuales del negocio, sino de las tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de los vendedores.

Lo importante es que todos los elementos detallados sean parte del quehacer diario y de la cultura corporativa de la empresa, con el fin de generar reconocimiento e identificación no sólo por parte de sus clientes, sino también de sus propios trabajadores. Todos estos elementos se conjugan ya que sin uno de ellos no funcionarían, a su vez estos trabajan eficientemente para procurar cuidar el bienestar de la empresa.

Ya que la formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado

de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad.

(Boda, 2008, pág. 165) Indica que se debe tomar muy en cuenta el tipo de mensaje que se quiere dar a conocer al cliente por lo cual existe los diferentes tipos de imagen que son:

- Imagen ideal – aquella que la organización diseña antes de que llegue al público final.
- Imagen proyectada – aquella que la empresa transmite al público a través de estrategias y tácticas empresariales de publicidad y marketing.
- Imagen real – aquella que realmente percibe el público final. Si coincide con la imagen ideal, es que la organización ha logrado su objetivo.

También menciona que las comunicaciones corporativas son el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Si queremos que la identidad de la empresa adquiera valor, debemos hacerla llegar a todos los clientes, trabajadores, proveedores. Toso estos enrolándose sobre lo que la empresa quiere demostrar al cliente y hacia dónde va y a dónde quiere llegar.

Actualmente se da mucha importancia a esto ya que influye interior y exteriormente; a su vez incide en las ventas, relaciones con los clientes, frecuencia de compra, y reputación.

Las organizaciones cuidan mucho de su imagen constantemente tratan de innovar y conocer lo que la empresa y el cliente quiere.

La reputación de una organización es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos stakeholders; establece (Villafañe&Asociados, 2011)

Una buena gestión de la reputación constituye un factor clave de liderazgo, ya que la buena percepción de los grupos de interés hacia una empresa se traduce en lealtad y recomendación, entre otros. Este concepto permite una diferenciación sostenida en el tiempo, responder a las expectativas de los públicos, prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis.

(Reyes, 2010)define como el nivel de estima o admiración que los grupos de interés tienen por la empresa después de que la han comparado con la competencia. También se define como el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos; Por otro lado (Costa, 2011) manifiesta que es un conjunto de percepciones de los clientes tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos, por medio de este también se identifica lo que son los valores que se practican en cada grupo de interés y de cómo interactúan y se relacionan cada uno de ellos o en conjunto. Hemos comprobado que la reputación corporativa correlaciona directamente con los

comportamientos positivos de los stakeholders: comprar productos, invertir, solicitar empleo, hablar positivamente de la empresa o concederle el beneficio de la duda en una situación de crisis.

Se entiende a la reputación corporativa como el prestigio o la fama que tiene una empresa, tanto dentro de su organización, como fuera. Dicha fama la gana a pulso con sus acciones pasadas, presentes y futuras, y puede perderla, al menos en parte, al realizar una acción errónea o ser víctima de una campaña de desprestigio por parte de terceros. La coherencia entre lo que la empresa dice y hace es un aspecto clave a la hora.

En los últimos tiempos, importantes multinacionales están sufriendo el efecto multiplicador que la pérdida de su reputación tiene en el negocio en una situación de crisis. Al contrario, otras empresas son capaces de construir elevados niveles de admiración y confianza por parte de los consumidores y otros grupos de interés. Esta confianza trae consigo la preferencia de los inversores, consumidores, potenciales empleados, etc., y por tanto la creación de valor económico.

En este contexto se hace especialmente relevante plantearse la necesidad de gestionar un activo tan importante como la reputación corporativa. Para ello necesitamos entender cómo se construye, cómo se puede medir y analizar, y en qué medida influye en los resultados de negocios de las empresas. Durante muchos años, la reputación corporativa ha permanecido en segundo plano para muchas empresas españolas; hoy en día la realidad es otra y a pesar de la ventaja norteamericana en el asunto, empieza a haber cierta preocupación por este intangible en nuestro país. Toda empresa que se plantee implantar un programa de reputación corporativa y quiera posicionarse entre los líderes de opinión, debe seguir un

proceso necesario. La gestión de la reputación corporativa requiere una visión estratégica en la que se tengan en cuenta todas las percepciones existentes sobre la empresa, una visión polifacética de 360° en torno a todos los públicos clave, que permita detectar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, para mejorarlas y superarse. Es por ello necesario tener como prioridad una investigación previa donde se analice la opinión de los públicos clave, tanto internos como externos: directivos, empleados, inversores y accionistas, proveedores, medios de comunicación, analistas, instituciones y autoridades, comunidad local y consumidores. La meta es conocer si las percepciones apoyan la estrategia de la compañía o la contradicen.

(José María San Segundo, 2012) "Es preciso considerar que una compañía no puede lograr una sostenibilidad si no satisface de forma suficiente las necesidades funcionales y emocionales de sus grupos de interés. En definitiva, debe hablarse de una creación de valor sostenida en el largo plazo"

Muy importante destacar lo que (Lira, 2012) menciona, "Las empresas están sometidas a permanentes y duras pruebas de fuego, internas o externas, que pueden ocurrir en el momento menos esperado. Del mismo modo, la imagen corporativa está constantemente expuesta, comprometida a la evaluación pública, y aunque por lo general las compañías tienen planes y estrategias para salir adelante, nada funciona si carecen de reputación".

Los ejecutivos empresariales consideran que el riesgo de la reputación es la amenaza más significativa a la que se enfrentan las empresas hoy en día, ya que es un haz de doble filo en las que puede ser beneficiosa y o perjudicar a la empresa. Por lo cual se debe estar en

constante control de los factores que influyen en esta. Ya que cada vez el mercado y el mundo de los negocios es más competitivo y obtener un lugar privilegiado es una ardua tarea, se debe apostar a diferentes acciones y atributos que lleven a las organizaciones a la creación de valores agregados y diferenciadores únicos que los posicionen con sus audiencias objetivo.

Cada vez, la imagen y la reputación corporativa adquieren un mayor valor en el mundo empresarial, por ser quienes apoyan a las organizaciones a encontrar un sitio único dentro de su entorno. Para contar con este espacio ideal, la imagen debe estar siempre acompañada de la reputación, pues sin ella, la imagen vale poco, pero que al conjuntarse, se genera una opinión sobre las empresas más sólidas y a pesar de contratiempos y/o malos momentos, ésta puede mantenerse fuerte y soportar.

(Borrini, 1997) Manifiesta que son diversos los elementos que entran a formar parte de lo que denominamos

Reputación corporativa pueden ser analizados de diversas formas. Una de ellas sería, por ejemplo, analizar el buen funcionamiento ético y técnico de cada uno de los departamentos de la organización. Existen también otros modos de plantearlo. En concreto, puede plantearse analizando, entre otros pero fundamentalmente, los siguientes aspectos:

- 1.- Políticas de medioambiente.
- 2.- Políticas de selección, formación e integración del personal.
- 3.- Políticas de ascenso.
- 4.- Políticas retributivas.

5.- Políticas de despidos.

6.- Calidad del producto.

7.- Políticas de precios.

8.- Campañas publicitarias.

9.- Campañas de comunicación institucional.

Toda empresa crea su propia reputación pero es influenciada y sostenida por el cliente porque exige una visión integradora del fenómeno de reputación porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que me refiero.

Por su parte (Qoronfleh, 1998) argumenta que la ventaja competitiva de la reputación es el aumento del valor comercial de los productos o servicios por, al menos, tres razones: es un poderoso factor de diferenciación y una herramienta muy eficaz para combatir el peor mal de nuestro tiempo que, en lo referente a los mercados, es la indiferenciación. En segundo lugar la reputación es también un importante factor de fidelización emocional de los clientes como veremos más adelante y, por último, eleva el brand equity de manera muy notable si tenemos en cuenta la influencia en el valor de una marca.

