



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **ZORAYDA ALEXANDRA VEGA PEÑAFIEL C.C.: 1716301831**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE REFUERCE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTICINES, EN EL AÑO 2017”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Marzo 2018

*Zorayda Vega P.*

**ZORAYDA ALEXANDRA VEGA PEÑAFIEL**

**C.C: 1716301831**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
COMUNICACIÓN INTERNA QUE REFUERCE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
MULTICINES, EN EL AÑO 2017.**

**ZORAYDA VEGA**

**DIRECTORA:**

**MTR. MARÍA GABRIELA VASCO**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto es una investigación que plantea diseñar un plan de comunicación interna para la empresa Multicines S.A., con el propósito de reforzar la Cultura Organizacional, la cual permita a los empleados desempeñarse en un mejor clima laboral y sentirse parte de la organización, al tener información corporativa oportuna y efectiva.

Se inicia el proyecto proporcionando información general y estratégica de Multicines S.A. como: historia, filosofía, estructura, servicios ofertados, competencia y manejo actual en cuanto a comunicación interna.

Se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa enfocada en temas de comunicación organizacional interna, tales como: cantidad de información que se recibe por parte de la organización, canales de comunicación, uso y frecuencia, entre otros.

Luego de obtener la información necesaria sobre la situación actual en cuanto a comunicación interna de Multicines S.A., se realiza un análisis respectivo y se concluye la investigación con una propuesta de plan de comunicación, que refuerza varios canales de comunicación existentes, incorpora algunas actividades enfocadas en estrechar las relaciones entre las áreas y colaboradores, pero principalmente se busca promover que los empleados se conviertan en portavoces de la organización. Se espera que la organización pueda aprovechar mejor las potencialidades de su recurso humano y que la creatividad, la inteligencia, el apoyo y la iniciativa de las personas se conviertan en una ventaja competitiva.

## **Abstract**

This project is an investigation put forth to design an internal communication plan for the company Multicines S.A. With the purpose to reinforcing the Organizational Culture that allows employees to perform in a better working environment and feel part of the organization by having timely and effective corporate information.

This project is initiated, providing general and strategic information regarding Multicines S.A. Such as: history, philosophy, structure, services offered, competence and current management in terms of internal communication.

A quantitative and qualitative research was carried out focusing on topics of organizational communication, quantitative information received by the organization, communication channels use and frequency.

After obtaining the necessary data and knowledge on the current situation regarding Multicines S.A. internal communication, the present investigation concluded with a proposal of activities for internal communication. This plan reinforces several existing communication channels, incorporates some activities focused on closer relations between the areas and collaborators but mainly seeks to promote that the employees become spokespersons of the organization. The organization will be able to take better advantage of the human resources potentials; creativity, intelligence and people's initiative become a competitive advantage.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las bendiciones y oportunidades que me  
brinda día a día.

Al Dr. Edgar Neira por su apoyo para poder lograr esta meta.

A Andrea Aguilar por brindarme todas las facilidades en  
Multicines S.A.

A mi padre por su apoyo diario.

A mi directora de tesis por brindarme todas las facilidades y guías  
para poder terminar el presente trabajo de investigación

Especialmente quiero agradecer a mi esposo Eduardo y a mis  
hijos Matías y Valentina, quienes con su amor, apoyo y  
paciencia comparten mis metas y retos diarios.

## CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO</b> | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Datos de la Organización</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1.1. Historia de la Organización     | 1         |
| 1.1.2. Estructura Organizacional       | 2         |
| 1.1.2.1. Organigrama                   | 2         |
| 1.1.2.2. Distribución del personal     | 4         |
| 1.1.3. Información Estratégica         | 4         |
| 1.1.3.1. Misión y Visión               | 4         |
| 1.1.3.2. Valores Corporativos          | 4         |
| 1.1.3.3. Pilares Estratégicos          | 5         |
| 1.1.3.4. Competencias Corporativas     | 6         |
| 1.1.3.5. Promesa de servicio           | 6         |
| 1.1.3.6. Filosofía – Slogan            | 7         |
| 1.1.3.7. Promesa de Marca              | 7         |
| 1.1.3.8. Líneas de negocio             | 8         |
| 1.1.3.9. Competencia                   | 8         |
| <b>1.2. Planteamiento del problema</b> | <b>9</b>  |
| 1.2.1. Planteamiento del problema      | 9         |
| 1.2.2. Justificación                   | 10        |
| <b>1.3. Objetivos</b>                  | <b>11</b> |
| 1.3.1. Objetivo General                | 11        |
| 1.3.1.1. Objetivos Específicos         | 12        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                            | <b>13</b> |
| <b>2.1. Comunicación Organizacional Interna</b>              | <b>13</b> |
| <b>2.2. Teorías de la Comunicación</b>                       | <b>15</b> |
| 2.2.1. Teoría de la Información de Claude E. Shannon         | 15        |
| 2.2.2. Teoría de la comunicación. Axiomas de Paul Watzlawick | 17        |
| <b>2.3. Elementos de la comunicación</b>                     | <b>19</b> |
| 2.3.1. Emisor  | 19        |
| 2.3.2. Receptor  | 19        |
| 2.3.3. Mensaje   | 19        |
| 2.3.4. Código  | 20        |
| 2.3.5. Canal   | 20        |
| 2.3.6. Contexto  | 20        |
| 2.3.7. Retroalimentación                                     | 20        |
| 2.3.8. Interferencia o Ruido                                 | 21        |
| <b>2.4. Tipo de Comunicación Interna</b>                     | <b>21</b> |
| 2.4.1 Comunicación Formal                                    | 21        |
| 2.4.1.1. Comunicación Descendente                            | 22        |
| 2.4.1.2. Comunicación Ascendente                             | 23        |
| 2.4.1.3. Comunicación Horizontal                             | 24        |
| 2.4.2. Comunicación Informal                                 | 25        |
| <b>2.5. Barreras de la comunicación Interna</b>              | <b>25</b> |
| 2.5.1. Barreras personales                                   | 26        |
| 2.5.2. Barreras físicas                                      | 26        |
| 2.5.3. Barreras semánticas                                   | 26        |
| <b>2.6. Función Estratégica de la Comunicación</b>           | <b>27</b> |
| <b>2.7. Factores críticos de éxito en la comunicación</b>    | <b>28</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.7.1. Eficiencia Comunicativa   | 28        |
| 2.7.2. Eficacia Comunicativa   | 28        |
| 2.7.3. Efectividad Comunicativa  | 29        |
| <b>2.8. Diagnóstico de Comunicación Interna</b>                              | <b>29</b> |
| <b>2.9. Estructura de un plan de comunicación interna</b>                    | <b>30</b> |
| <b>2.10. Cultura Organizacional</b>  | <b>31</b> |
| 2.10.1. Funciones de la cultura organizacional                               | 33        |
| 2.10.2. Elementos de la cultura organizacional                               | 35        |
| 2.10.2.1. Las técnicas   | 35        |
| 2.10.2.2. El código simbólico  | 35        |
| 2.10.2.3. Los modelos de la realidad   | 35        |
| 2.10.2.4. El mundo normativo   | 35        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>                                      | <b>36</b> |
| <b>3.1. Metodología de la Investigación</b>                                  | <b>36</b> |
| 3.1.1. Tipo de investigación   | 36        |
| 3.1.2. Diseño  | 37        |
| 3.1.3. Fuentes y técnicas de recolección de información                      | 37        |
| 3.1.3.1 Fuentes Primarias  | 37        |
| 3.1.3.1.1 Entrevista a personal ejecutivo                                    | 38        |
| 3.1.3.1.2 Encuestas dirigidas a trabajadores                                 | 38        |
| 3.1.3.2 Fuentes Secundarias  | 40        |
| <b>3.2. Población y muestra</b>  | <b>40</b> |
| <b>3.3. Encuesta</b>   | <b>41</b> |
| 3.3.1. Procesamiento de los Datos: Tabulación e interpretación de resultados | 41        |
| <b>3.4. Entrevista</b>   | <b>49</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b>      | <b>51</b> |
| <b>4.1. Análisis y antecedentes de la organización sobre comunicación interna</b> | <b>51</b> |
| <b>4.2. Públicos</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.3. Plan de comunicación organizacional interna</b>                           | <b>56</b> |
| 4.3.1 Objetivos   | 56        |
| 4.3.1.1. Objetivo General   | 56        |
| 4.3.1.2. Objetivos Específicos  | 56        |
| 4.3.2. Beneficios del Plan de Comunicación Organizacional Interna                 | 56        |
| 4.3.3. Indicadores de Recursos Humanos  | 57        |
| 4.3.4. Actividades de Comunicación Organizacional Interna                         | 57        |
| 4.3.5 Insumos y Costos  | 69        |
| 4.3.6 Cronograma  | 70        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO</b>   | <b>71</b> |
| <b>5.1 Conclusiones</b>   | <b>71</b> |
| <b>5.2 Recomendaciones</b>  | <b>72</b> |
| <br>  |           |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>   | <b>74</b> |
| <br>  |           |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>77</b> |

## **Contenido de Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Cantidad de Personal por áreas y por plaza            | 4  |
| Tabla 2. Participación de Mercado de empresas cinematográficas | 9  |
| Tabla 3. Información socioeconómica de colaboradores           | 41 |
| Tabla 4. Cantidad de personal en Multicines                    | 42 |
| Tabla 5. Posición en la organización                           | 48 |
| Tabla 6. Resultados encuesta de clima laboral                  | 52 |
| Tabla 7. Calendario de reuniones mensuales                     | 54 |
| Tabla 8. Insumos y costos                                      | 69 |
| Tabla 9. Cronograma  | 70 |

## **Contenido de Ilustraciones**

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1. Organigrama de la empresa Multicines S.A. (Área Administrativa) | 2  |
| Ilustración 2. Organigrama de la empresa Multicines S.A. (Área Operaciones)    | 3  |
| Ilustración 3. Logo Multicines   | 7  |
| Ilustración 4. Logo Multicines vertical  | 7  |
| Ilustración 5. Teoría de la información de Claude E. Shannon y Warren Weaver   | 16 |
| Ilustración 6. Árbol de problemas  | 20 |
| Ilustración 7. Comunicación Descendente  | 23 |
| Ilustración 8. Comunicación Ascendente   | 24 |
| Ilustración 9. Comunicación Horizontal   | 25 |
| Ilustración 10. Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa              | 42 |
| Ilustración 11. Identificación de los empleados con la filosofía corporativa   | 43 |
| Ilustración 12. Cantidad de información que empleados reciben de fuentes clave | 43 |
| Ilustración 13. Cantidad de información necesitan recibir de fuentes clave     | 44 |
| Ilustración 14. Opinión sobre información que recibe de fuentes clave          | 45 |
| Ilustración 15. Cantidad de información que se recibe de Multicines            | 45 |
| Ilustración 16. Cantidad de información que se recibe por parte de canales     | 46 |
| Ilustración 17. Frecuencia de uso de canales de comunicación                   | 47 |

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 18. Prácticas efectivas de comunicación | 48 |
| Ilustración 19. Posición en la organización         | 49 |

# CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

## 1.1 Datos de la Organización

### 1.1.1 *Historia de la Organización*

Multicines es una empresa de exhibición cinematográfica que inicia sus actividades en 1996 en la ciudad de Quito, con 4 salas de cines en el subsuelo del Centro Comercial Ñaquito “CCI”, con el propósito de atacar a ese gran nicho de mercado existente por la falta de salas de cine que brinden buen servicio y comodidad en la capital del Ecuador.

Las primeras salas abiertas en Quito tuvieron un éxito inesperado, por lo que la empresa decide construir 4 salas adicionales. En poco tiempo, su visión de negocio les llevó a construir más salas de cine en otros sectores de la ciudad y en la ciudad de Cuenca.

En la actualidad, Multicines dispone de varias salas en distintas ciudades. A continuación, se presenta información sobre la distribución y fecha de inauguración de las diferentes salas existentes:

#### **Quito:**

C.C. Ñaquito: inauguradas las primeras salas en el año 1996 y remodelada en el 2003 cuenta con 9 salas tipo pendiente.

C.C. El Recreo: construidas en tiempo récord fueron inauguradas en el año 2000, remodeladas en el año 2010, cuenta actualmente con 13 salas de cine tipo estadio.

Condado Shopping: inauguradas en agosto de 2007 cuenta con 7 salas tipo estadio.

C.C. Scala: inauguradas en el año 2012 cuenta con 7 salas tipo estadio y salas VIP.

#### **Cuenca:**

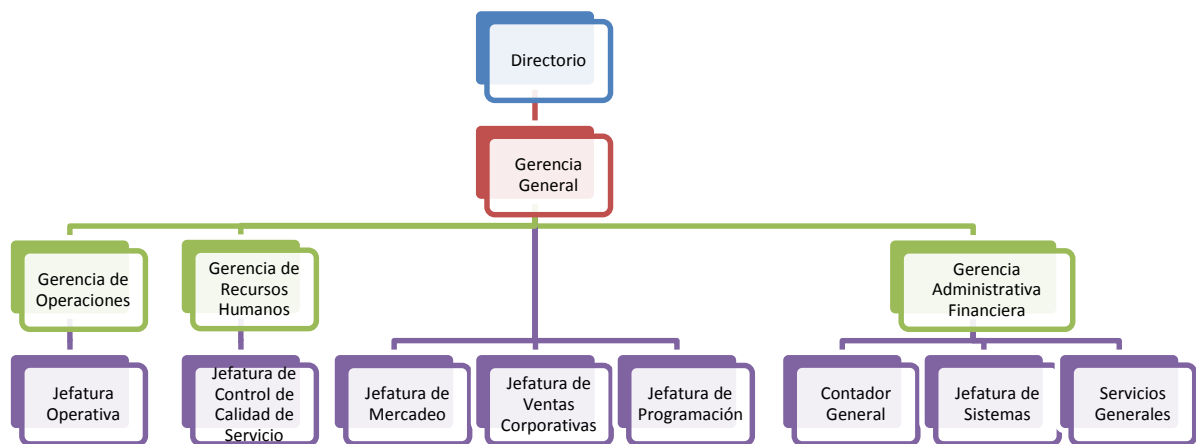
C. C. Millenium Plaza: inauguradas en el año 2002, cuenta con 6 salas de cine tipo pendiente.

Mall del Río: inauguradas en el año 2004, se amplió una sala en el año 2012 y en la actualidad cuenta con 3 salas tipo pendiente.<sup>1</sup>

## 1.1.2 Estructura Organizacional

### 1.1.2.1 Organigrama

A continuación, se encuentra el organigrama general de Multicines.