Muy importante destacar que como el mundo es globalizado y se viven constante cambios y movimientos, además con la era de las redes sociales, la información fluye incontenible facilitando/incentivando la comunicación, en tiempo real, de unos ciudadanos cada vez más concienciados. El acceso libre a la información y la capacidad/voluntad generalizada para comunicar, ha modificado cualitativa y cuantitativamente la relación de fuerza entre los consumidores y las empresas. Ahora, la opinión pública no es una abstracción con posibilidad de ser instrumentalizada por los líderes de opinión; ahora existe la posibilidad real y el deseo de ejercer el derecho a manifestar con libertad la opinión individual, especialmente en lo que afecta a los derechos como consumidores.

Una buena reputación es básica para garantizar el crecimiento sostenible de una empresa y adquiere una importancia especial en contextos de incertidumbre económica como el actual, por su capacidad para servir como escudo protector. (Urías, 2012) señala que las fases citadas son: En la primera, las empresas tienen que definir sus métricas de reputación. En la segunda, vincularlas con las métricas del negocio. En la siguiente, incorporar la reputación en los planes de negocio. En la cuarta, la reputación debe configurarse como un indicador de rendimiento clave (KPI) e implementarse a nivel multifuncional. Y en la última y quinta, la reputación debe fusionarse con la estrategia de la empresa y sus operaciones.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, es pieza fundamental para cualquier organismo que busque comunicarse o mejorar un sistema interna.

Actualmente, estamos presenciando el desarrollo de la comunicación dentro de las empresas, vemos que la misma se ha vuelto pieza fundamental de cualquier organismo por lo que tener un sistema de comunicación integrado ya no es un lujo sino más bien una obligación. Un buen sistema de comunicación interna permite que la organización tenga un funcionamiento eficiente.

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional del liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que cada vez más, está siendo sustituida por mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la COMUNICACIÓN, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta, lo que (Borrini, 1997)denomina “Empresa Transparente”.

Atrás quedo la idea de empresa que bloqueaba las vías de comunicación empleado – jefe, en la actualidad se busca la pro actividad de todos y se trata de potenciar las actividades del empleado al máximo, el empleado siente más responsabilidad cuando trata con el cliente que cuando debe esconderse tras otra persona para tratar con el mismo.

Esto de la Comunicación Interna es un trabajo integral que debe realizarse a base de los valores, misión, visión y filosofía de la empresa. Para poder sumergirte en esta materia hay que delinear claramente los parámetros para que se tenga claro que es lo que se va a transmitir.(Borrini, 1997)Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que

ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

El *feedback* juega un papel muy importante con respecto a la comunicación interna. En la actualidad aún existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Tipos de Comunicación Interna(Marqués, 2005)

➤ **Comunicación Descendente**

Esta comunicación está dirigida hacia subordinados o empleados de bajos mandos. Según Andrade, este es el primer tipo de comunicación empresarial que se encuentra.

La comunicación interna tiene su inicio durante la segunda mitad del siglo XIX, es la época en la que aparecen términos como negocio que consisten en la negación del ocio. De ahí que los trabajadores tuvieran jornadas muy extensas ya que cuanto menos ocio (para ellos) más negocio para el empresario. En la actualidad esta perspectiva se ha modificado ya que gran parte de la estructura económica está basada en el consumo durante el ocio de los trabajadores

La comunicación descendente bien aplicada puede dar pautas de comportamiento a los miembros de la organización. Proporcionan información relevante, fomentan el sentido de pertenencia a la empresa. Fortalecen los procesos de comunicación y mejorar las funciones de cada empleado.

➤ **Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación es en cambio desde abajo hacia arriba, es decir hacia los mandos altos de una organización. Es importante que hayan las vías necesarias para que los empleados se comuniquen con los superiores además es aún más importante que siempre haya *feedback*, que haya un retorno de la comunicación.

Este es uno de los tipos más importantes de la comunicación porque permite que el empleado, quien vive el día a día de la empresa, se exprese y transmita opiniones que muchas veces sólo él puede ver.

➤ **Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación es de manera uniforme es decir entre los diversos departamentos que una organización pueda tener.

Cuando las empresas tienen un buen sistema de comunicación horizontal pueden agilizar los servicios al cliente.

Lo más importante de este de comunicación es que permite incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, según (Marqués, 2005)

➤ **Comunicación Transversal**

Finalmente la Comunicación transversal tiene como fin estructurar y difundir un lenguaje común para la organización. Tiene la función de establecer códigos acordes al ambiente de cada organización para que la comunicación sea de ida y vuelta. Una aplicación efectiva de la comunicación transversal puede causar el

mejoramiento de comportamientos, elevar el espíritu de empleados, potencializar el pensamiento creativo de los miembros de la empresa.

**A continuación una lista de las herramientas utilizadas dentro de la comunicación interna:**

- ✓ Intranet.
- ✓ Revista digital.
- ✓ Reuniones aleatorias.
- ✓ Manual de bienvenida.
- ✓ Revista interna impresa.
- ✓ Jornadas de puertas abiertas.
- ✓ Convención anual.
- ✓ Tablón de anuncios.
- ✓ Teléfono de información.
- ✓ Reuniones con la dirección.
- ✓ Buzón de sugerencias.

Finalmente la comunicación interna es una de los primeros tipos de comunicación dentro de la organización que son necesarios para asegurar un funcionamiento sano y eficiente dentro de la misma, los encargados de manejar la comunicación deben tener claro el mensaje que van a impartir a los empleados así mismo deben asegurarse que este tenga *feed back* para que como todo sistema de comunicación sea de dos vías.

## LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La empresa al igual que toda organización se comunica sus miembros y para determinar qué tan efectiva es la comunicación se puede utilizar una Auditoria de Comunicación Interna.

La Auditoria de Comunicación Interna, que puede ser cualitativo y cuantitativo aplicado al análisis de los sistemas de comunicación internas de una organización. Una auditoría de comunicación interna requiere de un análisis sistemático que facilite a una organización diferenciar entre lo que está comunicando de aquello que cree que está comunicando, en otras palabras lo que la organización dice y lo que el público entiende.

Es lógico que entre lo que se dice y se hace debe haber congruencia, para que se evite malos entendidos. Para esto está la Auditoria de Comunicación Interna, analizando tanto los métodos de comunicación como la gente que está inmersa.

Como había enlistado anteriormente las herramientas de comunicación interna, una auditoria tiene que tener en cuenta todos los tipos de comunicación interna en una organización, las herramientas utilizadas, la gente, los valores, el ejemplo que la organización da y cada una de las personas que la conforman.

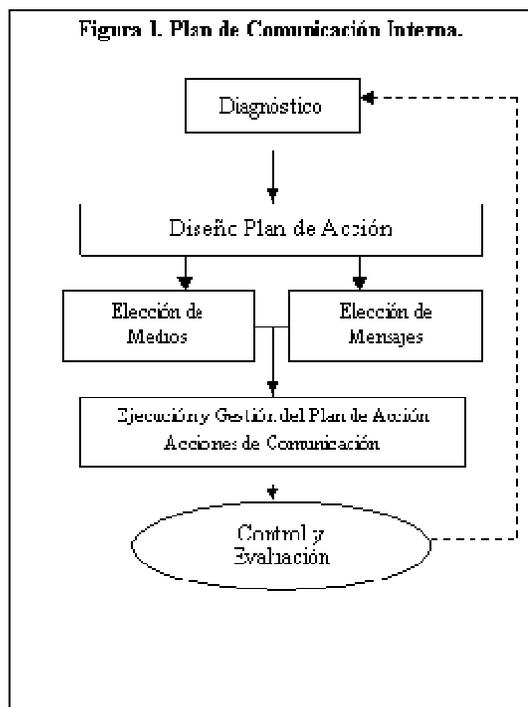
Según (Quintana, 1993: 28) las auditorias de comunicación interna en la empresa no son una práctica reciente. No obstante, su evolución en el tiempo ha supuesto una ampliación de su ámbito de aplicación, limitado originariamente al terreno financiero.

La misión de la auditoría deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos directivos de la empresa a partir de los años cincuenta.

Dentro de las auditorías internas podemos diferenciar varios tipos según, (García, 2009):

- a. Auditoría operativa.- Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- b. Auditoría de eficacia.- Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.
- c. Auditoría de legalidad.- Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.

A continuación un plan estratégico de comunicación interna para que se pueda entender cuáles son los elementos que una Auditoría debería estudiar.