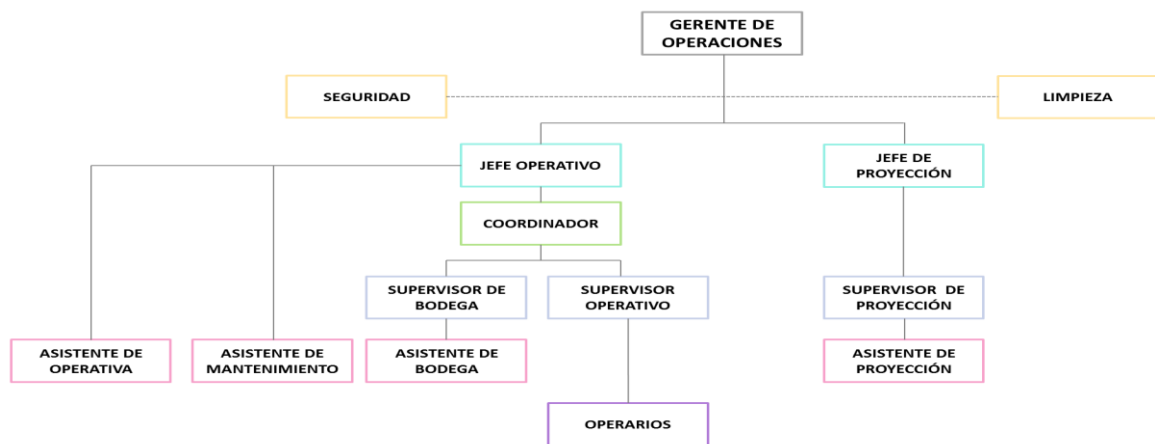
**Ilustración 1.** Organigrama de la empresa Multicines S.A. (Área Administrativa)

**Fuente.** Multicines S.A. Departamento de Recursos Humanos (2017)

A continuación, se encuentra el organigrama del área operativa de Multicines.

---

<sup>1</sup>Multicines S.A. (2017) - Departamento de Recursos Humanos



**Ilustración 2.** Organigrama de la empresa Multicines S.A. (Área de Operaciones)

**Fuente.** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos (2017)

Para una mejor comprensión de los cargos en el área operativa se presenta un desglose de los cargos más importantes:

- **Boletería y Cajero Multicket:** Lugar donde los clientes realizan la adquisición de boletos para las funciones de cine.
- **Servicio al cliente:** Lugar donde se atiende inquietudes y requerimientos de los clientes.
- **Punto de encargo:** Lugar donde el cliente puede encargar sus paquetes, mochilas, maletas, fundas para facilidad y comodidad del mismo, previo al ingreso a la sala de cine para disfrutar la función.
- **Dulcería:** Lugar donde el cliente puede adquirir la comida, bebidas y productos promocionales de turno.
- **Edecanía:** Estación donde se receptan los tickets de las funciones, el edecán proporciona la bienvenida, información sobre la sala donde se proyecta la película y al final de la función proporciona la despedida y guía a los usuarios a la salida.
- **Proyección:** Lugar donde se prepara la cinta fílmica para proyectar la película en la sala de cine.
- **Bodega:** Lugar donde se almacena todo tipo de insumos requeridos para el funcionamiento del cine.

### 1.1.2.2 Distribución del personal

A la fecha la Organización está formada por 408 personas, todas bajo relación de dependencia y el amparo de las leyes ecuatorianas. La tabla 1 presenta un detalle de la forma en que se encuentra distribuido el personal por áreas y por plazas en Multicines.

**Tabla 1: Cantidad de Personal por Áreas y por Plaza (Multicines 2017)**

| Área                    | Matriz    | CCI       | Recreo    | Condado   | Scala     | Millenium | Mall Del Rio | Total      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|------------|
| Personal Administrativo | 63        | 18        | 21        | 13        | 11        | 10        | 8            | 144        |
| Personal Operativo      |           | 66        | 57        | 59        | 36        | 24        | 22           | 264        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>    | <b>63</b> | <b>84</b> | <b>78</b> | <b>72</b> | <b>47</b> | <b>34</b> | <b>30</b>    | <b>408</b> |

Fuente: Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos (2017)

### 1.1.3 Información Estratégica

#### 1.1.3.1 Misión y Visión

“Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional con nuestra marca, valoramos la fidelidad de nuestros invitados” Multicines (2017).

#### 1.1.3.2 Valores Corporativos

A continuación, se detallan los valores corporativos sobre la base de la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de Multicines (2017):

- **Responsabilidad:** Ejecutar las actividades de la mejor forma y asumir las consecuencias de los mismos.
- **Ética:** Principios y reglas, que rigen las actividades diarias.
- **Lealtad:** Cumplir lo ofrecido.

- **Tolerancia:** Saber escuchar y aceptar el criterio y punto de vista de los demás.
- **Respeto:** Trato amable y cortés con todos los clientes tanto internos como externos.
- **Disciplina:** Actuar ordenadamente para lograr los objetivos corporativos.

### *1.1.3.3 Pilares Estratégicos*

Sobre la base de la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de Multicines, se menciona que los tres pilares en que fundamentan el enfoque estratégico son:

- **Experiencia de marca por servicio y estructura:** Experiencia de Marca definida por disparadores racionales y emocionales logrados en cada punto de contacto, a través de políticas de servicio estandarizado, infraestructura y tecnología actualizada en todos los complejos.
- **Experiencia de marca por reconocimiento a la lealtad:** Experiencia de Marca definida por disparadores racionales y emocionales a través de una propuesta de valor exclusiva para aliados al programa de lealtad.

Por medio de tarjeta Multicines se busca proporcionar a los clientes beneficios exclusivos y atractivos que permitan que los tarjetahabientes se sientan a gusto y con mayor confianza de visitar las salas de cine de la organización. Actualmente se cuenta con un total de 292.000 afiliados a nivel nacional.

- **Tecnología de acercamiento:** Experiencia de Marca definida por disparadores racionales y emocionales logrados por la propuesta de valor lograda por los canales tecnológicos de información, interacción y compra remota.

Se busca ofrecer a los clientes alternativas de canales de información y compras para lo cual Multicines dispone de la su página web [www.multicines.com.ec](http://www.multicines.com.ec), app, página en Facebook (con 737.000 seguidores), y cajero multiticket.

#### ***1.1.3.4 Competencias Corporativas***

Sobre la base de la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Multicines y utilizando como referencia la tesis de postgrado de Aguilar Andrea (2015) “Implementación de un programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.” – Recuperada de Repositorio digital de la PUCE Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito – Ecuador, a continuación se detallan las competencias corporativas:

- Orientación al servicio: Esforzarse por comprender y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.
- Orientación a resultados: Enfocarse en conseguir las metas acordadas con el equipo.
- Comunicación Efectiva: Escuchar y proporcionar información o respuestas coherentes y oportunas.
- Pro-actividad: Buscar dar más de lo solicitado en la ejecución de las actividades.
- Actitud Positiva: Presentarse de manera cordial ante cualquier situación.
- Trabajo en equipo: Esforzarse en contribuir y participar activamente para lograr objetivos comunes del grupo y de la organización.
- Creatividad: Proporcionar ideas nuevas e imaginativas para la ejecución de actividades o resolución de problemas.
- Organización y Puntualidad: Ejecutar de manera ordenada y precisa todas las actividades dentro de la organización.

#### ***1.1.3.5 Promesa de servicio***

El momento en que ingresa un trabajador a la Organización se le induce a cumplir a los clientes la promesa de servicio de Multicines, que es satisfacer y superar las expectativas que los clientes tengan.

Con referencia a información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de Multicines, la promesa se basa en CADA (día, atención, respuesta), es decir el cumplimiento de lo siguiente:

- Comprometidos con el enfoque estratégico.
- Ágiles en el desempeño.
- Disciplinados en la ejecución de los procedimientos.
- Amables con los invitados (clientes) SIEMPRE.

#### ***1.1.3.6 Filosofía – Slogan***

El slogan de la marca Multicines es: “*Te sentirás una estrella*” (Multicines, Departamento de Recursos Humanos, 2017); el cual se encuentra visible en la publicidad de la empresa.



**Ilustración 3.** Logo Multicines

**Fuente:** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos 2017



**Ilustración 4.** Logo Multicines vertical

**Fuente:** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos 2017

#### ***1.1.3.7 Promesa de Marca***

“Alimentamos la felicidad de las personas; hacemos a los amigos más amigos, a los niños más felices, a las familias más unidas, a las parejas más cercanas. Te damos la excusa, el

lugar y el momento para alegrar tu vida” (Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos 2017)

### ***1.1.3.8 Líneas de negocio***

Multicines mediante sus unidades de negocio ofrece a sus clientes varios tipos de servicios:

- Boletería - Venta de boletos para películas
- Dulcería - Venta de alimentos y bebidas
- Ventas corporativas
- Distribución - Distribución de películas (Adquisición de derechos para Ecuador)
- Auspicios - Publicidad en las pantallas de cine y en establecimientos.
- Fiestas infantiles - Servicio de Arriendo de salas de cine para eventos privados

### ***1.1.3.9 Competencia***

En el Ecuador existen pocas cadenas cinematográficas las cuales comparten el segmento de mercado de Multicines y estas son:

**Supercines:** Empresa líder en el mercado con presencia en varias ciudades.

**Cinemark:** Franquicia internacional en 4 ciudades del Ecuador.

**Otras Cadenas de cine:** Empresas menores en el mercado ecuatoriano.

En la tabla 2 se observa la participación de mercado que tiene Multicines, lo cual le permite ocupar el segundo lugar a nivel nacional en cuanto a preferencias de los clientes.

**Tabla 2.** Participación de Mercado de empresas cinematográficas

| Posición | Empresa    | Participación de Mercado | Logo  |
|----------|------------|--------------------------|---|
| 1        | Supercines | 57.3%                    |   |
| 2        | Multicines | 20.0%                    |   |
| 3        | Cinemark   | 17.3%                    |   |
| 4        | Maxcinema  | 3.6%                     |   |
| 5        | Otros      | 1.8%                     |  |

Fuente: Multicines S.A., Departamento de Programación (2017)

## 1.2 Planteamiento del problema

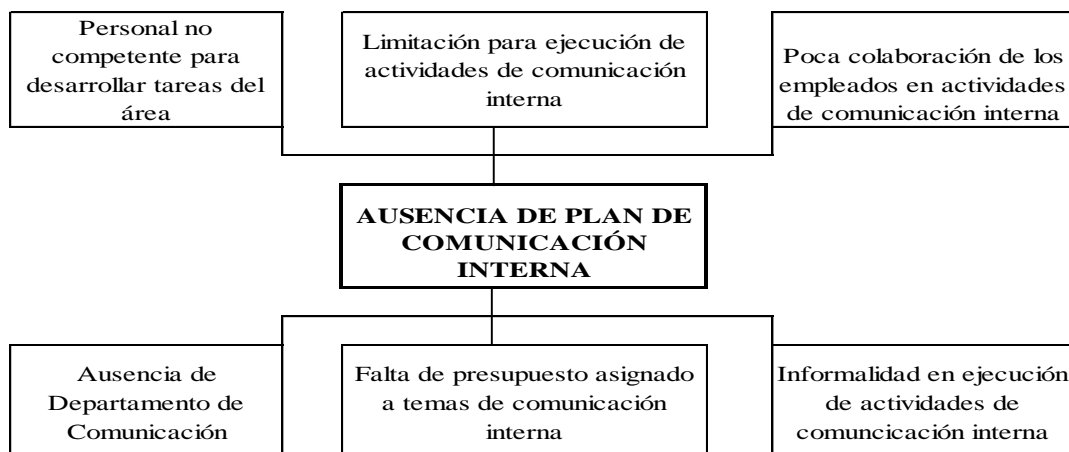
### 1.2.1 Planteamiento del problema

Multicines es una empresa de exhibición cinematográfica que inicia sus actividades en 1996 en la ciudad de Quito, con un grupo humano de alrededor de 400 personas, las cuales están distribuidas en diferentes localidades en el país; actualmente no cuentan con un plan de comunicación ni con políticas formales que guíen efectivamente la forma de manejar la comunicación organizacional interna, lo cual ha provocado que se den malos entendidos entre los trabajadores y mal ambiente laboral, debido a los chismes de pasillo y desinformación oficial.

Si existen los canales correctos de comunicación organizacional puede darse una mejor respuesta del personal en cuanto al manejo y transmisión de información, logrando en un futuro afianzar la cultura organizacional de la empresa y mejorar el ambiente laboral.

El presente proyecto es una posible alternativa de solución a la problemática existente de una comunicación deficiente en la organización, lo que se espera es que el presente proyecto se convierta en una herramienta de apoyo en Multicines, para mejorar en varios aspectos los canales de comunicación, la efectividad de la comunicación y la información que se quiere proporcionar al personal.

A continuación se presenta el árbol de problemas que resume situación actual de la Empresa:



**Ilustración No 5:** Árbol de Problemas  
**Elaborado por:** La autora 2017

### **1.2.2 Justificación**

El presente estudio se realiza debido a las deficiencias en la comunicación interna entre las áreas de trabajo y personal de mandos medios de la empresa Multicines, con la finalidad de que los resultados de este diagnóstico y propuesta de mejora en la comunicación, le sirvan como fuente de consulta y aplicación al Departamento de Recursos Humanos, y con la

finalidad de que las actividades sean mejor coordinadas, para que todo el personal contribuya en el cumplimiento de metas institucionales. Adicionalmente se espera que a futuro la cultura organizacional se fortalezca al mejorar la comunicación organizacional interna.

El análisis de la situación actual de Multicines comprende identificar la cultura organizacional en lo referente a la comunicación interna y en especial el conocer a fondo el manejo de las políticas internas de comunicación, lo cual según referencias del Departamento de Recursos Humanos, se maneja de acuerdo al método tradicional, con resultados medianamente satisfactorios.

El presente proyecto de investigación cuenta con la autorización de la organización y con los recursos necesarios (humanos, económicos y de tiempo) para su ejecución. El Departamento de Recursos Humanos es quien se encuentra más interesado en desarrollar este proyecto y proporciona la información necesaria para su desarrollo.

Los resultados del proyecto beneficiarán principalmente al capital humano ya que podrá obtener mayor información de la organización como: situación actual, perspectivas de crecimiento y planes de crecimiento y desarrollo dentro de la misma, entre otros temas organizacionales.

Es necesario mencionar que indirectamente se van a beneficiar los clientes externos quienes por medio de los empleados, podrán recibir información clara, coherente y uniforme, mejorando de esta forma la imagen corporativa.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Realizar un diagnóstico y propuesta de un programa de comunicación interna que refuerce la cultura organizacional de la empresa Multicines, en el año 2017.

### ***1.3.1.1 Objetivos Específicos***

- Describir la situación actual de la empresa sobre la comunicación organizacional interna.
- Descubrir los factores que influyen en la cultura organizacional de la empresa.
- Evaluar los canales de comunicación existentes en la empresa de estudio.
- Proponer un plan de comunicación para reforzar la comunicación organizacional interna.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Comunicación Organizacional Interna**

Para iniciar el desarrollo de la presente investigación es necesario mencionar varios conceptos de lo que es organización y comunicación.

Veliz, Bedoya, Celis, Escudero, Fernández, Páez, Pursals, Vargas, Villada (2014), afirman que:

Las organizaciones son micro sociedades establecidas por la relación entre personas y requiere canales, mensajes, datos e intenciones para cumplir con el propósito que facilite el cumplimiento de sus metas. La organización es un sistema dinámico que, desde su estructura, se domina como conjunto de órganos interdependientes que actúan juntos (p.33).

La comunicación es la producción e intercambio de sentidos, interpretación y creación de nuevas expresiones. La comunicación es un fenómeno gestor de interacción sociocultural de las organizaciones que incide en su producción, calidad, procesos y resultados.

Ruiz y Martínez (2015) refieren que la comunicación es el proceso de transmisión de información que consiste en una interacción entre el emisor y el receptor, mediante un mensaje, usando un código entendible en un contexto conocido, a través de un canal.