**Fuente:** Revista Latina de Comunicación Social

**Elaborado por:** Estudiantes Universidad de Málaga, España.

La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre todas las falencias que presente un sistema caduco de comunicación esto le permitirá enmendar todos los errores.

### **Conclusión**

La Auditoría de Comunicación Interna, ofrece una metodología sistemática para emplear en una evaluación de los sistemas comunicativos que la organización ha implementado. La Auditoría de comunicación interna debe analizar todos los componentes que conforman el sistema de comunicación, muchas veces no son las herramientas sino es la gente que está

mal utilizando las mismas, una vez que la auditoria ha dado su veredicto esta debe emitir juicios de valor para que se puedan hacer las enmiendas necesarias.

## **COMUNICACIÓN GLOBAL**

La Comunicación Global, está legada en la actualidad por las Redes Sociales.

Nunca antes habíamos vivido en una época donde la comunicación esta a pedir de boca, en la actualidad tenemos acceso a varios medios sociales que nos han llegado por medio del internet.

Twitter, Facebook, MySpace, Instagram, Blogs entre muchos otros que han contribuido a que la comunicación se dé globalmente, estamos rápidamente conectados con cualquier accidente que ocurrió en otro continente gracias a los medios de comunicación del internet, el cable entre otros.

Para las Relaciones Públicas esto ha sido un avance importantísimo haciendo que la comunicación sea más rápida pero al mismo tiempo más mortal, así como hay canales para expresarse bien sobre una organización los hay para denigrar o expresar inconformidades con la misma. Según (Cardenal, 2012)La reputación de la empresa, del producto y de la marca dependen de que este trabajo se ejecute correctamente. Casi se ha llegado al punto que ha sustituido a las notas de prensa de antaño. El contacto con los medios ya no tiene más relevancia que la simple diplomacia empresa-periodista que debe de existir siempre en el sector.

La función de la Comunicación Global es unir todos los sistemas fundamentales de la comunicación en una organización. Es revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto en común y por un mismo fin, esta exige que todas las piezas estén bien conformadas.

*“La comunicación global pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno del discurso”. L Schvarstein*

Como se había manifestado anteriormente la comunicación global debe ser coherente para que transmita un mismo mensaje desde dentro hacia fuera.

Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer”(Weil, P. 1990)

La comunicación global es desde un punto de vista macro el todo que une a organización siempre y cuando todas sus piezas pequeñas estén bien conformadas, se haya realizado un buen sistema de comunicación interna, el mismo esté bien aplicado, se hayan realizado también auditorias y luego de estos pasos puede integrarse como todo que transmite desde dentro hacia fuera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Edt. Paidós Empresa.
- Bastardas Boada, A. (2005). *Comunicación humana y paradigmas holísticos. CLAVES de razón práctica*.
- Becerra, G. (2009). *Imagen corporativa e identidad corporativa*.
- Berlo, D. K. (1977). *Communicatopn As Process: Review and Commentary*. .USA.
- Boda, M. S. (2008). *Protocolo y relaciones públicas*.
- Borrini, A. (1997). *REPUTACIÓN CORPORATIVA*. Recuperado el 19 de Mayo de 2013
- Cardenal, G. (4 de octubre de 2012). *La comunicación Global*. Recuperado el 19 de mayo de 2013, de The Global Marketing Company: <http://www.adsalsa.com/blog/la-comunicacion-global/>
- Cardenas, A. B. (2010). *Universidad Tecnica Particular de Loja*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/>
- Chavez, N. (2001). *La imagen corporativa: Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*. Editorial Gill, 6ta.
- Chicago), C. E. (2009). Chicago: Redfiel.
- Chiriboga, L. (2005). *deconceptos*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://deconceptos.com/lengua/contexto>
- Collado, C. F. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*,. 3a. ed. McGraw-Hill.
- Costa, J. M. (2011). *La Reputación Corporativa*.
- CreceNegocios. (13 de Mayo de 2012). *CreceNegocios.com*. Recuperado el 15 de Mayoi de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/identidad-corporativa/>
- Elergonomista*. (2009). Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html>
- emagister. (Octubre de 2010). *emagister.com*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/comunicacion-organizacional>
- Emprendepyme. (Junio de 2010). *Elementos de la Imagen Corporativa*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-imagen-corporativa.html>

- España, M. d. (2009). *Recursos.cnice*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de [http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm)
- Fajardo, Ó. (2007). *El papel de la comunicación en las organizaciones empresariales de nuestros días*.
- Fernández, M. A. (2010). *Comunicación Organizacional*. Recuperado el Mayo de 2013
- García, E. F. (2009). *Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas .
- Gargurevich Regal, J. (2006). *¿Para qué estudiar Periodismo?. En Revista Palestra de la Comunicación*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gastélum, R. G. (2010). *Comunicación Formal e Informal en la organización*.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- IND, N. (1990). *La Imagen Corporativa: Estrategias para Desarrollar Programas de Identidad* . Madrid: Diaz de Santos.
- José María San Segundo. (4 de Octubre de 2012). *La importancia de la reputación corporativa*. Merco.
- Kahn, K. y. (1990). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*.
- Levis, D. (2008). *Consultoradiegolevis*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>
- Lira, J. (4 de Octubre de 2012). *La importancia de la reputación empresarial*.
- López, E. (Octubre de 2009). *Tiempos Modernos*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-redes-comunicacion/>
- Lueza, J. M. (2010). *La importancia de la Imagen Corporativa* .
- Marqués. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. Obtenido de Principado de Asturias: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>
- Muñoz, M. Á. (2004). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. ESIC.
- Oñate, C. G. (2008). *Nuevas estrategias de televisión : el desafío digital : identidad, marca*. España.

- Qoronfleh, R. C. (1998). *Corporate Reputation Affects Stock Market*. Business Horizons.
- Ramos, R. (2008). *Aulafacil*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://www.aulafacil.com/habilidadessociales/curso/Lecc-25.htm>
- Retóricas. (2008). *Retoricas.com*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://www.retoricas.com/2009/05/el-receptor-en-comunicacion.html>
- Reyes, V. (2010). *Reputación corporativa, claves para entender el concepto*.
- Saltos, L. (2007). *psychobiology*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de [psychobiology.ouvaton.org/glossaire.es/es-txt-p06.20-02-glossaire.htm](http://psychobiology.ouvaton.org/glossaire.es/es-txt-p06.20-02-glossaire.htm)
- Sanmiguel, A. d. (2007). *Comunicación Organizacional*.
- Socorro, F. Y. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Spada, D. d. (2006). *Comunicación*. Brasil.
- Stanton William, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana, 14 edición.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*.
- Urías, F. (2012). *Las claves de una buena reputación corporativa*.
- Valda, J. C. (11 de Abril de 2012). *Comunicación organizacional. Tipos y formas*. Recuperado el Mayo de 2013, de <https://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- Valdés, J. A. (24 de Agosto de 2012). *Sercompetitivos*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://sercompetitivos.com/diferencias-entre-identidad-corporativa-reputacion-corporativa-e-imagen-corporativa/>
- Villafañe&Asociados. (2011). *Villafañe&Asociados* . Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.villafane.com/index.html>
- Yerena, M. d. (2005). *Comunicación oral: fundamentos y practica estratégica*. Segunda edición pearson prentice hall.
- Zayas, E. (1990). *Comunicación Interpersonal*.
- BONAVIA, T. (1993): "Marketing interno y participación en las organizaciones". ESIC-MARKET, Página 79.

- PINEDA, H. (1995): "La auditoría de la formación en la empresa: La superación de la evaluación". Capital Humano, Página 77.
- GARRIGO, J.L. (1996): "Cómo elaborar un plan de comunicación interna". Capital Humano, Página 94.
- SÁNCHEZ, J. (1991): "La auditoría laboral". Capital Humano, Página 37.
- IGLESIAS, F. (1988): "Empresa y comunicación empresarial". Nueva Empresa, Página 10
- SOMOZA, F. (1995): "La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa". Alta Dirección.
- SOMOZA, F. (1995): "La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa". Alta Dirección, Página 179.
- SUÁREZ, J.M. (1989): "Marketing interno y gestión de hombres". Nueva empresa.