Lucio Balarezo (2012) en su libro Psicoterapia, Asesoramiento y Consejería sobre comunicación menciona que la comunicación es “El total de las acciones, reacciones e interacciones con las cuales el hombre o varios hombres, entran en contacto con los demás, mediante el lenguaje verbal, la mímica los gestos y movimientos no verbales, los actos, etc.”(p.157).

Según Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015), en su libro *Psicología Empresarial y Comunicación*, definen que “La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad (emisor) a otra (receptor), en base a un objetivo prefijado a través de un determinado medio.

El presente trabajo se enfoca en la comunicación organizacional interna de la empresa Multicines, para lo cual, se consideran varios conceptos de diversos autores.

Según Veliz et al. (2012, p.168):

La comunicación en la organización es fundamental porque es la encargada de conectar, vincular, unir y enlazar los procesos de las actividades, la trama de relaciones e interacciones, así como los grupos de interés internos y externos desde los significados símbolos que se deciden negociar y tranzar para fortalecer identidad en el microambiente y proyectar la imagen en el macroambiente.

Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015) menciona que:

Llamamos comunicación interna a aquella que se produce dentro de la empresa, es decir, entre sus miembros; la comunicación interna busca la involucración y motivación del personal, e intenta además que se origine una buena relación entre las personas de la empresa.

Para Enrique A., Morales, F., (2010), la comunicación consiste en pensar en el equipo humano que sustenta la organización y que debería ser considerado como el cómplice para lograr los objetivos de la compañía.

Una buena comunicación organizacional interna influye en la marcha de una empresa, ya que involucra a todo el personal, permite la interacción de todas las áreas o departamentos en la toma de decisiones y en la ejecución de instrucciones. (Jackson, 1987 citado en Van Riel, 1997, p.26)

Es importante mencionar que todos los seres humanos tienen la necesidad de comunicarse unos con otros, pero es indispensable que sea de forma correcta, para que el mensaje percibido por la otra parte genere los resultados deseados y en una empresa la comunicación organizacional es vital para lograr objetivos comunes.

Lucas, A. (1997) menciona “La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción” (p.76).

La comunicación organizacional interna es aquel tipo de comunicación que se produce entre los miembros de una organización donde se enfoca en difundir información sobre la organización, misión, visión, valores, metas, ejecución de sus actividades, servicios, líneas de productos entre los temas más importantes de mencionar.

## **2.2 Teorías de Comunicación.**

### ***2.2.1 Teoría de la Información de Claude E. Shannon***

Holik, F. (2016), menciona en su artículo lo siguiente sobre la teoría de Shannon:

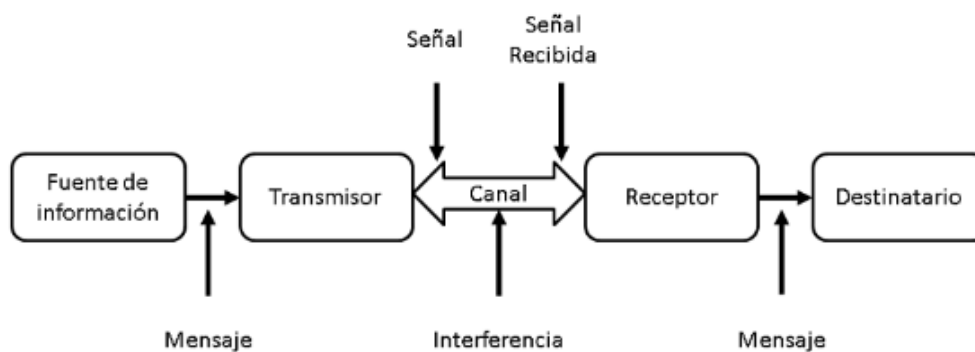
Es sin duda uno de los avances científicos más importantes del siglo XX. El principal objetivo de esta teoría es el de proporcionar una definición rigurosa de la noción de información que permita cuantificarla. Fue desarrollada con el objetivo de encontrar límites fundamentales en las operaciones de procesamiento de señales tales como compresión de datos, almacenamiento y comunicación. Sus aplicaciones se extienden a campos diversos, entre ellos la física, la química, la biología, la inferencia estadística, la robótica, la criptografía, la computación, la lingüística, el reconocimiento de patrones y la teoría de la comunicación.

“La teoría permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio” (Jiménez García, 2013, p.5).

Vargas, A., Rodríguez, D., Urdaneta, H., Zuleta C., (2013), afirman que: “Con el modelo de la teoría de la información se trata de llegar a determinar la forma más económica, rápida y segura de codificar un mensaje, sin que la presencia de algún ruido complique su transmisión”.

Los autores con esta teoría manifiestan que la comunicación viaja de un punto a otro, pasando por varios procesos y formado por varios elementos cuyo resultado se ve reflejado en el mensaje final.

A continuación se presenta un esquema de la teoría de la información:



**Ilustración 6:** Teoría de la información de Claude E. Shannon y Warren Weaver  
**Fuente:** Náñez, J. (2015)

Los elementos de la teoría de la información son: fuente de información, transmisor, señal, interferencia (ruido), señal recibida, receptor, destinatario y mensaje (Piñuel, J., 1997).

La teoría de la información de Shannon es considerada como la base para que la comunicación adquiera un carácter de centralidad en la sociedad.

### ***2.2.2 Teoría de la comunicación. Axiomas de Paul Watzlawick***

Arango Arango, M. Z., Rodríguez, A. M., Benavides, M. S. y Ubaque, S. L. (2016), citan a Watzlawick et al., (1985)

La comunicación humana está compuesta por tres áreas, la sintáctica, la semántica y la pragmática, la primera hace referencia a la transferencia del mensaje, la segunda se interesa en el significado o esencia del mensaje que se transfiere y la pragmática se centra en la afectación que la comunicación tiene sobre la conducta humana, teniendo en cuenta esto, Watzlawick introduce los conceptos de: la caja negra (entradas y salidas), conciencia o inconsciencia (de los actos), presente versus pasado, efectos versus causas, la circularidad de las pautas de la comunicación, y la relatividad de lo “normal” y lo “anormal” los cuales sirven de antecesores de los axiomas.

“Desde el enfoque sistémico de la comunicación, uno de cuyos máximos representantes es Paul Watzlawick, autor de la obra aquí reseñada, la comunicación se puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39)

A continuación se detallan los axiomas, tomando la información mencionada por Luz, M. (2003):

#### **1º Axioma: La imposibilidad de no comunicar**

“Se llama mensaje a cualquier unidad comunicacional singular o bien se habla de comunicación cuando no existen posibilidades de confusión. Una serie de mensajes intercambiados entre personas recibe el nombre de interacción, ya que constituyen un nivel más elevado en la comunicación humana” (p. 1).

Los seres humanos de una u otra forma se comunican, es imposible que no se comuniquen.

## **2º Axioma: Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación**

“Toda comunicación implica un compromiso y por ende, define una relación. Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas” (p. 2). Toda comunicación tiene como parte de ella un contenido y el hecho de interactuar con seres humanos, genera una relación.

## **3º Axioma: La puntuación de la secuencia de los hechos.**

"La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes" (p. 2). Durante el proceso de comunicación cada uno de los participantes contribuye al desarrollo de un proceso continuo.

## **4º Axioma: Comunicación digital y analógica.**

“Estos dos tipos de comunicación -uno mediante la semejanza auto explicativa y otro mediante una palabra- son, desde luego, equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales” (p. 2). Es importante mencionar la diferencia de estas comunicaciones: la comunicación digital es representada con palabras y la analógica con la comunicación no verbal.

## **5º Axioma: Interacción simétrica y complementaria.**

“En una relación complementaria un participante ocupa la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria” (p. 2). Interacción

simétrica se puede considerar que la comunicación se da en igualdad de condiciones entre las partes; y complementaria se distinguen las relaciones, no son iguales.

## **2.3 Elementos de la comunicación.**

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

### ***2.3.1 Emisor***

“Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación”. Chiavenato, I., 2011, p.50 (a)

Es necesario que el emisor exprese claramente lo que quiere transmitir, ya sea de forma verbal o escrita.

### ***2.3.2 Receptor***

“Es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino”. Chiavenato, I., 2011, p.51(a)

Una persona puede desempeñar el papel de emisor y/o de receptor durante el proceso de comunicación; en dicho proceso no se requiere que los participantes estén juntos en tiempo o espacio para que se produzca. También es importante que el receptor esté atento a lo que el emisor transmite.

### ***2.3.3 Mensaje***

Es la información que envía el emisor al receptor. “Conjunto de ideas, sentimientos, o sensaciones que el emisor envía al receptor”. Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015, p.177).

“El resultado del proceso de codificación es el mensaje, tanto verbal como no verbal” (Bateman, 2001, p.133).

El mensaje o más conocido como información a compartir debe ser claro, coherente y no muy extenso para que el receptor lo pueda entender.

#### **2.3.4 Código**

Conjunto de normas y símbolos común entre los participantes que sirven para transmitir el mensaje.

#### **2.3.5 Canal**

Recurso por medio del cual se emite el mensaje. “Es el portador del mensaje” (Bateman, 2001, p.133).

“Es común que las organizaciones dispongan de varios canales de comunicación, o medios, para enviar mensajes. Por lo general, los mensajes son escritos, verbales o una combinación de ambos” (Dubrín A., 2003, p. 181).

La elección del canal la realiza el emisor, cuya decisión se basa en el medio o recursos disponibles el momento de la comunicación.

#### **2.3.6 Contexto**

“Es el ambiente en el cual se produce la comunicación” Ruiz, J. y Martínez, M. (2015); es el medio en el cual se produce la comunicación entre el receptor y emisor.

#### **2.3.7 Retroalimentación**

“La retroalimentación disminuye la distorsión potencial entre el mensaje enviado y el recibido” (Bateman, 2001, p.135).

Revisión del proceso de comunicación para conocer si el mensaje ha sido recibido correctamente por el receptor.

### ***2.3.8 Interferencia o ruido***

“Cualquier factor de interferencia que, si está presente, puede distorsionar el mensaje enviado” (Bateman, 2001, p.135).

Se conoce como las barreras de la comunicación dadas en el canal, se puede considerar las actitudes y emociones por el lado del receptor, estrés laboral, ruido de teclados, impresoras, timbres de teléfonos, celulares y otros sonidos que se pueden dar en el lugar de trabajo.

## **2.4 Tipos de comunicación Interna**

La comunicación de manera general se encuentra clasificada en comunicación formal e informal.

### ***2.4.1 Comunicación formal***

La comunicación formal es aquella que se produce siguiendo los lineamientos establecidos o parametrizados dentro de la organización. Dentro de la comunicación reglamentaria se distinguen diferentes flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

Sobre la base del tema de investigación dentro de la comunicación organizacional interna se observan los siguientes flujos de comunicación:

### ***2.4.1.1 Comunicación Descendente***

Tipo de comunicación que “se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquico superiores hacia posiciones inferiores” (Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, 2015, p.181); el objetivo principal es mantener informado al personal sobre temas de la organización para el normal desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

Según Bateman T., 2001, “La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en jerarquía de la organización”.

Este tipo de comunicación es la que se requiere manejar en tiempos difíciles de la organización (p.27).

Frecuentemente se utiliza para transmitir:

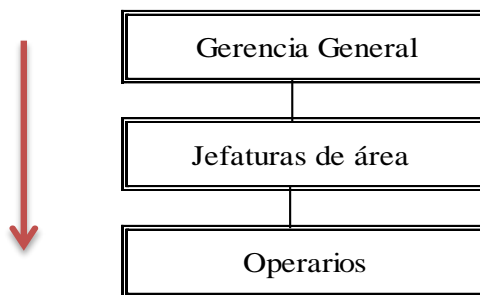
- Filosofía organizacional – cultura organizacional.
- Información estratégica de la empresa.
- Directrices sobre funciones a desempeñar en un puesto de trabajo.
- Procedimientos y prácticas de la empresa.

Los principales canales de este tipo de comunicación son: representantes del personal, línea de mando y el contacto directo.

Las herramientas más utilizadas para la comunicación descendente son: reuniones cortas de trabajo actualmente llamadas briefings, manuales y procedimientos, reuniones generales con todo el personal, revistas, coreos, charlas, entre otros.

Entre las barreras que se encuentran en este tipo de comunicación se detallan:

- Proporcionar mensajes confusos.
- Sobrecarga de información en canales de comunicación.
- Instrucciones mal dadas a los empleados. (Interconsulting Bureau, 2015)



**Ilustración 7.** Comunicación Descendente.

#### ***2.4.1.2 Comunicación Ascendente***

Tipo de comunicación que se produce cuando se transmite información desde los niveles inferiores hacia los niveles más altos. Su finalidad es la de obtener información desde la base para que así, los directivos identifiquen lo que funciona o no en la empresa (Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, 2015, p.182).

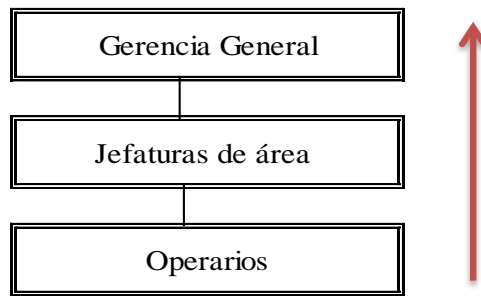
Frecuentemente se utiliza para transmitir:

- Problemas o situaciones relacionadas con el desempeño.
- Sugerencias, quejas.
- Diversos temas.

Las herramientas más utilizadas para la comunicación ascendente son: entrevistas personales, encuestas, buzón de sugerencias.

Entre las barreras que se presentan en este tipo de comunicación se puede mencionar:

- Falta de disponibilidad de tiempo de los jefes.
- Miedo de los trabajadores de expresar sus necesidades o problemas.
- Falta de conocimiento del personal de base sobre a quién dirigir sus inquietudes.



**Ilustración 8.** Comunicación Ascendente.

### ***2.4.1.3 Comunicación Horizontal***

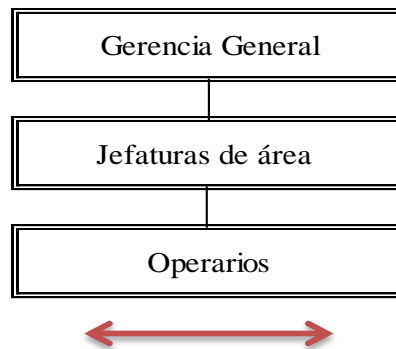
Tipo de comunicación que se produce de manera lineal entre departamentos, desarrollándose en un mismo nivel de mando o entre personas del mismo departamento que desempeñan los mismos trabajos.

El objetivo es conseguir la integración y armonización entre los distintos servicios que existen en la empresa, lo cual genera un buen ambiente de trabajo y búsqueda de soluciones a situaciones que se presentan (Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, 2015, p.182).

Entre las herramientas más utilizadas en la comunicación horizontal se encuentran las reuniones, informes, los equipos de mejora.

Entre las barreras que se presentan en este tipo de comunicación se pueden mencionar:

- Lenguaje diferente o distinto entre las partes.
- Malas relaciones interpersonales.
- Desconocimiento del entorno laboral.
- Falta de integración o participación de los trabajadores.



**Ilustración 9.** Comunicación Horizontal.

### ***2.4.2 Comunicación Informal***

La comunicación informal es aquella que está fuera del control de la organización y se da libremente entre emisor y receptor, suele ser de tipo oral. La comunicación informal surge de la interacción libre entre los colaboradores.

## **2.5 Barreras de la Comunicación Interna**

Las barreras de la comunicación interna son obstáculos o impedimentos para que el mensaje que se envía sea recibido de manera diferente o distorsionada.

A continuación, se presenta los tres diferentes tipos de barreras basados en el criterio de Chiavenato, I., de su libro *Administración de Recursos Humanos, 2011*, (a):

### ***2.5.1 Barreras personales***

“Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona; misma que distorsiona la comunicación con los demás” (p.50).

Cada persona tiene el control sobre este tipo de barreras que a la final perjudican a los participantes en el proceso de comunicación.

Entre las barreras personales se identifican: limitaciones personales, malos hábitos al oír, emociones, preocupaciones y sentimientos personales.

### ***2.5.2 Barreras físicas***

“Son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación” (p.50).

Estas barreras están más relacionadas al entorno en el cual se desarrolla el proceso de comunicación, muchas de ellas fuera del control de los individuos participantes en la comunicación.

Entre las barreras físicas se detallan: espacio físico, interferencias, fallas mecánicas, ruidos, distancia, entre otros.

### ***2.5.3 Barreras semánticas***

“Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación” (p.50).

Entre las barreras semánticas se identifican: interpretación de la palabra, traducción en idiomas, significado de señales y símbolos, decodificación de gestos y sentido de los recursos; este tipo de barreras se encuentran regularmente presente en el medio laboral.

## **2.6 Función Estratégica de la Comunicación**

La comunicación es fundamental en la empresa ya que influye en los resultados de la productividad, rendimiento de los trabajadores, nivel satisfacción de los clientes internos y externos.

Según Ruiz J. y Martínez M. (2015) las principales funciones del proceso de comunicación son:

- Función transmisora de la cultura empresarial la cual se logra por medio de la comunicación formal que se desarrolla en la empresa al transmitir conocimientos al personal para que se identifiquen con la cultura empresarial.
- Función de fuente de motivación del personal, la misma se logra al transmitir información al personal para que pueda desempeñar sus funciones a cabalidad, lo cual genera motivación en los colaboradores al tener todas las herramientas para la ejecución normal de sus actividades.
- Función facilitadora del trabajo en equipo y de la resolución de conflictos, el lograr que los miembros de un equipo puedan tener una comunicación efectiva contribuye a que logren resolver cualquier situación o conflicto de manera ágil.

## **2.7 Factores críticos de éxito en la comunicación**

En toda organización es necesario e importante identificar los factores críticos de éxito en la comunicación, mismo que se detallan a continuación:

### ***2.7.1 Eficiencia Comunicativa***

López, D y Ocampo M, (2011) mencionan que: “La eficiencia se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos..., se relaciona con el direccionamiento de los recursos hacia las actividades, de acuerdo con la productividad de las mismas.” (p.171).

En cuanto a la aplicación en el ámbito de la comunicación, está relacionada con los recursos que se utilizan para realizar las actividades de comunicación y los resultados que se obtienen de lo realizado.

### ***2.7.2 Eficacia Comunicativa***

López, D. y Ocampo M., (2011) afirman que: “Para comunicación, la eficacia la relacionamos con el cumplimiento de objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos”.

El cumplimiento de los objetivos planteados es importante en todas las áreas, lo cual evidencia si la gestión que se está realizando es la adecuada.

### **2.7.3 *La efectividad comunicativa***

López, D. y Ocampo, M., (2011) citan en su libro a Beltrán J. quien menciona: “Se es efectivo cuando se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico, es decir, cuando se es eficaz y eficiente a la vez”

En el área de comunicación se evidencia este criterio cuando el mensaje que pretende transmitir llega correctamente a los participantes y se realizan las actividades atadas al mensaje enviado.

## **2.8 Diagnóstico de Comunicación Interna**

La comunicación organizacional según Escobar J. y Gómez M. (2012) es el conjunto de actividades, formas expresivas, objetos y medios utilizados en la transmisión de ideas, hechos, sentimientos o experiencias, tendencias a lograr la integración, coordinación y entendimiento de los colaboradores con miras a la reducción de incertidumbre y buscando siempre la obtención de altos índices de eficiencia, calidad y competitividad organizacional.

Tomando como referencia el significado proporcionado por la Real Academia Española (2017), donde se expresa el significado de diagnóstico “Pertenece o relativo a la diagnosis”; puede decirse que el diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.

Al ser tan importante la comunicación organizacional dentro de una empresa es de vital importancia el poder contar con un diagnóstico de la misma y de esa forma conocer su

estado, problemas, necesidades, nivel de satisfacción de cliente interno, nivel de identidad y compromiso con la organización, situación de cultura organizacional entre otros, para poder desarrollar las estrategias comunicativas necesarias y las acciones correctivas de ser el caso y contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reflejado en altos índices productivos y de clima laboral.

## **2.9 Estructura de un plan de comunicación interna**

El Plan de comunicación interna es una planificación estratégica que tras investigar y diagnosticar sobre el estado actual de la Comunicación Interna en el momento concreto, establece: objetivos, estrategias, público objetivo, ejes de comunicación y mensajes, plan de acciones y definición de los medios más apropiados, presupuesto y plazo para conseguirlos (Enrique A. y Morales F., 2011, p.104).

Los principales pasos para el desarrollo de un plan de comunicación son:

- Determinar los objetivos, es decir lo que se quiere lograr con el plan.
- Determinar a quién se enfoca la comunicación.
- Definir la idea o mensaje a transmitir.
- Determinar el presupuesto con el que se contará.
- Identificar los medios a utilizar y la frecuencia.
- Ejecutar el plan de medios y medir su impacto

En Manuales Prácticos de la Pyme de Bic Galicia (2009) sobre cómo elaborar un plan de comunicación, se profundiza en la estructura del plan de comunicación, contenido que se detalla a continuación:

1. Análisis: investigación de la información del entorno.

2. Antecedentes: análisis de la información de la organización.
3. Objetivos: identificación de lo que se quiere conseguir. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
4. Público objetivo: definición de los destinatarios o grupos de destinatarios del plan.
5. El mensaje: información que se requiere difundir.
6. Estrategia: elección de la forma en que se ejecutarán las actividades.
7. Acciones: actividades a ejecutar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
8. Cronograma o calendario: organización y distribución del tiempo para ejecutar las actividades propuestas.
9. Presupuesto: recursos económicos destinados para la ejecución del plan.
10. Control y seguimiento: verificación de que las actividades se estén cumpliendo en el tiempo y en dentro de los parámetros establecidos.
11. Indicadores: parámetros de medición de resultados. Los tipos de indicadores que se manejan son: de realización física (grado de cumplimiento de las acciones), de realización financiera (presupuesto destinado vs presupuesto ejecutado), de impacto (personas involucradas con el plan), de resultado (cumplimiento de objetivos).

## **2.10 Cultura Organizacional**

Veliz F et al. (2014) menciona que:

La Cultura Organizacional es la manera tradicional de pensar, sentir y actuar de un grupo de personas que hacen parte de una organización, dependiendo de las costumbres inculcadas desde el mismo momento de ingresar en ella; por lo tanto, toda organización posee su propia cultura, sus propias creencias, sus propios valores, sus propias reglas (p.50).

Elias y Mascaray (2000) afirman que:

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una

fuerza invisible que guía al comportamiento de las personas en la organización (p.54).

Villafañe (2003) define la cultura como el “Proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas” (p.58).

Para Ritter, M. (2008) “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p.53).

La cultura permite proporcionar una identidad a los empleados y contribuye al desarrollo de la capacidad de adaptación ante nuevas circunstancias; es considerada como “una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas” (Ritter, M., 2008, p.54).

Ritter, M., 2008, afirma que “Es importante considerar a la comunicación como un elemento clave para el cambio de la cultura y creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad” (p.54).

Según Lucas, A. (1997) menciona:

La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno (transporte de información o proceso transaccional), a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre la comunicación interna y externa o a la formal e informal.

Según Chiavenato, (2011, p.72b) las características de la cultura organizacional son:

- Regularidad en los comportamientos observados.
- Normas.
- Valores predominantes.
- Filosofía.
- Reglas.
- Clima organizacional.

En relación a este trabajo se mencionará principalmente sobre Clima Organizacional el cual “expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (Chiavenato, I., 2011, p.74b).

Fernández, C. (2012) cita a Hernández R. (2008) mencionando que cultura corporativa y clima organizacional son elementos estrechamente vinculados; diversos autores consideran que clima es un componente de la cultura y otros que es una dimensión relacionada pero diferente.

Fernández, C. (2012) cita a Schneider, B., Guinnarson, S., Niles-Jolly, K. (1994) donde señalan

Clima constituye la atmosfera que los empleados perciben y es generada por las prácticas, los procedimientos y las recompensas; mientras que la cultura es un patrón de valores, creencias y premisas basados en las interpretaciones de los empleados, así como en la filosofía que produce el clima que experimentan (p. 104).

### ***2.10.1 Funciones de la cultura organizacional***

Basados en libro de Ritter, M., 2008, p.57, entre las funciones primarias de la cultura se tiene:

- La identificación: se da respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?, otorgando una personalidad al capital humano.
- La integración: “Se manifiesta a través del consenso de los supuesto básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización” (Ritter, M., 2008, p.57).  
Los supuestos básicos se considera a aspectos organizacionales bases relacionados a la realidad, al medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación con los demás.
- La coordinación: Implica el estar de acuerdo con las directrices a seguir para la aplicación de normas y valores. “Permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización” (Ritter, M., 2008, p.57).
- Motivación: constituye las razones que impulsan la ejecución de las actividades. Los empleados al estar motivados responden mejor en el desarrollo de sus actividades.

Entre otras funciones se puede mencionar:

- Transmite un sentido de identidad y pertenencia a sus miembros.
- Establece las reglas del comportamiento en la organización.
- Facilita la creación de compromisos.
- “Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización” (Ritter, M., 2008, p.60).

## ***2.10.2 Elementos de la cultura organizacional***

Los elementos de la cultura son cuatro: técnicas, código simbólico, modelos de la realidad y el mundo normativo.

### *2.10.2.1 Las técnicas*

Se conoce como el know how. Lucas, A., (1997) afirma que “El uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad” (p.73).

### *2.10.2.2 El código simbólico*

Lucas, A. (1997) menciona que es el “Elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje” (p.73). La cultura considera al lenguaje como elemento básico.

### *2.10.2.3 Los modelos de la realidad*

Lucas, A. (1997) afirma que son “Las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar” (p.73).

### *2.10.2.4 El mundo normativo*

Lucas, A. (1997) menciona que es el “Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones”.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Metodología de la Investigación

#### 3.1.1 Tipo de investigación

Se utilizará la investigación exploratoria y descriptiva.

La investigación descriptiva permite obtener las características del mercado, es así que para este proyecto, este tipo de investigación apoyará en obtener información sobre comunicación interna de la empresa Multicines.

Se utiliza este tipo de investigación por las siguientes razones:

- Describir las características de grupos.
- Determinar las percepciones de características del tema a tratar.

Adicionalmente se menciona que la investigación exploratoria permite “examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión” (Malhotra, 2008).

En este estudio se utilizará para:

- Formular un problema
- Obtener nueva información para el desarrollo de alternativas de solución al problema planteado.

Adicionalmente se utilizará el método de investigación inductivo y deductivo y métodos estadísticos para la tabulación de datos obtenidos en las encuestas.

El método inductivo permitirá ir de lo general a lo particular con el fin de poder desarrollar la propuesta de plan de comunicación, aplicando diversas estrategias.

El método deductivo permitirá estudiar fenómenos generales para poder regresar a las causas y poder verificar la validez de las técnicas según los datos analizados.

### **3.1.2 *Diseño***

El presente proyecto se basa en una investigación descriptiva no experimental, ya que se ejecuta sin manipular variables y se analiza la realidad sobre la base de su entorno; es decir los sujetos (personal que trabaja en Multicines) serán observados en su ambiente y de los cuales se realizará una descripción de sus características y de los factores a ser evaluados.

Según Hernández Sampier, R., (2004) la investigación realizada es un diseño de tipo transversal o transeccional puesto que centra su análisis en el estado de las variables en un determinado momento.

### **3.1.3 *Fuentes y técnicas de recolección de información***

#### **3.1.3.1 *Fuentes Primarias***

Según Silvestrini (2008) “contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más”

En esta investigación se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

#### 3.1.3.1.1 Entrevista a personal ejecutivo de alto mando

La necesidad de obtener información precisa sobre la comunicación interna y medio de comunicación desde un punto de vista jerárquico superior, genera la elaboración y aplicación de una entrevista, cuyas preguntas son enfocadas en conocer la organización.

La estructura de la entrevista se basa en 12 preguntas sobre comunicación interna, medios de comunicación utilizados, frecuencia de uso de medios e intervención de diferentes departamentos. El desarrollo de la entrevista se encuentra en el Anexo 2.

Se consideró realizar la entrevista al Gerente General y a la Jefe de Recursos Humanos de Multicines, pero debido a la agenda ocupada del Gerente no se pudo cumplir con lo planificado, solo se pudo entrevistar a Andrea Aguilar – Jefe de Recursos Humanos.

#### 3.1.3.1.2 Encuestas dirigidas a los trabajadores

Sobre la base de la información obtenida del Departamento de Recursos Humanos y de acuerdo a los requerimientos específicos de Multicines, se elaboró una encuesta, tomando como fuente de consulta el informe del proyecto de investigación realizado por Latorre. G., Dousdebés, A., Gonzáles, A., y Vasco, M., (2018), sobre Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. En el instrumento se consideran varios aspectos:

- Filosofía empresarial (2 preguntas).
- Comunicación Interna en aspectos tales como: cantidad de información que se recibe, si la información que recibe es oportuna, cantidad de información que necesita recibir el empleado, información de fuentes clave, características de la información (4 preguntas).

- Frecuencia de uso de los canales de comunicación y cantidad de información (2 preguntas).
- Prácticas efectivas (1 pregunta).

Se encuentra estructurada por 8 preguntas cerradas compuestas en su mayoría de varias opciones de selección, con cuatro alternativas de respuesta y con 1 pregunta abierta. Tomando en cuenta el contexto de la Empresa, se consideraron adecuadas algunas preguntas de la encuesta realizada por Latorre. G. et al., (2018) Ver Anexo 1.

En la encuesta se utiliza la escala de Likert, con cuatro opciones de respuesta para evitar la tendencia central. Oriol Llauro (2014) afirma que “La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponemos”.

El ítem en la escala de Likert se utiliza para medir diferentes actitudes, el grado de conformidad de un encuestado. Por ejemplo: el nivel de acuerdo con una afirmación, el nivel de frecuencia con la que se realiza cierta actividad, nivel de importancia, nivel de valoración entre otros.

En este caso se utiliza el nivel de valoración y de frecuencia.

Los resultados arrojados de las encuestas serán considerados como fuente de información importante para el desarrollo del plan de comunicación interna pero principalmente para la toma de decisiones y formulación de estrategias organizacionales.

### 3.1.3.2 Fuentes secundarias

“Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada” (Silvestrini, 2008), es en esta investigación que se tomarán en cuenta conceptos y teorías de varios autores relacionados con temas como comunicación, comunicación organizacional, cultura organizacional los mismos que servirán como guía y fuente de consulta permanente; adicionalmente se utilizarán datos publicados en diferentes medios como libros, material de la empresa, revistas, páginas web e internet.