**ANEXOS**

## **Anexo A: Cinemark: Campañas de Comunicación Interna**

### **Pre diagnóstico de Comunicación Interna**

#### **Antecedentes Históricos:**

En el 2004 Cinemark se extiende en el Ecuador. Se apertura un nuevo cine en la ciudad de Guayaquil, Cinemark XD City Mall, las siglas XD son parte de Xtreme Digital Cinema, nueva tecnología en proyección digital implementada por Cinemark, esta incluye proyección de imagen de pared a pared y del piso al techo, sonido digital envolvente JBL en toda la sala, butacas reclinables de Cuero, Proyector de Películas en Formato Digital Marca Barco Generación 4K el cual tiene un premio Guinness por la potencia lumínica que genera (33 mil lúmenes).

Empieza con Roy Mitchell y Paul Broadhead, cuando deciden unirse para formar la empresa Cinemark USA, Inc.

Cinemark abrió su primer cine de 16 pantallas en un suburbio de Detroit, y continuó su innovación con el primer cine "concepto Hollywood".

#### **Misión – Visión**

Ofrecer la mejor selección de películas con tecnología de punta en imagen y sonido, además de brindar toda la comodidad, diversión y un servicio personalizado para todos nuestros clientes. Cumpliendo con los estándares de innovación que el mercado requiere, nuestra principal misión es ofrecer que la experiencia de ir al cine sea mucho más que un cine.

## Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Servicio
- ✓ Eficiencia
- ✓ Positivismo
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso

## Normas y Comportamiento

- Escuchar al cliente

Lo más importante para Cinemark, es atender al cliente para que se sienta escuchado de esta manera no sólo que pueden dar satisfacción al mismo sino que obtienen feedback para su empresa.

- Tener actitud positiva

Gran parte del trabajo que se realiza tiene que tener actitud positiva, para Cinemark es muy importante que se transmita buen servicio a sus clientes.

- Lealtad

Cinemark cuida que todos sus empleados tengan compromiso con la empresa manteniendo lealtad como uno de sus principales principios. La Compañía cuida que la información que se maneja se dentro de la empresa salga de esta.

- Tener actitud pro activa

La empresa exige que los empleados manejen una actitud pro activa ayudando a sus compañeros de trabajo cuándo estos no pueden hacerlo, saben que lo más importante es que el cliente sea atendido.

- Ser puntual

Es importante que para empezar se maneje la puntualidad, dado que es un Cine que tiene horarios marcados el tiempo es remarcable, está exigido en el código de trabajo del empleado que la puntualidad es un factor muy importante.

### Logo de la empresa

Sus colores evocan la atención de la gente. Son colores sobrios pero muy llamativos que siempre lo conjugan con el amarillo, típico de las ciudades que está llenas de espectáculo.

### Mapa de Públicos

<b>Públicos</b>	<b>Sub públicos</b>	<b>Modo de Relación</b>
Empleados	Administrativos	Directa  (Trabajan para la empresa)
	Ventas	
Socios	–	Directa  (Son quienes aportan capital, ideas y los propietarios de esta cadena de cines)

Proveedores	Coca Cola	Directa  (Proveen productos que son expendidos en el bar de esta cadena de cines).
	Nestlé	

### **Herramientas Comunicacionales que utilizan**

- Cartelera
- Sala de Sesiones
- Intranet
- Reuniones semanales

### **Conclusiones**

CINEMARK mantiene una comunicación a través de su código de trabajo, tiene constantes capacitaciones y utiliza herramientas comunicacionales tradicionales.

En cuanto a los rasgos culturales el personal de CINEMARK denota que desconoce temas de la compañía tales como: misión, valores y normas de comportamiento.

CINEMARK tiene claro quiénes son sus públicos y utiliza medios comunicacionales tradicionales para mantener un dialogo con ellos.

### **Recomendaciones**

Las herramientas comunicacionales son las tradicionales y no son las más apropiadas porque muchas se encuentran abandonadas. La información que CINEMARK presenta es puntual y lo hace muy pocas veces.

Cartelera Informativa, no contiene material actual sino que esta de cierta manera olvidada.

## Auditoría de Comunicación Interna

### 1. Sistema de auditoria

Una vez realizado el pre diagnóstico de comunicación a CINEMARK se pudo identificar que la situación comunicacional de la organizacional refleja varias inconsecuencias, por lo que es necesario realizar una Auditoría de Comunicación Interna.

### 2. Objetivos de la auditoria de comunicación

Habilitar nuevas vías de comunicación con el propósito de lograr la integración e implementación de los valores de la mayoría del personal de CINEMARK.

### 3. Métodos e instrumentos o técnicas de auditoria

CINEMARK cuenta con 50 personas como parte de su personal. Hemos utilizado el total de la muestra para realizar el trabajo de auditoría comunicacional, mediante la siguiente fórmula de Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = \frac{N * p * q * (z * z)}{(B * B(N - 1)) + (p * q * (z * z))}$$

n= Tamaño muestra	50,00
N= Tamaño Población	50
p= Proporción acierto estudio	0.5
q= Proporción fracaso	0.5
z= Nivel de confianza	1.96
B= Límite en N error de estimación de las proporciones	0.06

## Modelo de encuesta

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima laboral en donde Ud. Realiza sus funciones laborales.

El propósito de esta encuesta es realizar una auditoría comunicacional que ayudará a mejorar la estructura comunicacional de su empresa.

La información recogida será confidencial y sus datos no serán revelados.

1. ¿Conoce Ud. cuál es la misión de Cinemark?

SI NO

2. ¿Conoce la misión de Cinemark

SI NO

3. ¿Con qué valor idéntica a Cinemark?

Pro activo Positivo

4. ¿Reconoce Ud. Los colores corporativos?

SI NO

5. ¿Señale el logo de Cinemark?



6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Cinemark.

Cartelera Intranet Rumores

7. ¿Cuál considera que es la herramienta más eficaz en términos comunicacionales?

Intranet Cartelera Reuniones Rumores

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Cinemark?

RSE Seminarios Nuevos Proyectos

9. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.?

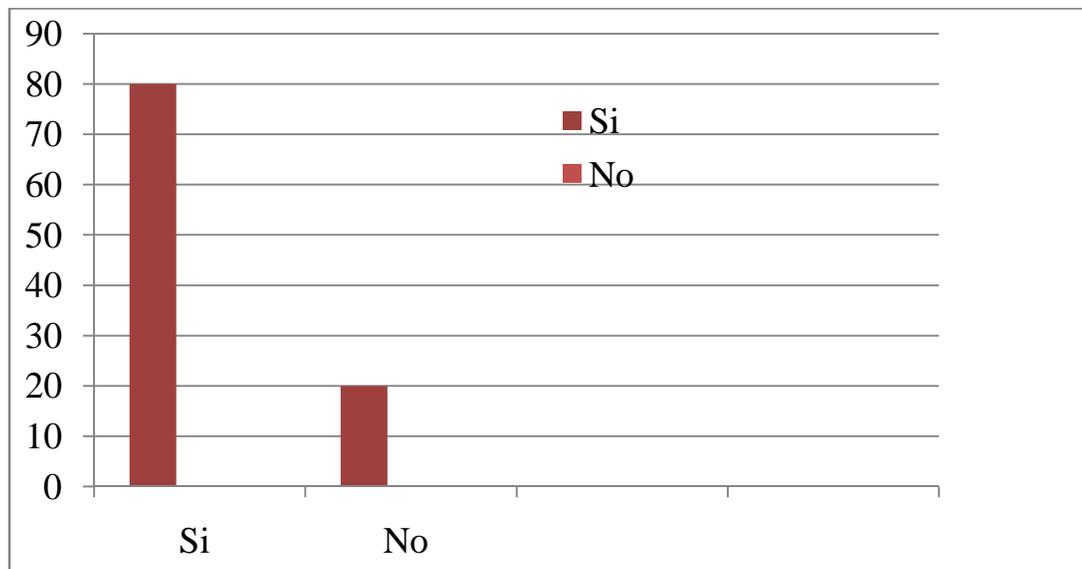
Reunión Correo

10. ¿Ha realizado Usted alguna sugerencia a la empresa?