## 3.2 Población y muestra

Para este proyecto la población son todos los empleados de Multicines que se encuentran ubicados en varios complejos y en dos ciudades del país. Como se mencionó en el capítulo I, el número total de trabajadores de la empresa a la fecha de estudio es de 408 personas.

Con fines de investigación se pretendía aplicar la encuesta a toda la población pero al conocer que es difícil poder contar con la participación del personal del área operativa por los horarios rotativos, se ha definido que la muestra sea equivalente a un 95% de la población, es decir 387 empleados.

En la siguiente tabla se puede visualizar las características en cuanto a edad, género y nivel de instrucción de los colaboradores que forman parte de la organización.

**Tabla 3.** Información socioeconómica colaboradores

| <b>PARÁMETROS</b>           |                       | <b>2017</b> |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|
| <b>EDADES</b>               | 18 a 25 años          | 57%         |
|                             | 26 a 30 años          | 23%         |
|                             | 31 a 40 años          | 13%         |
|                             | Más de 41 años        | 7%          |
| <b>GÉNERO</b>               | Femenino              | 52%         |
|                             | Masculino             | 48%         |
| <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b> | Secundaria Completa   | 52%         |
|                             | Secundaria Incompleta | 4%          |
|                             | Superior Completa     | 7%          |
|                             | Superior Incompleta   | 37%         |

**Fuente:** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos

### 3.3 Encuesta

#### 3.3.1 *Procesamiento de los Datos: Tabulación e interpretación de resultados*

La recolección de la información se llevó a cabo en todos los complejos de Multicines en las ciudades de Quito y Cuenca; la encuesta fue aplicada a un total de 387 funcionarios en la semana del 12 al 20 de agosto de 2017, arrojando resultados de interés para este estudio. En la siguiente tabla se puede visualizar la población total de la organización por plaza.

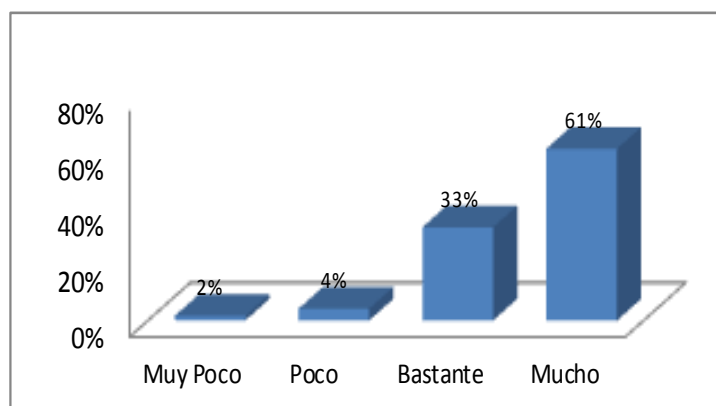
**Tabla 4:** Cantidad de personal en Multicines

|               | CCI | RECREO | CONDADO | SCALA | MILL. | MALL | MATRIZ |
|---------------|-----|--------|---------|-------|-------|------|--------|
| Colaboradores | 84  | 78     | 72      | 47    | 34    | 30   | 63     |

**Fuente:** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos (2017)

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

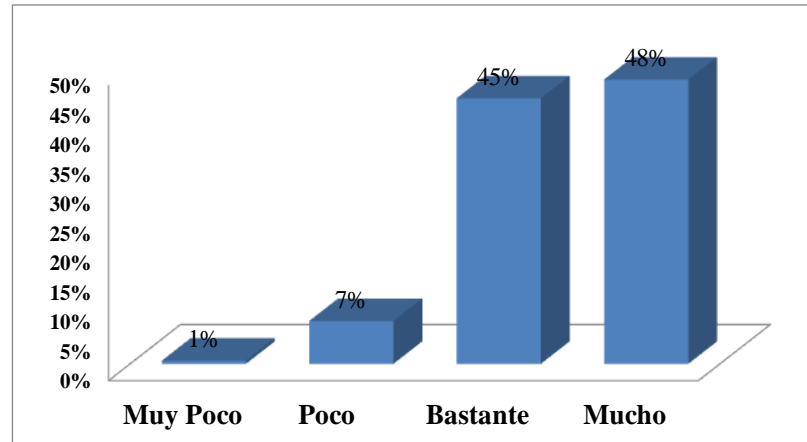
### 1. Conocimiento de la misión, visión y valores de Multicines.



**Ilustración 10.** Nivel de conocimiento de filosofía corporativa  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

En la Ilustración No 10 se visualiza que un 94% de la población conoce y tiene presente la filosofía empresarial como son misión, visión y valores de Multicines S.A. , reflejando que las actividades realizadas por la organización en relación a la difusión de la filosofía empresarial ha dado buenos resultados.

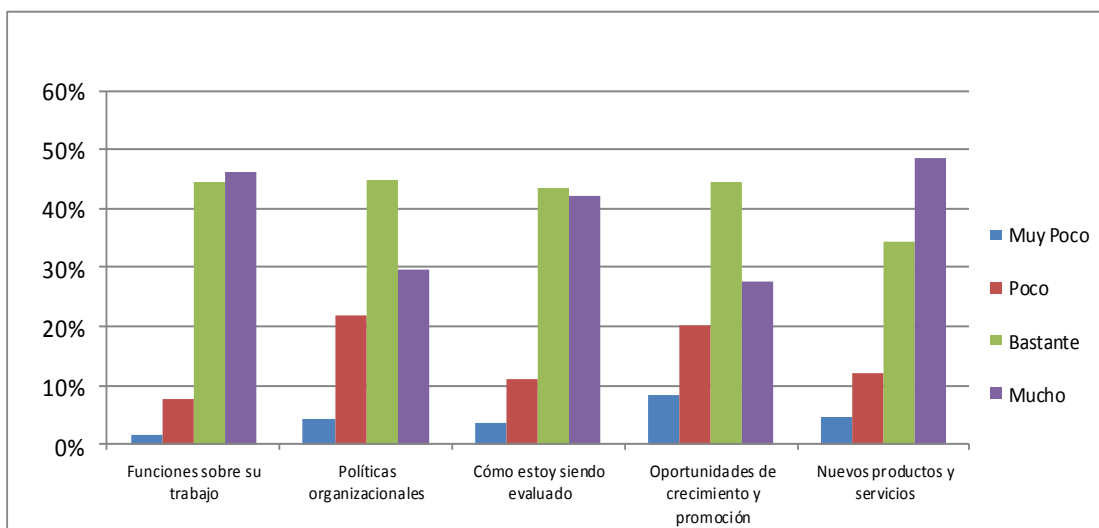
## 2. Identificación de los empleados con la misión, visión y valores de Multicines



**Ilustración 11.** Identificación de los empleados con filosofía empresarial  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

En Ilustración No 11 se observa que un 93% de la población se siente identificado con la filosofía empresarial como son misión, visión y valores de Multicines S.A., lo cual demuestra que Multicines ha trabajado en socializar y difundir su filosofía entre sus empleados.

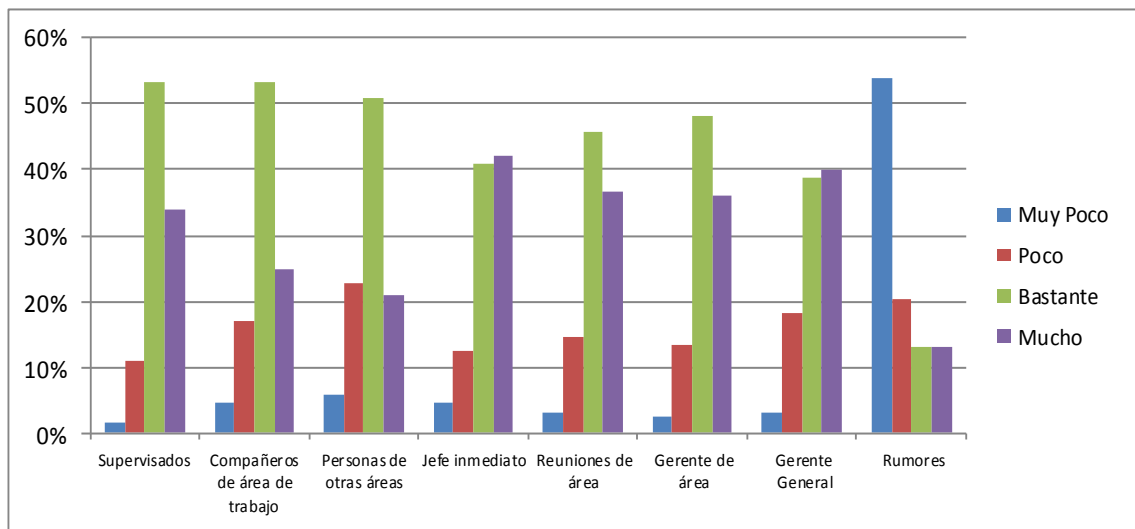
## 3. Cantidad de información que los empleados están recibiendo de la organización.



**Ilustración 12.** Cantidad de información que empleados están recibiendo de fuentes clave  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

Los resultados de la encuesta realizada, reflejan que los empleados consideran en su gran mayoría que reciben bastante información de parte de la organización; información necesaria para poder desempeñar correctamente su trabajo. En base a estos resultados se puede considerar reforzar la forma de difusión de las oportunidades de crecimiento y promoción de Multicines.

**4. Cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes:**

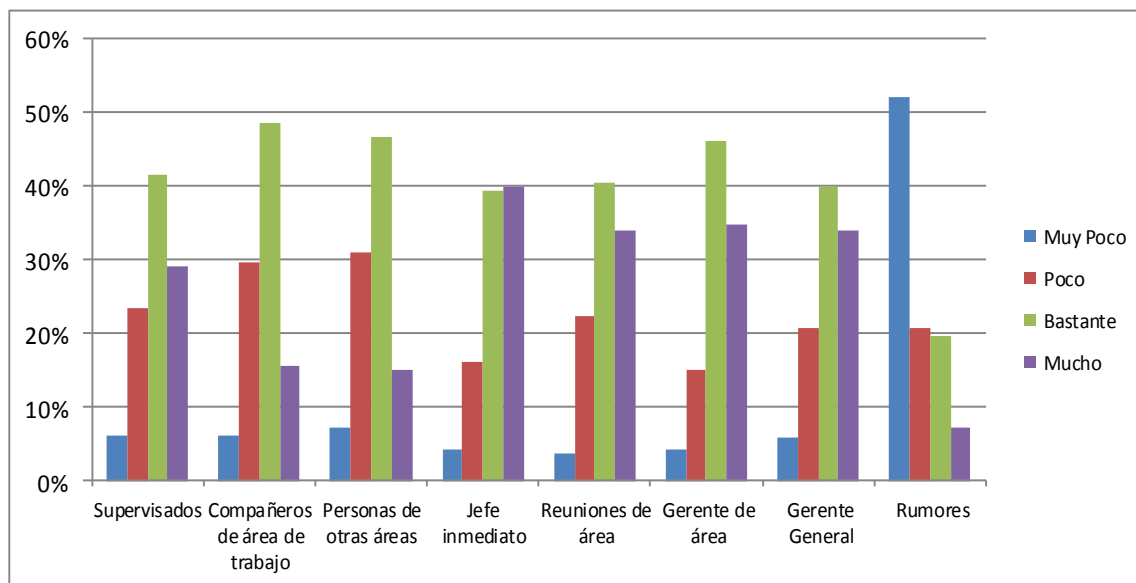


**Ilustración 13.** Cantidad de información que se necesita recibir de fuentes clave

**Fuente:** Colaboradores Multicines

En la Ilustración 13 se puede visualizar que los empleados de Multicines consideran que reciben bastante información de las fuentes importantes de la oficina y que rechazan el prestar atención a rumores, lo cual ayuda a reducir los malos entendidos o la transmisión de información no oficial que puede afectar el ambiente.

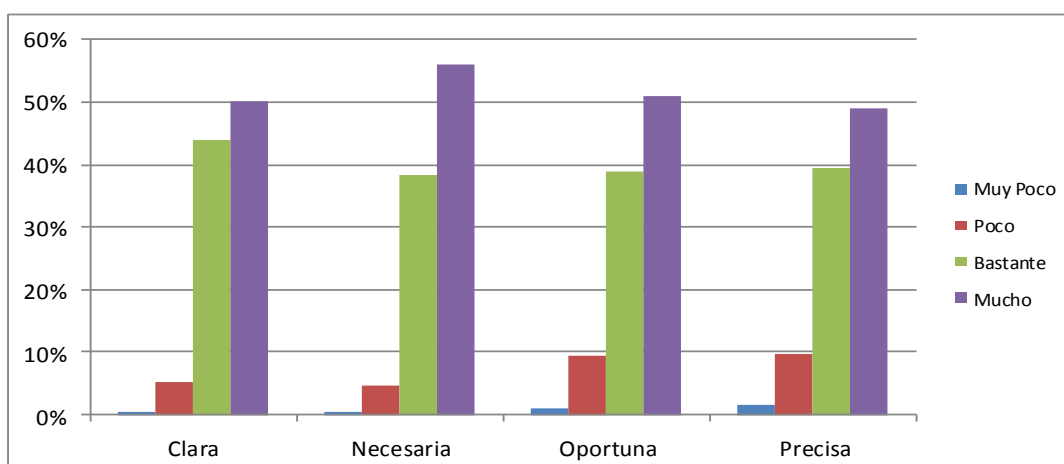
## 5. Opinión sobre la información que se recibe de fuentes clave si es oportuna.



**Ilustración 14.** Opinión sobre información que recibe de fuentes clave  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

Los empleados de Multicines en su mayoría consideran que reciben oportunamente bastante información de fuentes clave, lo cual contribuye a que la gestión del personal se desarrolle normalmente. Nuevamente se destaca que se deja a un lado los rumores.

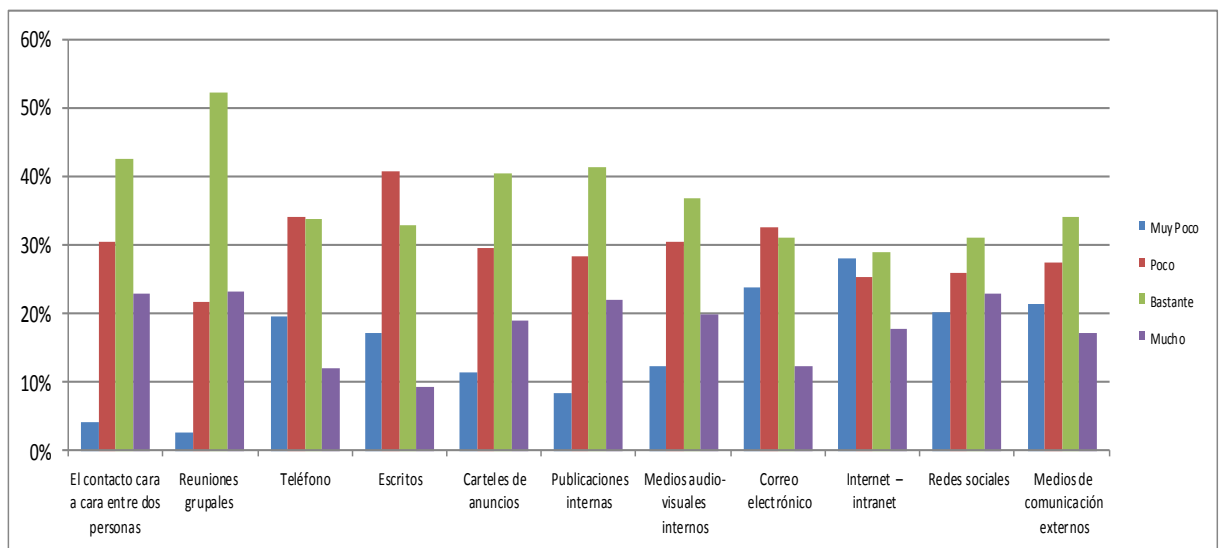
## 6. Información que se recibe por parte de Multicines



**Ilustración 15.** Cantidad de información que recibe por parte de Multicines  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

En base a la Ilustración 15, se puede identificar que la información de Multicines es clara, necesaria, oportuna y precisa; lo cual se soporta también con los resultados de las preguntas anteriores

## 7. Cantidad de información que recibe de los canales

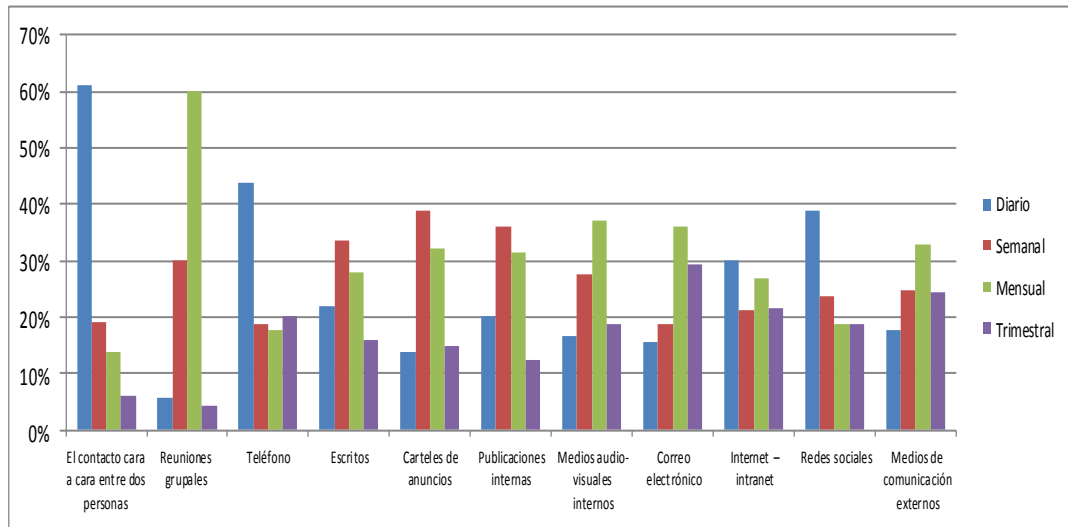


**Ilustración 16.** Cantidad de información que recibe por parte de los canales  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

En base a la Ilustración 16 se puede señalar que los canales de donde el personal de Multicines recibe más información son: reuniones grupales, contacto cara a cara, publicaciones internas, medios visuales internos carteleras, entre otros.

Otro punto que se debe considerar es que la intranet, los escritos y el teléfono son canales por medio de los cuales el personal no está recibiendo información y sería necesario el evaluar el uso que se está dando a los mismos.

## 8. Frecuencia de utilización de los canales de comunicación en Multicines



**Ilustración 17.** Frecuencia de uso de los canales de comunicación

**Fuente:** Colaboradores Multicines

El personal de Multicines refleja que se mantiene informado por las herramientas que ofrecen la empresa y otros medios que se encuentran en el exterior, pero principalmente por medio de reuniones grupales, medios audiovisuales, correo electrónico, medios de comunicación externa, carteleras y publicaciones internas.

Al igual que en la pregunta anterior, se evidencia que los escritos, teléfono, intranet e incluyendo a redes sociales son los canales menos utilizados en la organización, y sería recomendable revisar las razones por las que el personal uso menos estos canales.

9. Enumere cinco prácticas efectivas de comunicación interna que se desarrollen en su organización.



**Ilustración 18.** Prácticas efectivas de comunicación.  
**Fuente:** Colaboradores Multicines

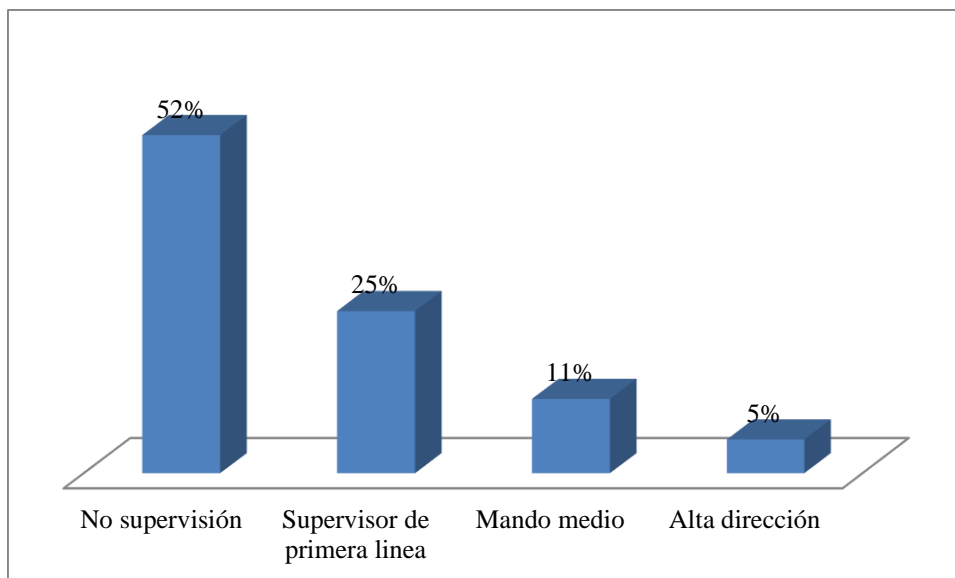
En la Ilustración No 18 se observa que los empleados de Multicines consideran que las prácticas más efectivas de comunicación son: reuniones grupales y utilizar el whatsapp, con un porcentaje menor tenemos briefing y carteleras; datos que aportan para considerar las estrategias y actividades de plan de comunicación interna a desarrollar.

10. ¿Cuál es su posición en esta organización?

**Tabla 5.** Posición en la organización

| Opciones                    | # Observaciones | Ponderación |
|-----------------------------|-----------------|-------------|
| No supervisión              | 201             | 52%         |
| Supervisor de primera línea | 96              | 25%         |
| Mando medio                 | 44              | 11%         |
| Alta dirección              | 20              | 5%          |

**Fuente:** Colaboradores Multicines



**Ilustración 18.** Posición en la organización.

**Fuente:** Colaboradores Multicines

En la tabla 5 e Ilustración 18 se identifica que el personal que completó la encuesta en su mayoría son de cargos que no supervisan a personal, la diferencia son cargos que tienen personal bajo su supervisión. Se ha logrado el cometido de recoger el criterio del personal a todo nivel.

### **3.4 Entrevista**

La entrevista se realizó a la Jefe de Recursos Humanos en el complejo Condado, con el propósito de obtener información sobre la comunicación organizacional interna en Multicines e información estratégica de la organización. (Ver Anexo 3)

Entre los puntos más importantes que se mencionan son:

- Recursos Humanos reconoce que la falta de una política de comunicación interna ha incidido en que la información no llegue oportunamente y por los canales apropiados a los colaboradores.

- Es necesario potenciar los canales de comunicación existentes e incorporar unos nuevos como una intranet que es un proyecto de la organización para el 2018.
- La Empresa se ha enfocado en difundir la filosofía organizacional de diferentes formas, lo cual ha resultado en que los colaboradores se sientan identificados con Multicines.
- La jefatura de Recursos Humanos ha desarrollado algunos protocolos y procedimientos para formalizar la comunicación interna en la organización que ha dado buenos resultados, pero aun así hay pasos que dar para seguir adelante.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

### **4.1 Análisis y antecedentes de Multicines sobre comunicación organizacional interna**

En este acápite se describe lo que actualmente realiza la organización en cuanto a comunicación organizacional interna.

Multicines S.A. empresa ecuatoriana formada por 408 empleados, es una organización con una estructura administrativa y operativa súper amplia, enfocados en que Cultura Organizacional tenga presencia en cada uno de sus colaboradores y áreas de la misma.

Sobre la base de la entrevista realizada a la Jefe de Recursos Humanos, Andrea Aguilar quien ha proporcionado información estratégica y de negocio, manifestó que la comunicación interna es una herramienta indispensable a desarrollar y explotar en su organización y que lamentablemente no se ha logrado formalizar todos los procesos de difusión de información interna por medio de un plan de comunicación.

Actualmente la comunicación que regularmente manejan es de tipo descendente puesto que desde Gerencia General se transmite cualquier información para el personal de Multicines por medio de reuniones estratégicas con las gerencias o jefaturas de área y posteriormente se realizan reuniones con personal operativo y de base, pero en otras ocasiones no se ha podido transmitir la información de la forma correcta, ya que la Gerencia no ha tenido la apertura y tiempo necesario para difundir datos claves y todo se ha filtrado por otros lados creando malestar e incertidumbre entre el personal.

A nivel de empresa, cuenta con una planeación estratégica y una sólida cultura organizacional que ha sido transmitida y socializada con el personal por medio de reuniones con el personal.

En la organización la cultura organizacional es medida a través de la aplicación de encuestas de clima laboral que se realizan semestralmente, en mencionadas encuestas se consulta sobre temas estratégicos y de interés para la organización; en este año se ejecutó la encuesta en mayo del 2017 y su finalidad fue la de conocer el clima laboral de la organización y la percepción del liderazgo.

Los resultados de esta encuesta fueron compartidos como fuente de información para el desarrollo de esta investigación y los mismos se presentan a continuación:

**Tabla 6:** Resultados de encuesta de clima laboral

| COMPLEJOS              | 2017          |               |
|------------------------|---------------|---------------|
|                        | CLIMA GENERAL | CLIMA LÍDERES |
| CCI                    | 64%           | 85%           |
| RECREO                 | 65%           | 88%           |
| CONDADO                | 66%           | 79%           |
| SCALA                  | 64%           | 95%           |
| MILL                   | 69%           | 95%           |
| MALL                   | 69%           | 90%           |
| MATRIZ                 | 70%           | 85%           |
| <b>TOTAL(PROMEDIO)</b> | <b>67%</b>    | <b>88%</b>    |

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos Multicines

Sobre la base de tabla No 6 sobre los resultados de la encuesta de clima laboral se identifica que a mayo del 2017 el personal se encuentra medianamente satisfecho con el ambiente laboral, obteniendo un 67% y el nivel de liderazgo de personal que supervisa personal es bueno con un 88% de aceptación.

En el Anexo 2 se puede evidenciar los dos tipos de encuestas realizadas en la empresa.

En cuanto al manejo de la comunicación interna en la empresa Multicines se utilizan algunas herramientas para la difusión de la información como son: reuniones generales, reuniones de área mensuales, reuniones individuales, reuniones grupales cortas denominadas briefings, evaluaciones del personal, escuela elemental, utilización de carteleras, corchógrafos, correo interno, publicaciones internas, comunicación vía whatsapp e intranet..

A continuación se detalla algunas características de las actividades que se ejecutan en la organización:

- Reuniones

Para la ejecución de reuniones se establece un calendario anual determinando las fechas y horarios, mismo que es difundido el primer mes del año.

A continuación en la tabla 7 se proporciona el detalle de las fechas de reuniones correspondiente a Julio – Diciembre de 2017.

**Tabla 7:** Calendario de reuniones mensuales

| JULIO            |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 10-jul | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 11-jul | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 11-jul | 16H00 A 18H00    |
| SCALA            | 12-jul | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 13-jul | DE 09H00 A 11H00 |
| RECREO           | 14-jul | DE 10H00 A 12H00 |

| AGOSTO           |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 07-ago | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 08-ago | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 08-ago | 16H00 A 18H00    |
| SCALA            | 09-ago | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 14-ago | DE 09H00 A 11H00 |
| RECREO           | 15-ago | DE 10H00 A 12H00 |

| SEPTIEMBRE       |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 11-sep | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 12-sep | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 12-sep | 16H00 A 18H00    |
| RECREO           | 13-sep | DE 10H00 A 12H00 |
| SCALA            | 14-sep | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 15-sep | DE 09H00 A 11H00 |

| OCTUBRE          |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 10-oct | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 11-oct | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 11-oct | 16H00 A 18H00    |
| RECREO           | 12-oct | DE 10H00 A 12H00 |
| SCALA            | 13-oct | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 16-oct | DE 09H00 A 11H00 |

| NOVIEMBRE        |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 06-nov | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 07-nov | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 07-nov | 16H00 A 18H00    |
| RECREO           | 08-nov | DE 10H00 A 12H00 |
| SCALA            | 09-nov | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 10-nov | DE 09H00 A 11H00 |

| DICIEMBRE        |        |                  |
|------------------|--------|------------------|
| COMPLEJO         | FECHA  | HORA             |
| CCI              | 11-dic | DE 10H00 A 12H00 |
| CONDADO          | 12-dic | DE 10H00 A 12H00 |
| COMITÉ OPERATIVO | 12-dic | 16H00 A 18H00    |
| RECREO           | 13-dic | DE 10H00 A 12H00 |
| SCALA            | 14-dic | DE 10H00 A 12H00 |
| CUENCA           | 15-dic | DE 09H00 A 11H00 |

**Elaborado por:** Departamento de Recursos Humanos Multicines

**Fuente:** Multicines S.A., Departamento de Recursos Humanos

La empresa tiene establecido dos protocolos o guías para el desarrollo de las reuniones mensuales y cortas denominadas briefings; mencionados protocolos han sido socializados a nivel de mandos medios y altos puestos que supervisan personal. (Anexos 4 y Anexo 5).

La guía de reuniones mensuales efectivas está formada en dos partes; la primera consta de cinco niveles donde se pretende proporcionar información general, motivar, reconocer y orientar al personal; en la segunda parte se da la bienvenida a los nuevos trabajadores, se proporciona información de las metas operativas, de recursos humanos y refuerzo de los objetivos generales de la organización.

La guía de reuniones cortas Briefings orienta a los supervisores o quien maneje la reunión los pasos a seguir y tiempos de ejecución de los mismos. Se realiza

reuniones para difundir información de material promocional, trabajo en equipo, trabajo en boletería y edecanía.

- Escuela elemental

Es un tipo de capacitación y adiestramiento obligatorio para el personal que ingresa a la organización, se realiza en cada complejo, el tiempo destinado a esta capacitación es de 40 horas distribuido en 6 días seguidos (frecuentemente de jueves a martes). La mencionada escuela fue desarrollada principalmente para personal del área operativa para complejos, pero para el resto del personal se imparte solo el primer módulo.

La escuela consta de dos módulos con enseñanza teórica y experiencia práctica:

Módulo I: Reglamentos y políticas internas de Multicines; Información Estratégica y Funciones del área de edecanía.

Módulo II: Funciones del mostrador de dulcería, política de manipulación de alimentos; Protocolo estandarizado de dulcería, composición de combos, precios, entre otros.