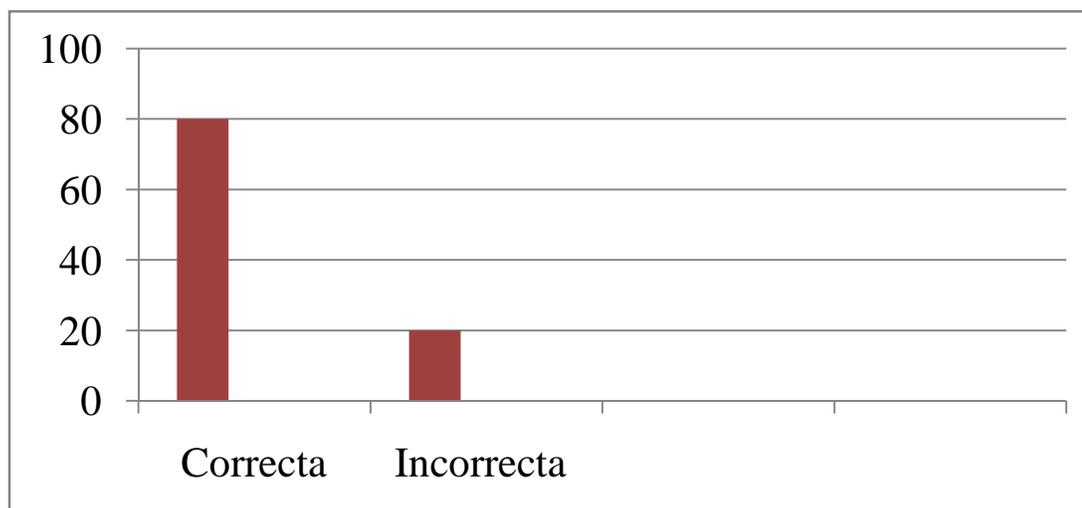
SI NO

#### 4. Resultados

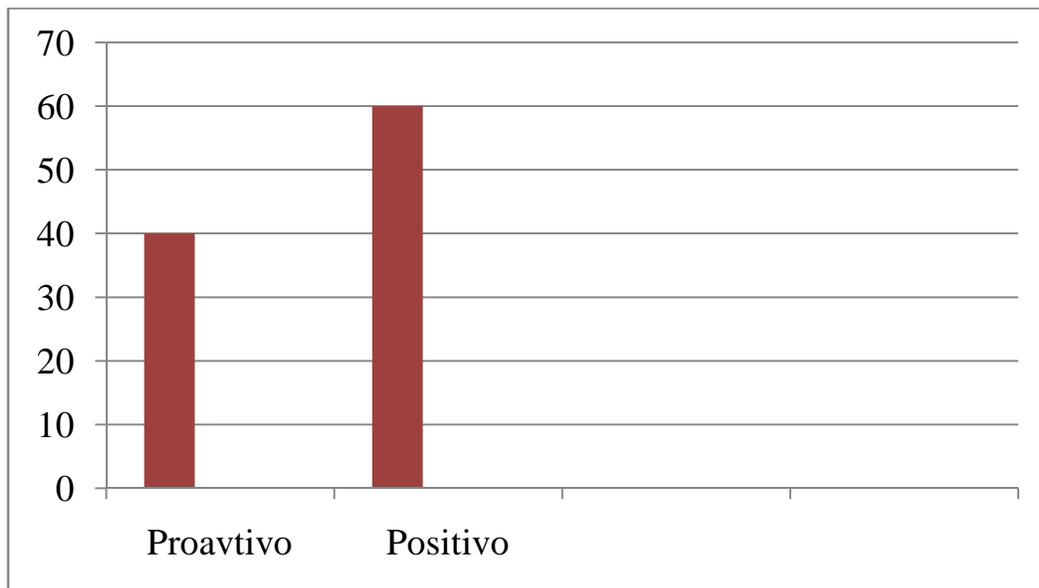
##### 1. ¿Conoce Ud. cuál es la misión de Cinemark?



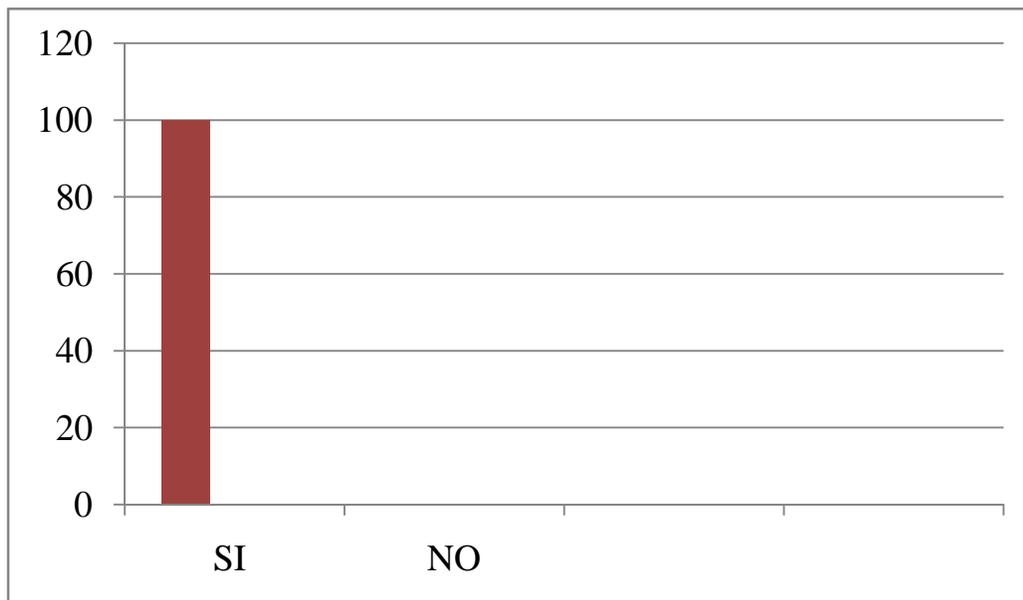
##### 2. ¿Conoce la misión de Cinemark



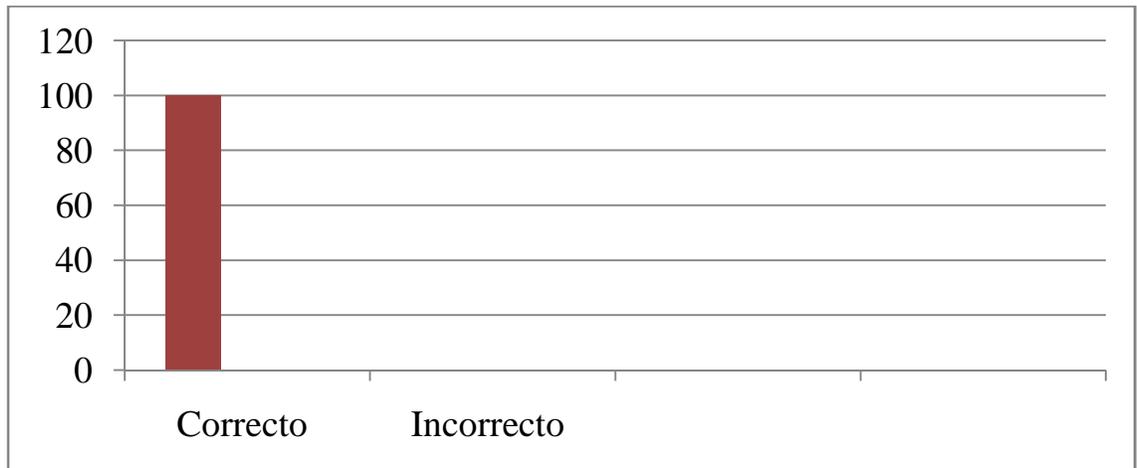
**3. ¿Con qué valor idéntica a Cinemark?**