Durante la escuela se realiza un total de 5 evaluaciones tanto escritas como prácticas, los participantes aprueban con un mínimo de 80% en el promedio total de evaluaciones.

## **4.2 Públicos**

El público identificado y en quien se desarrolla el plan de comunicación son los colaboradores de Multicines S.A. que laboran en los diferentes complejos en las ciudades de Quito y Cuenca.

## **4.3 Plan de comunicación organizacional interna**

### ***4.3.1 Objetivos***

#### ***4.3.1.1 Objetivo General***

Desarrollar actividades y procedimientos sistemáticos de comunicación organizacional interna, con el fin de contribuir a reforzar la cultura organizacional de Multicines S.A.

#### ***4.3.1.2 Objetivos Específicos***

- Reforzar el conocimiento de la Filosofía Corporativa de Multicines.
- Reforzar la comunicación entre colaboradores en la recepción de información.
- Desarrollar e implementar nuevas herramientas de comunicación que contribuyan a mejorar el ambiente laboral y para proporcionar información de interés y actualizada de la organización.
- Coordinar adecuadamente los recursos o canales de comunicación existentes para contribuir en mantener un buen ambiente laboral e impulsar a las personas hacia el logro de metas institucionales.

#### ***4.3.2 Beneficios del Plan de Comunicación Interna***

El plan de comunicación interna se ejecuta con el propósito de reforzar la cultura organizacional de Multicines y entre otros beneficios se puede detallar:

- Promover las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

- Lograr una ventaja competitiva con el aporte de los colaboradores (iniciativa, imaginación, inteligencia, y otras competencias)
- Intensificar el uso de herramientas de comunicación existentes.
- Aumentar la confianza de los trabajadores debido a su involucramiento y participación activa.
- Estimular la escucha activa entre las diferentes áreas.

### ***4.3.3 Indicadores de Recursos Humanos***

El plan de comunicación interna enfocado en reforzar la cultura organizacional de Multicines se verá reflejado en sus resultados: mejora de clima laboral, satisfacción del cliente interno y mejor productividad de los colaboradores. En la próxima sección se indicará a detalle los indicadores a utilizar.

### ***4.3.4 Actividades de comunicación***

A continuación, se presenta un desglose del plan propuesto por objetivo.

#### ***Objetivo 1. Reforzar el conocimiento de la Filosofía Corporativa de Multicines.***

##### **a) Estrategia:**

- 1.1 Rediseñar el manual de bienvenida para los nuevos colaboradores de Multicines.
- 1.2 Colocar más información sobre la filosofía corporativa.
- 1.3 Mejorar la escuela de inducción.

##### **b) Actividades:**

- 1.1.1 Actualizar la información existente del manual.

1.1.2 Mejorar la imagen y diseño del manual para que sea de fácil manejo para los colaboradores y de interés general.

El contenido del manual sería el siguiente:

- Bienvenido a Multicines
- Historia de Multicines
- Misión, visión y valores
- Organigrama
- Reglamento Interno: Derechos - obligaciones
- Reglamento Interno SSO: Derechos - obligaciones
- Prestaciones generales
- Imagen: Multicines

1.2.1 Mantener y verificar que la filosofía corporativa se encuentre colocada en corchógrafos y carteleras en los diferentes complejos. El Departamento de Recursos Humanos proporcionará el material físico de la información institucional y lo reemplazará cada 3 meses; esto se considerará como material publicitario.

En cada complejo se asignará a un responsable quien se encargará de su actualización y mantenimiento. Todos los artículos que se publiquen estarán regulados por el área de Recursos Humanos.

1.3.1 Mejorar y modificar los contenidos de la escuela de inducción para que se proporcione temas de interés general.

La escuela que se maneja en la actualidad, en el módulo II contempla temas para desarrollar competencias y transmitir conocimiento del área operativa, por tal razón esta direccionada para el personal que se encuentra tras del mostrador de los cines; de ahí que surge la necesidad de desarrollar temas generales para el personal administrativo o de otras áreas diferente a la operativa, que aporten para su conocimiento de filosofía empresarial y el desempeño de sus funciones.

### *1.3.1.1 Propuesta de contenido de la escuela*

#### Módulo I:

- Conozca Multicines.
- Filosofía empresarial.
- Reglamentos y políticas internas de Multicines
- Información Estratégica.

#### Módulo II:

- Estructura organizacional.
- Visión general de la operatividad de Multicines.
- Planes de carrera y crecimiento en Multicines.

Duración de la escuela 8 horas.

#### **c) Indicadores de Medición:**

- Encuesta de clima laboral, cuyo resultado arroje un indicador superior al 15% en comparación a los resultados obtenidos en la encuesta del año inmediato anterior.
- Número de asistentes aprobados (escuela de Inducción)/ Número de asistentes a escuela de inducción.

#### **d) Evaluación:**

- Ejecutar entrevistas de conocimiento, actividad que consiste en realizar un banco de preguntas a los colaboradores, donde se verificará el nivel de conocimiento; la actividad será direccionada y aplicada por el Departamento de Recursos Humanos. Se aplicará al 1% de la población de cada complejo y la selección será aleatoria. La periodicidad será trimestral.

Las preguntas a aplicar se basaran en temas de filosofía empresarial y políticas internas de Multicines. Por empleado se realizarán 5 preguntas, de las cuales se considerará resultados exitosos calificaciones superiores de 4/5.

- Adicionalmente al finalizar la escuela de inducción a Multicines se evalúa al personal, los cuales deben pasar con calificación de 80/100, que además de ser un parámetro establecido dentro de los lineamientos organizacionales, se busca superar el promedio o tendencia actual es de un 75% de resultados efectivos.

**e) Precondiciones:**

- Apoyo de la Alta Dirección y del Departamento de Recursos Humanos para poder realizar las actividades y difusión de la importancia de identificarse los empleados con la filosofía interna.
- Presupuesto asignado para actividades de comunicación interna.

**f) Monitoreo:**

- El control y seguimiento de la entrega del manual y su correcto uso, así como el monitoreo de los asistentes a la Escuela de Inducción, será de responsabilidad del Analista de Contratación, posición creada por Multicines. La periodicidad será mensual.
- Mensualmente verificar que la información de la filosofía institucional sea visible en todos los departamentos y complejos. El responsable de esta actividad los supervisores de área y el Analista de Recursos Humanos, quien recopilará la información.
- Trimestralmente se revisará los resultados de las entrevistas aplicadas para determinar continuidad o cambio de estrategias.

**g) Sostenibilidad:**

En el manual de funciones del Analista de Contratación se incluirá la actividad antes mencionadas para que se dé cumplimiento con el objetivo.

En el manual de funciones del Analista de Recursos Humanos se incluirá la actividad antes mencionadas para que se dé cumplimiento con el objetivo.

**h) Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos, gerentes de área y jefes y supervisores.

**Objetivo 2.** Reforzar la comunicación entre colaboradores.

**a) Estrategia:**

2.1 Organizar reuniones y reforzar la comunicación por medio de herramientas tecnológicas.

**b) Actividades:**

2.1.1 Establecer la realización de reuniones efectivas quincenales de cuarenta minutos de duración, con el fin de proporcionar información estratégica y revisión de cumplimiento de metas.

En estas reuniones se incentivará la participación de los colaboradores con temas de interés para el personal y relacionados con la organización. El material utilizado se deberá enviar al departamento de Recurso Humanos y al finalizar cada semestre se premiará a la mejor presentación; terminada la reunión se emitirá un acta de todo lo realizada y donde consten los compromisos adquiridos y el seguimiento a aplicar.

En las reuniones quincenales también se abordaran temas de Recursos Humanos para contribuir en la reunión mensual.

2.1.2 Fomentar la creación de grupos de contactos en WhatsApp con el propósito de mantener una mejor comunicación. En estos grupos se debe mantener el respeto a los colaboradores y solo difundir información de índole laboral y de la organización.

**c) Indicadores de Medición:**

- Recibir actas de reuniones quincenales del 100% de los complejos al siguiente día de realización de las mismas.

Número de actas recibidas / Número de complejos en el país.

- Cuestionarios periódicos sobre información difundida. Los cuestionarios constarán de tres preguntas: la primera relacionada sobre el objetivo del mes, segunda sobre el principal tema tratado en las reuniones y la tercera sobre una noticia de la organización difundida por WhatsApp.

Número de cuestionario aplicados con resultados exitosos/Número de cuestionarios aplicados.

Se considera como satisfactorio cuando supere el 80% de respuestas correctas.

**d) Evaluación:**

- Reuniones Quincenales: los jefes operativos o supervisores son los encargados de elaborar el acta de reunión y compromisos luego de cada sesión. Dicha acta será enviada electrónicamente al Departamento de Recursos Humanos para conocimiento, control y seguimiento. El Acta se publicará en carteleras y adicionalmente formará parte de las reuniones mensuales que ejecutan.

- Al conocer que un 95% de los colaboradores disponen de celulares inteligentes (información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos), pero no de planes de datos en sus celulares, Multicines permitirá el uso de dispositivos en momentos de descanso y que se utilice la conexión de internet (WIFI) de los complejos, con lo cual se podrá evaluar al comenzar cada jornada con preguntas a los colaboradores sobre los temas tratados en el grupo de cada complejo.

**e) Precondiciones:**

La participación activa, seguimiento y control de los mandos medios y superiores para la ejecución de estas actividades.

**f) Monitoreo:**

El Analista de Desarrollo será la persona de recibir las actas (Anexo 6), dar seguimiento y verificar que las actas lleguen a tiempo; adicionalmente revisará los compromisos adquiridos, reportará a la Jefatura de Recursos Humanos y dará seguimiento al cumplimiento en las reuniones mensuales.

El área o complejo que cumpla con la entrega a tiempo de la información, cumplimiento de compromisos y difusión oportuna de la información durante el semestre será premiada con un desayuno ejecutivo para todo el personal.

**g) Sostenibilidad:**

Se considerará el cumplimiento de estas actividades como parte de la evaluación de desempeño de los líderes y para el responsable de Recursos Humanos.

**h) Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos, gerentes de área y jefes operativos.

**Objetivo 3.** Desarrollar e implementar nuevas herramientas de comunicación que proporcionen información de interés y actualizada de la organización a los colaboradores.

**a) Estrategia:**

3.1 Elaborar una revista interna electrónica para difusión de información de la organización.

3.2 Desarrollo de aplicación de intranet con temas de interés corporativo.

## **b) Actividades:**

3.1.1 Crear una revista virtual interna que difunda información formal e importante.

El temario propuesto es:

- Filosofía Corporativa (Valores Corporativos)
- Noticias de interés.
- Oportunidades de crecimiento.
- Logros de colaboradores.
- Vacantes disponibles.
- Cumpleaños.
- Temas de seguridad y salud organizacional.
- Banco de preguntas sobre temas tratados en reuniones mensuales.

Se solicitará la contribución mensual de cada complejo quienes serán corresponsales y responsables de emitir la información para cada edición mensual.

Todas las fotografías y archivos (textos, cuadros) deberán tener la descripción correspondiente y enviados hasta el 15 de cada mes.

Los textos serán revisados por el Analista de Comunicación y aprobados por la jefatura de Recursos Humanos.

Frecuencia: Publicaciones mensual.

3.1.2 La intranet herramienta tecnológica que puede soportar mucho contenido y ser un canal de interacción continua con lo colaboradores.

Uso educacional:

En un inicio se implementará cursos sobre: atención al cliente, trabajo en equipo, cultura organizacional.

Uso informativo:

Publicación de noticias institucionales.

Uso para promociones:

Publicación de vacantes disponibles y procesos de selección que se realicen.

**c) Indicadores de medición:**

- Número de participantes en cuestionarios de revistas/Número de trabajadores  
Se considerará exitoso si se tiene un 40% de participantes por complejo porque en la actualidad se tiene un margen del 20% al 30% de involucramiento.
- Número de participantes con temas de interés para entrevista/ Número de trabajadores por complejo.  
Se considerará exitoso cuando se tenga por lo menos una contribución por parte de cada complejo. Considerando que la aportación sea de diferentes personas.
- Número de visitas en intranet/número de colaboradores. Se considera exitoso si se tiene al menos al mes un 30% de los empleados que hayan visitado la WEB en su primer año de ejecución.

**d) Evaluaciones:**

Los colaboradores que contesten los cuestionarios o juegos correctamente podrán ser acreedores a los siguientes beneficios:

- Una opción de cambio de horario.
- Un día para salir temprano, una hora antes de terminar su horario normal.
- Un día para ingresar más tarde, una hora más tarde para ingresar de su horario normal.
- Entradas gratis para estrenos.

**e) Precondiciones:**

Colaboración de los empleados con información.

Apoyo de mandos de supervisión para contar con material oportuno y de interés para la organización; así como con la distribución de la revista a todo el personal.

Colaboración de la Directivos para el desarrollo de la intranet y el manejo del contenido de los cursos.

**f) Monitoreo:**

El Analista de Comunicación será el encargado de recibir las respuestas de los cuestionarios y juegos de la revista virtual.

El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de monitorear la intranet y sus contenidos.

**g) Sostenibilidad:**

Dentro de las funciones del Analista de Desarrollo se evaluará la responsabilidad de recibir material para la revista virtual, monitorear la interacción de los complejos.

**h) Responsable:**

Colaboradores, jefes o supervisores de área, jefe de recursos humanos.

**Objetivo 4.** Coordinar adecuadamente los recursos o canales de comunicación existentes para contribuir en mantener un buen ambiente laboral e impulsar a las personas hacia el logro de metas institucionales.

**a) Estrategias:**

4.1 Designar responsables de corchógrafo o cartelera en cada área.

4.2 Estandarizar las comunicaciones a ser difundidas vía correo electrónico.

**b) Actividades:**

4.1.1 Los corchógrafos/carteleras son un medio de comunicación cuya función principal es mantener al día a los colaboradores sobre información de la empresa y es accesible para todos los empleados, ya que se dispone en cada área, complejo y espacio de uso de los colaboradores.

Las carteleras tendrán un responsable quien se encargará de su actualización, mantenimiento, cuidado y orden de esta herramienta. Los responsables serán designados por las jefaturas y recibirán capacitación adecuada sobre comunicación interna y uso de canales de comunicación.

Todos los artículos que se publiquen estarán aprobados por el área de Recursos Humanos y regulados por el supervisor de área o complejo.

Los temas que se pueden colocar en los corchógrafos/carteleras de Comunicación son los siguientes:

- Horario a cumplir
- Nuevos productos o servicios.
- Información de capacitación.
- Noticias de la Compañía.
- Vacantes Internas, posibilidades de desarrollo.
- Información específica de áreas.
- Metas y nivel de cumplimiento de metas.
- Calendario de cumpleaños
- Guía de prevención de accidentes y seguridad

La actualización será mensual y dentro de los primeros cinco días de cada mes.

Se manejará un formato para la información a difundir: letra tipo Arial 14 títulos, y Arial 12 para texto; en cada artículo debe constar el logo de la empresa.

4.2.1 El correo electrónico es la herramienta que utilizan con más frecuencia los colaboradores del área administrativa y de mandos medios superiores en complejos para comunicarse con sus compañeros y personas externas relacionadas con la empresa.

El contenido de todos los correos deberá ser claro, conciso y cuidando la ortografía y redacción. Se prohíbe reproducir cadenas o envíos masivos.

Cuando se realice una comunicación masiva sobre temas de índole estratégico debe ser notificado al Departamento de Recursos Humanos.