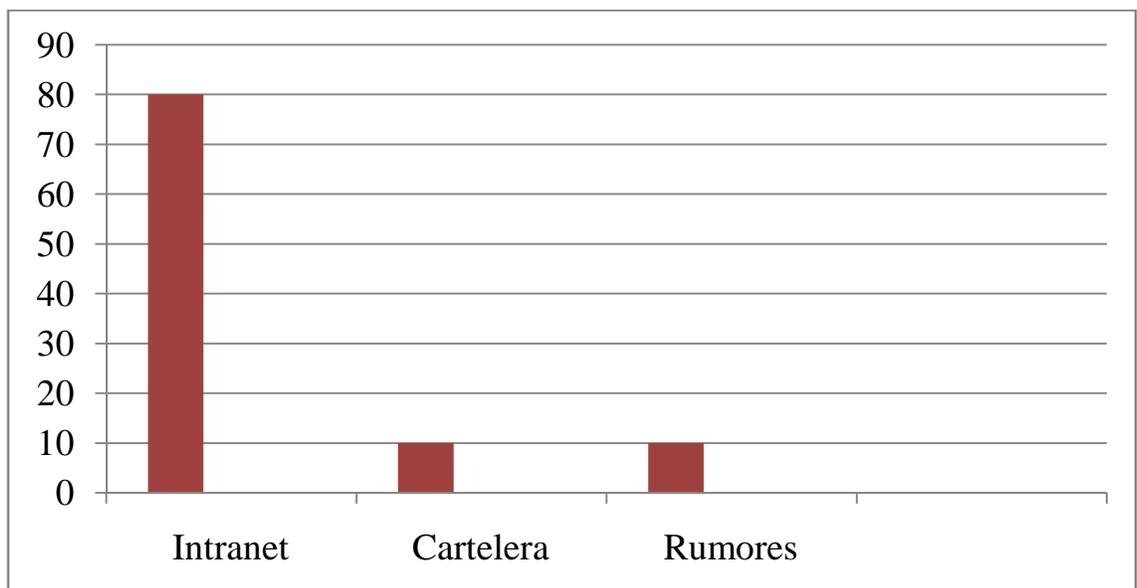
**4. ¿Reconoce Ud. Los colores corporativos?**



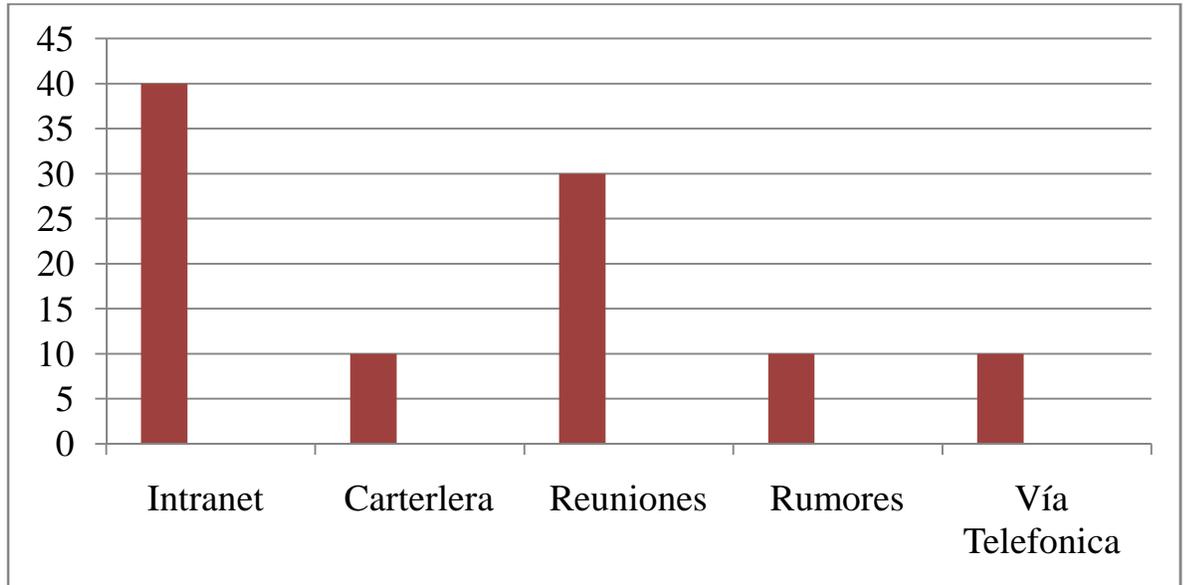
**5. ¿Señale el logo de Cinemark?**



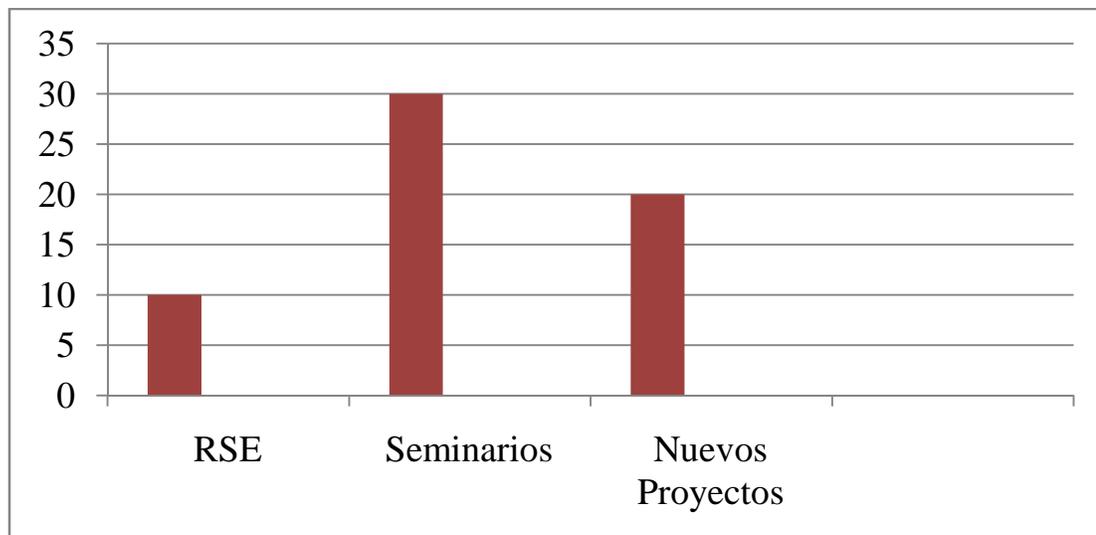
**6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Cinemark.**



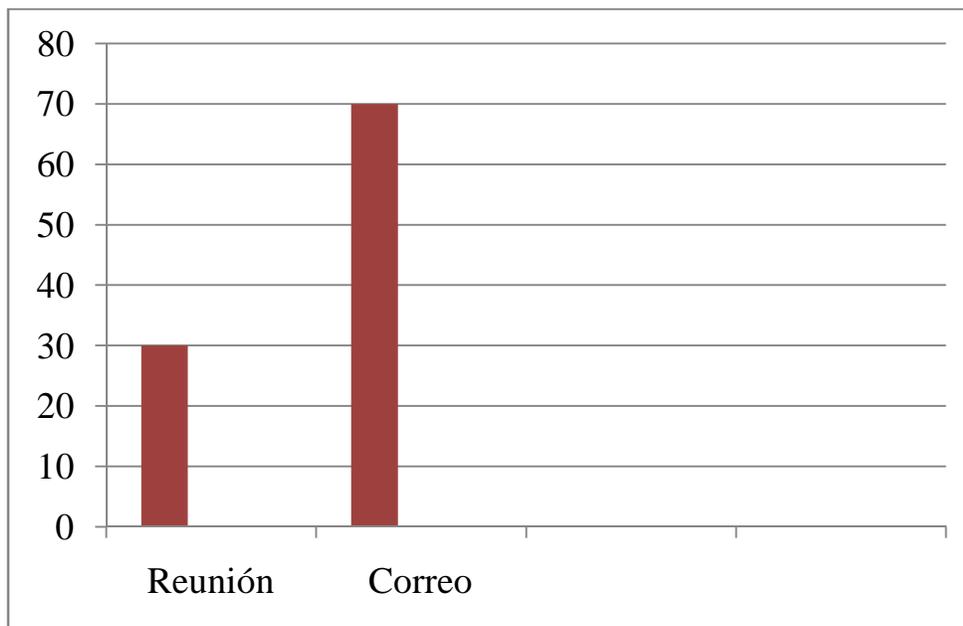
7. ¿Cuál considera que es la herramienta más eficaz en términos comunicacionales?



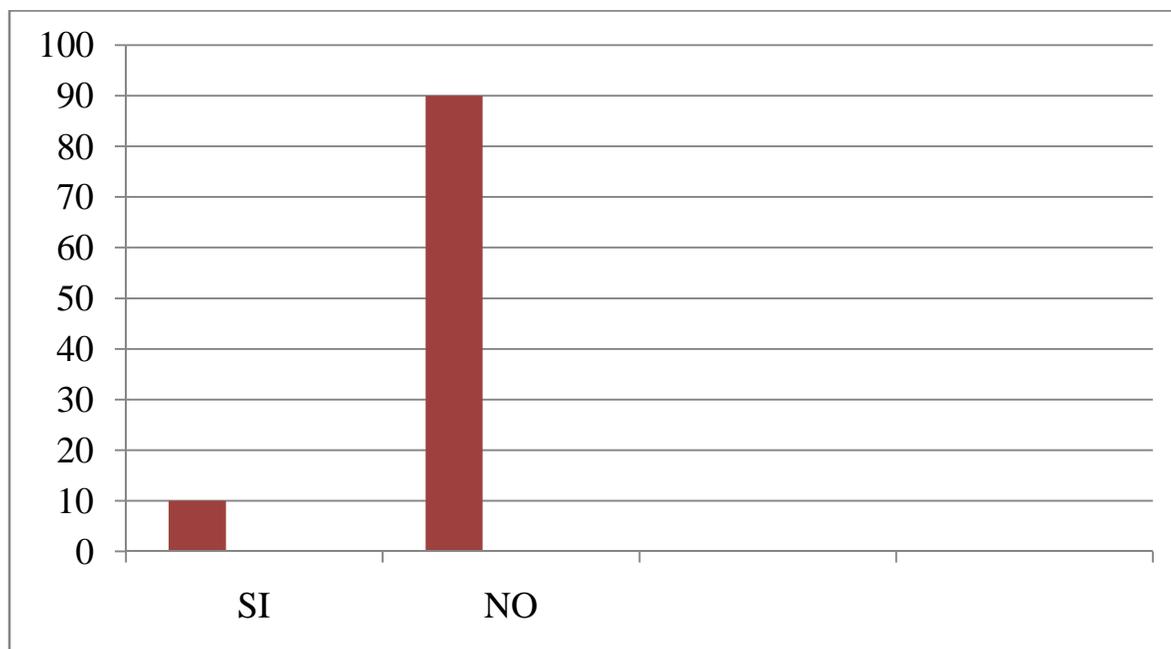
8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Cinemark?



9. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con Ud.?



10. ¿Ha realizado Usted alguna sugerencia a la empresa?



## **CONCLUSIONES**

- Como en muchas empresas el personal que menos atención tiene es el administrativo y el de conserjería, que si bien no es el que da directamente un servicio al cliente también transmite sus pensamientos y conocimientos de la empresa.
- Los empleados de cajas y Bar de Cinemark, tienen buena disposición para atender a los clientes, todos han sido instruidos de cómo actuar cuando hay situaciones difíciles con clientes.
- Los empleados de Cinemark tienen claro que lo principal es tener respeto entre compañeros.
- Los empleados se sienten no escuchados a veces.
- Todos los empleados se sienten parte de una cadena grande e importante de Cines.
- La comunicación de Cinemark, dicen que es buena.
- Los empleados se sienten orgullosos de representar a Cinemark y saben los colores de la empresa y se sienten a gusto vistiendo el uniforme.

## **RECOMENDACIONES**

- Cinemark ha logrado sembrar los valores en sus empleados, debería hacerlo también con empleados como la gente de administrativo y el de conserjería
- Cinemark podría hacer más actividades de integración grupal.
- Cinemark podría controlar la rotación de gente que tiene a través de garantías más estables para sus empleados.

## Campaña de Comunicación Interna

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA CINEMARK



POR: CRISTINA GÓMEZ

## Objetivo General

Habilitar nuevas vías de comunicación con el propósito de lograr la integración e implementación de los valores de la mayoría del personal de Cinemark.



## LA CAMPAÑA

El corazón  
¿Por qué?

Está hecho a base de huellas  
digitales. Significan que cada  
uno es ÚNICO.

Tú eres el cambio  
¿Por qué?

Cada uno puede aportar para que  
su día a día en Cinemark sea  
diferente.



# 1

CAMPAÑA  
INTEGRACIÓN

## PRIMER PROBLEMA

Empleados **NO** se sienten integrados con la empresa.

## OBJETIVO COMUNICACIONAL

Integrar y relacionar al personal de Cinemark en al menos en un 85%.

TEMA

¡ **CI** ¡ Integración



## Tácticas

Lo mejor para lograr la integración del personal es unirlos con juegos en equipos, por esta razón se va a realizar un programa de integración para que **todos** los empleados puedan compartir:

1 día del evento **Ci Integración:**

- Básquet
- Fútbol
- Vóley
- Gincanas

Es un día viernes que los empleadores implementarán el evento donde brindarán comida, música, juegos y premios para integrar a todos.

## Recordación



Todos los empleados tendrán camisetas para diferenciarse.



Además a todos les regalarán un jarro.

**Además quienes ganen cada categoría de juegos tendrá premios económicos.**

2

## CAMPAÑA VALORES

### SEGUNDO PROBLEMA

NO todos los empleados saben cuales son los valores de Cinemark.

### OBJETIVO COMUNICACIONAL

Lograr que el personal de Cinemark recuerde e implemente los valores en su comportamiento al menos en un 70%.

## TEMA

¡ Valórate ¡



## Expectativa

¡ Prepara tu memoria.... !



## Tácticas

Una semana entera aparecerán los valores de la empresa en volantes pegados en varios lugares como: Cartelera y Escritorios .... Pero no se revelará porque.



Luego reuniremos a el personal de Cinemark sorpresivamente y quien logró recordar los valores completos va a ganar los siguientes premios de recordación.

3

CAMPAÑA

INFORMATE

### TERCER PROBLEMA

Los empleados de Limpieza no están enterados de lo qué pasa en la empresa.

### OBJETIVO COMUNICACIONAL

Lograr que el personal de limpieza Cinemark se informe de los acontecimientos de la empresa al menos en un 80%.

## TEMA

¡ Infórmate ¡



## Expectativa

¡ Infórmate !

La cafetería es donde los empleados comen.

Por lo tanto el lugar donde tienen espacio para comunicarse.



Para mejorar la comunicación se colocará Cartelera con información CURRENTE e interesante.

## Tácticas

Colocaremos una papelerera actualizada en la cafetería para informar de temas nuevos, importantes y de interés de todos.

¡INFORMATE!



4



#### **CUARTO PROBLEMA**

El personal administrativo pasa mucho tiempo en redes sociales lo cual desorganiza su trabajo.

#### **OBJETIVO COMUNICACIONAL**

Lograr que el personal deje de utilizar redes sociales dentro del trabajo al menos en un 90%.



#### **CUARTO PROBLEMA**

El personal administrativo pasa mucho tiempo en redes sociales lo cual desorganiza su trabajo.

#### **OBJETIVO COMUNICACIONAL**

Lograr que el personal deje de utilizar redes sociales dentro del trabajo al menos en un 90%.

## TEMA

¡ Deja las redes sociales para después ¡

Porque



## Expectativa

¡ Deja las redes sociales para después... !



## Tácticas

Es una campaña AGRESIVA, pero da BUENOS resultados. Se trata de que los supervisores pongan DISLIKES en los puestos de aquellas personas que pasan mucho tiempo en redes sociales.



Además al finalizar la campaña es importante que un supervisor se encargue de explicar porque las redes sociales quitan tiempo valioso para la empresa.

## Recordación



Agendas como recordación.

- Quienes no hayan tenido ni un solo **DISLIKE** se llevarán una agenda de Tú eres el cambio.
- Además es importante que en la papelería se informe noticias relacionadas con el perjuicio que causa usar redes sociales mucho tiempo.

## CRONOGRAMA **RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.**

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

La duración **¡Ci integración!**, es **1** día del mes, debe ser un viernes.

En un solo día se juega, se comparte, se hace eliminatorias y se gana.

### ¿Por qué esta campaña primero?

Porque luego de la integración todos se pueden sentir más unidos y las campañas siguientes pueden tener mejor efecto.

La duración **¡Valórate!**, es de una semana.  
Una semana es suficiente para informar sobre este juego, además que no se trata de distraer a los empleados.

1	2	3	4	5	6
7					

## CRONOGRAMA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	...	....	...	....

La duración **¡Infórmate!** Es permanente.  
Porque es necesario que el personal SIEMPRE este informado de lo que está pasando

La duración **¡Deja las redes sociales para después!** Es de dos semanas.  
Porque es una campaña agresiva que da buenos resultados.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14				

## PRESUPUESTO

CAMPAÑA	CONCEPTO	TOTALES
1. <b>Ci Integración</b>	Camisetas, jarros, premios económicos, comida, música.	\$ 2.500
2. <b>Valórate</b>	Toma todos	\$ 100
3. <b>Infórmate</b>	A cargo del deparatamento de Comunicación	
4. <b>Deja las redes sociales para después</b>	Agendas	\$ 200
	<b>TOTAL US\$</b>	<b>\$ 2.800,00</b>

## Anexo B: Cinemark: Campaña de Comunicación Global

### 1. Mapa de Públicos Externos

#### Mapa de Públicos Externos

Públicos	Subpúblico		Modo de Relación
Clientes	Clientes en General		Directo
Competencia	Multicines	Supercines	Indirecto
Proveedores	COCA COLA		Directo
	NESTLÉ		Directo
Comunidad	Vecinos de las oficinas Administrativas de Cinemark		Directo
Medios de Comunicación	El Comercio		Indirecto

### 2. Objetivos de la investigación

- ✓ Lograr que la imagen de CINERMARK tenga una mejor difusión entre los públicos objetivos.
- ✓ Lograr que CINEMARK esté en el Top of Heart de sus públicos.

### 3. Método

A través de la entrevista realizada a dos personas de cada público de la compañía pudimos concluir que los patrones conductuales presentaban inconformidad con los servicios que Cinemark vende. Las encuestas utilizadas fueron rápidas y concisas para conseguir información relevante que el consumidor tiene.

## Campaña de Comunicación Externa Cinemark

La campaña presentada a continuación pretende enfocarse en las inconformidades que los clientes han expuesto a través de las encuestas y entrevistas realizadas.

## Entrevistas - Clientes

**María José Mayorga**



**1. *Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.***  
Orden, buen servicio y filas largas los fines de semana.

**2. *Cómo se diferencia CINERMARK de su competencia.***  
Tiene los asientos numerados.

**3. *Qué mejorarías de CINEMARK.***  
La comida que ofrecen en el bar es muy cara y las largas filas de los sábados o domingos.

**1. *Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.***  
Buenas películas.

**2. *Cómo se diferencia CINERMARK de su competencia.***  
Son mas ordenados .

**3. *Qué mejorarías de CINEMARK.***  
La página web.



**Francisco Sanabanda**

## Clipping – Medios de Comunicación

# EL COMERCIO

QUITO, ECUADOR, DIARIO INDEPENDIENTE DESDE 1906

Realizado desde el 1 de Diciembre de  
2012 al 30 de abril 2013

Resultados: 0

Realizado desde el 1 de Diciembre de  
2012 al 30 de abril 2013

Resultados: 0



## Entrevistas - Comunidad



Juan Sandoval

**1. Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.**

Películas, buena atención.

**2. Qué te gustaría que CINERMARK haga por su comunidad**

Qué pasen documentales.

**3. Qué mejorarías de CINEMARK.**

La espera para conseguir entradas.

**1. Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.**

Gente Joven, sillas numeradas.

**2. Qué te gustaría que CINERMARK haga por su comunidad**

Que nos den descuento.

**3. Qué mejorarías de CINEMARK.**



Christopher Thompson

## Entrevistas - Proveedores



**1. Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.**  
Orden, buen servicio y filas largas los fines de semana.

**2. Cómo se diferencia CINERMARK de su competencia.**  
Tiene los asientos numerados.

**3. Qué mejorarías de CINEMARK.**  
La comida que ofrecen en el bar es muy cara y las largas filas de los sábados o domingos.

**1. Qué se te viene a la mente cuando digo CINEMARK.**  
Buenas películas.

**2. Cómo se diferencia CINERMARK de su competencia.**  
Son mas ordenados .

**3. Qué mejorarías de CINEMARK.**  
La página web.



### Públicos a trabajar

1. Clientes
2. Medios de Comunicación
3. Comunidad
4. Proveedores



 CAMPAÑA

 CLIENTES

## PROBLEMA

Clientes sienten que los sábados y domingos hay mucha congestión.

## OBJETIVO COMUNICACIONAL

Descongestionar en un 50% el tiempo de espera para comprar entradas.



 TEMA



**!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU ENTRADA!**



## Expectativa



## Tácticas

**1700 CINEMARK**  
**1700 246362**



[www.cinemark.com.ec/compratuboleto](http://www.cinemark.com.ec/compratuboleto)



## Recordación

<b>RECUERDA</b> <b>!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU</b> <b>ENTRADA!</b> 	<b>1700 CINEMARK</b> <b>1700 246362</b>  <a href="http://www.cinemark.com.ec/compratu">www.cinemark.com.ec/compratu</a> <a href="#">boleto</a> 
--	--

<b>RECUERDA</b> <b>!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU</b> <b>ENTRADA!</b>	<b>1700 CINEMARK</b> <b>1700 246362</b>  <a href="http://www.cinemark.com.ec/compratu">www.cinemark.com.ec/compratu</a> <a href="#">boleto</a> 
---	--



## CAMPAÑA

### MEDIOS DE COMUNICACIÓN

#### PROBLEMA

La prensa no está en contacto con los acontecimientos de CINEMARK.

#### OBJETIVO COMUNICACIONAL

Lograr un acercamiento de la prensa en un 50% a CINEMARK.



## TEMA

**EVENTO  
LANZAMIENTOS DE:**

**!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU ENTRADA!**

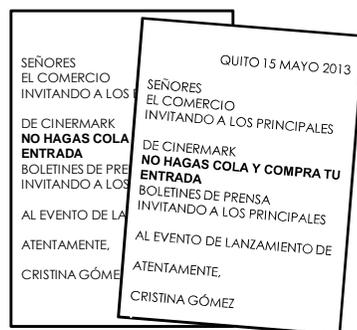


## Expectativa

BOLETINES DE PRENSA INVITANDO A LOS PRINCIPALES

AL EVENTO DE LANZAMIENTO DE UN NUEVO SERVICIO DE CINERMARK

**!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU ENTRADA!**



## Tácticas

Evento



## Recordación

<p><b>RECUERDA</b>  <b>!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU</b>  <b>ENTRADA!</b></p> 	<p><b>1700 CINEMARK</b>  <b>1700 246362</b></p>  <p><a href="http://www.cinemark.com.ec/compratu">www.cinemark.com.ec/compratu</a>  <a href="#">boleto</a></p> 
--	---

<p><b>RECUERDA</b>  <b>!NO HAGAS COLA Y COMPRA TU</b>  <b>ENTRADA!</b></p>	<p><b>1700 CINEMARK</b>  <b>1700 246362</b></p>  <p><a href="http://www.cinemark.com.ec/compratu">www.cinemark.com.ec/compratu</a>  <a href="#">boleto</a></p> 
--	---



## CRONOGRAMA

**RESPONSABLE:** DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

**NO** haces cola compra tu entrada

Duración: 1 mes.

**¿Por qué esta campaña primero?**

Porque prepara a los clientes quienes crearan el rumor es muy efectivo conjugado con la publicidad de la prensa.

Evento de Lanzamiento  
**NO** haces cola compra tu entrada

Un día para informar a sus consumidores y a la gente del Plaza de la Américas.

1	2	3	4	5



## CRONOGRAMA

**RESPONSABLE:** DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	...	...	...	...

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14				



<b>Campaña</b>	<b>Concepto</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>Implementación Línea 1800 CINEMARK</b>	<b>\$ 5.000,00</b>
<b>2</b>	<b>Evento de Acercamiento</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