Se manejará una estructura de los correos corporativos. Ver Anexo 7

**c) Indicadores de medición:**

- Número de aportaciones por complejo/ Total de trabajadores por complejo.  
Se considerará como exitoso si se recibe mensualmente aportes de cada uno de los complejos.
- El uso de correo se evaluará en base a preguntas realizadas por los auditores sobre los temas difundidos; se considerará como exitoso si tenemos un 80% de aciertos.  
Número de respuestas correctas/Total preguntas realizadas.

**d) Evaluaciones:**

En los procesos de auditoria interna que maneja el Departamento de Recursos Humanos

**e) Precondiciones:**

Colaboración de los responsables de carteleras y del personal para mantener actualizada, limpia y en orden esta herramienta.

Apoyo de mandos de supervisión para controlar la información que se difunda en manera masiva.

**f) Monitoreo:**

El Analista de Desarrollo será el encargado de revisar las carteleras de los complejos trimestralmente.

**g) Sostenibilidad:**

Dentro de las funciones del Analista de Desarrollo se evaluará la responsabilidad de que las carteleras sean usadas apropiadamente.

**h) Responsable:**

Colaboradores, jefes o supervisores de área, jefe de recursos humanos.

**4.3.5 Insumos y Costos**

**Tabla 8. Insumos y Costos**

| <b>Actividad</b>  | <b>Insumo</b>                                      | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|---|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Rediseño de manual de Bienvenida  | Información de la organización, diseños y formatos | 50              | 25,00                 | 1.250,00           |
| Nueva Escuela de enseñanza  | Información de la organización                     | 0               | 0                     | -                  |
| Realización de reuniones quincenales  | Actas de reunión                                   | 0               | 0                     | -                  |
| Comunicación por Whatsapp   | Cuestionarios y resultados de auditorias           | 0               | 0                     | -                  |
| Elaborar una revista interna electrónica para difusión de información de la organización. | Diseño, formato e información. Cuestionarios       | 1               | 900,00                | 900,00             |
| Administración de corchografos  | Información a difundir                             | 1               | 200,00                | 200,00             |
| Formalización de uso de correo para correos masivos                                       | Protocolo de uso de correo                         | 0               | 0                     | 0                  |
| <b>Total</b>  |  |                 |                       | <b>2.350,00</b>    |

### 4.3.6 Cronograma

**Tabla 9.** Cronograma

| ACTIVIDADES   | ABRIL |  |  | MAYO |  |  |  | JUNIO |  |  | JULIO |  |  |
|---|-------|--|--|------|--|--|--|-------|--|--|-------|--|--|
| Rediseños de Manual de Bienvenida   |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Nueva Escuela de enseñanza  |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Realización de reuniones quincenales  |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Comunicación por Whatsapp   |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Elaborar una revista interna electrónica para difusión de información de la organización. |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Administración de corchografos  |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |
| Formalización de uso de correo para correos masivos                                       |       |  |  |      |  |  |  |       |  |  |       |  |  |

## **CAPÍTULO V. MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Multicines S.A. es una empresa que a pesar de no tener formalizada una política de comunicación, ha dado grandes pasos para que sus colaboradores apliquen los protocolos existentes y administren de una forma eficiente los canales de comunicación que actualmente existen, lo cual se pudo evidenciar durante la ejecución del proyecto e identificar que los canales que disponen son: el contacto cara a cara, reuniones grupales, carteleras de anuncios, publicaciones internas, redes sociales y medios de comunicación externos cuyo uso es diario y semanal.

Los colaboradores de Multicines cuentan con un alto grado de identificación con su empresa ya que los directivos y el Departamento de Recursos Humanos se han encargado de difundir la filosofía organizacional de una u otra manera, logrando que la Cultura Organizacional sea fuerte. Entre los factores que influyen en la Cultura se puede mencionar: liderazgo, buen ambiente de trabajo, oportunidades de crecimiento, reconocimiento a los trabajadores, comunicación organizacional interna.

A través de las herramientas utilizadas, no se pudo identificar todos los factores que influyen en la Cultura Organizacional de la empresa Multicines S.A., solo se obtuvo información sobre el conocimiento e identificación de los colaboradores con la misión, visión y valores; así como información de la comunicación organizacional interna, que es un eje transversal de la Cultura Organizacional, por lo tanto se pudo cumplir parcialmente con el objetivo propuesto en el proyecto.

Multicines ha utilizado los canales de comunicación de forma efectiva, que han dado como resultado en altos niveles de conocimiento organizacional de los empleados y en los resultados de la encuesta de clima laboral que aplicó Multicines y cuyos resultados fueron compartidos para fines de este proyecto.

El plan desarrollado en esta investigación espera contribuir en muchos aspectos a la organización no solo a reforzar la cultura de la empresa si no promover las buenas relaciones entre los colaboradores y generar en cada colaborador un sentido de pertenencia con la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

Impulsar la comunicación organizacional interna explotando las herramientas o medios que actualmente dispone la empresa.

Continuar con la difusión de la filosofía organizacional de Multicines aprovechando los espacios físicos que dispone para fortalecer los canales de comunicación interna; adicionalmente incentivar la participación del personal sobre la base a la elaboración de material de interés relacionado con la filosofía corporativa para ser compartido a nivel nacional no solo a nivel de complejos.

Promover y facilitar nuevos canales de comunicación como puede ser el uso de herramientas tecnológicas con fines laborales principalmente en el personal base, ya que la gran mayoría de la población son jóvenes que están al día del uso de las redes sociales y otros chats, factor que puede ser usado en pro de la organización. Uno de los nuevos canales a ejecutar es una plataforma de intranet, para lo cual en un inicio considerar el aplicar medidas de reconocimiento por un lado para promover el uso de la herramienta y sus beneficios a nivel profesional y personal.

Durante la elaboración de este proyecto se produjo cambios en la alta Dirección, se espera que los nuevos directivos den los pasos necesarios y apoyo al área de Recursos Humanos

para promover la comunicación organizacional interna considerando el plan propuesto en este trabajo de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Aguilar Andrea (2015) Tesis de postgrado “Implementación de un programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.” – Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito – Ecuador.
- 2 Arango, M., Rodríguez, A., Benavides, M. y Ubaque, S. (2016). Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la Terapia Familiar Sistémica. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 33-50.
- 3 Balarezo, L. (2012), *Psicoterapia, Asesoramiento y Consejería sobre comunicación*. Ediciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito – Ecuador
- 4 Bateman T. (2001) *Cultura y Comunicación en la Empresa*. México:
- 5 Bic Galicia, Manuales Prácticos de la Pyme (2009) Cómo elaborar un plan de comunicación? Obtenido de <http://bicgalicia.es>
- 6 Chiavenato, I. (2011a). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- 7 Chiavenato, I. (2011b). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- 8 Dubrin, A., (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Thompson Editores.
- 9 Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000 S. A.
- 10 Enrique A. y Morales, F. (2010). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barceló – España: Editorial Gedisa.
- 11 Escobar J. y Gómez M. (2012). *Diálogos con los DIRCOM (Conceptualizaciones, casos y expertos)*. Cali – Colombia: Editorial Litocenco SAS.
- 12 Fernández, C. Coord. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
- 13 Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela
- 14 Holik, F. (2016). "Teoría de la información de Claude E. Shannon". En *Diccionario Interdisciplinar Austral*, editado por Claudia E. Vanney, Ignacio Silva y Juan F. Franck.  
URL=[http://dia.austral.edu.ar/Teoría\\_de\\_la\\_información\\_de\\_Claude\\_E.\\_Shannon](http://dia.austral.edu.ar/Teoría_de_la_información_de_Claude_E._Shannon)

- 15 Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015), *Psicología Empresarial y Comunicación*. Bogotá – Colombia: Ediciones de la U.
- 16 Latorre. G., Dousdebés, A., Gonzáles, A. y Vasco, M. (2018) *Informe del proyecto de investigación: Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- 17 López, D. y Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones Ltda.
- 18 Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona – España: Bosch Casa Editorial S.A.
- 19 Luz, M., (2003). *Paul Watzlawick - Teoría de la Comunicación Humana* – obtenido de <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/madera/monografias>.
- 20 Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla* <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- 21 Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- 22 Multicines S.A. - Departamento de Recursos Humanos (2017).
- 23 Ñáñez, J. (8 de junio de 2015) *Plan de comunicación empresarial*. Obtenido de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html>.
- 24 Piñuel, J. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- 25 Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española* – obtenido de <http://dle.rae.es/?id=De9TnL8>
- 26 Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La CruGía.
- 27 Rizo, M. (2011) *Pensamiento Sistemático y Comunicación*. Recuperado de, de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>
- 28 Ruiz J. y Martínez M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- 29 Silvestrini, M. (enero de 2008). *Fuentes Primarias*. Recuperado el 9 de 11 de 2014, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- 30 Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice – Hall.
- 31 Vargas. A., Rodríguez, D., Urdaneta, H., Maracaibo, Z. (2013). *Teoría de la Comunicación* – obtenido de: <https://es.slideshare.net/aurimarrvargas/teoria-de-la-comunicacion-shannon-27587225>.

- 32 Veliz, Bedoya, Celis, Escudero, Fernández, Páez, Pursals, Vargas, Villada (2014). *Comunicación Organizacional – Nuevas preguntas para nuevos desafíos*. Ecuador: Editorial Quipus – Ciespal.
- 33 Villafañe, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide:

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato encuesta sobre comunicación interna en Multicines.

Estimado colaborador, la siguiente encuesta tiene la finalidad de obtener información para uso académico y de apoyo para contribuir en mejorar la comunicación interna en Multicines.

Lea detenidamente las interrogantes y marque su respuesta con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como empleado de Multicines

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de Multicines?

Si

No

2. ¿Se siente identificado con la misión, visión y valores de Multicines?

Si

No

3. Señale con una X ¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre:

|  | Muy Poco | Poco | Bastante | Mucho |
|--|----------|------|----------|-------|
| Funciones sobre su trabajo               |          |      |          |       |
| Políticas organizacionales               |          |      |          |       |
| Cómo estoy siendo evaluado               |          |      |          |       |
| Oportunidades de crecimiento y promoción |          |      |          |       |
| Nuevos productos y servicios             |          |      |          |       |

4. Señale con una X ¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes:

|                               | Muy Poco | Poco | Bastante | Mucho |
|-------------------------------|----------|------|----------|-------|
| Supervisados                  |          |      |          |       |
| Compañeros de área de trabajo |          |      |          |       |
| Personas de otras áreas       |          |      |          |       |
| Jefe inmediato                |          |      |          |       |
| Reuniones de área             |          |      |          |       |
| Gerente de área               |          |      |          |       |
| Gerente General               |          |      |          |       |
| Rumores                       |          |      |          |       |

5. Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna

|                               | Muy Poco | Poco | Bastante | Mucho |
|-------------------------------|----------|------|----------|-------|
| Supervisados                  |          |      |          |       |
| Compañeros de área de trabajo |          |      |          |       |
| Personas de otras áreas       |          |      |          |       |
| Jefe inmediato                |          |      |          |       |
| Reuniones de área             |          |      |          |       |
| Gerente de área               |          |      |          |       |
| Gerente General               |          |      |          |       |
| Rumores                       |          |      |          |       |

6. Considera que la información que recibe por parte de Multicines es:

|           | Muy Poco | Poco | Bastante | Mucho |
|-----------|----------|------|----------|-------|
| Clara     |          |      |          |       |
| Necesaria |          |      |          |       |
| Oportuna  |          |      |          |       |
| Precisa   |          |      |          |       |

7. Señale con una X ¿Cuál es la cantidad de información que recibe de los canales que se detallan?

|  | Muy Poco | Poco | Bastante | Mucho |
|--|----------|------|----------|-------|
| El contacto cara a cara entre dos personas |          |      |          |       |
| Reuniones grupales                         |          |      |          |       |
| Teléfono                                   |          |      |          |       |
| Escritos                                   |          |      |          |       |
| Carteles de anuncios                       |          |      |          |       |
| Publicaciones internas                     |          |      |          |       |
| Medios audio-visuales internos             |          |      |          |       |
| Correo electrónico                         |          |      |          |       |
| Internet – intranet                        |          |      |          |       |
| Redes sociales                             |          |      |          |       |
| Medios de comunicación externos            |          |      |          |       |

8. Señale con una X con qué frecuencia utiliza los canales de comunicación en Multicines.

|  | Diario | Semanal | Mensual | Trimestral |
|--|--------|---------|---------|------------|
| El contacto cara a cara entre dos personas |        |         |         |            |
| Reuniones grupales                         |        |         |         |            |
| Teléfono                                   |        |         |         |            |
| Escritos                                   |        |         |         |            |
| Carteles de anuncios                       |        |         |         |            |
| Publicaciones internas                     |        |         |         |            |
| Medios audio-visuales internos             |        |         |         |            |
| Correo electrónico                         |        |         |         |            |
| Internet – intranet                        |        |         |         |            |
| Redes sociales                             |        |         |         |            |
| Medios de comunicación externos            |        |         |         |            |

9. Enumere cinco prácticas efectivas de comunicación interna que se desarrollen en su organización.

---

---

---

---

**10. ¿Cuál es su posición en esta organización?**

- No supervisa a nadie
- Supervisor de primera línea
- Mando medio
- Alta dirección

## Anexo 2. Encuestas de Clima Organizacional Multicines 2017

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL MULTICINES 2017

|             |
|-------------|
| 80 % AL     |
| 79 % AL 60% |
| 59 % AL 0%  |

|                |  | 10 PERSONAS |    |     |       |
|----------------|--|-------------|----|-----|-------|
| Considera que: |  | SI          | NO | S/R | TOTAL |
| 1              | El ambiente del complejo depende del estado de ánimo de la parte administrativa                                    |             |    |     |       |
| 2              | Cuando una persona nueva ingresa a Multicines puede adaptarse fácilmente a nuestra cultura corporativa             |             |    |     |       |
| 3              | Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para las diferentes actividades  |             |    |     |       |
| 4              | La forma que le supervisan su trabajo le generan estrés  |             |    |     |       |
| 5              | Las reuniones de trabajo son productivas y le sirven para mejorar su desempeño                                     |             |    |     |       |
| 6              | Se respeta el tiempo de luch y su jornada de trabajo   |             |    |     |       |
| 7              | Le solicitan continuamente quedarse más de 1 hora fuera de su horario de trabajo                                   |             |    |     |       |
| 8              | Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece Multicines ( transporte, eventos, presentes, alimentación, etc.) |             |    |     |       |
| 9              | En algún momento se ha sentido intimidado o impotente frente a una situación incorrecta                            |             |    |     |       |
| 10             | El personal administrativo trabaja en equipo de manera organiza y coordinada                                       |             |    |     |       |
|                |  |             |    |     |       |

| Considera que : |   | GERENCIA DE OPERACIONES |    |     |       |
|-----------------|---|-------------------------|----|-----|-------|
|                 |   | SANTIAGO VARGAS         |    |     |       |
|                 |   | SI                      | NO | S/R | TOTAL |
| 1               | Es accesible y fácil hablar con él  |                         |    |     |       |
| 2               | Genera confianza para poder exponerle cualquier consulta y me proporciona una buena explicación                           |                         |    |     |       |
| 3               | Genera un ambiente adecuado para poder trabajar   |                         |    |     |       |
| 4               | Sus opiniones y solicitudes son escuchadas teniendo una respuesta rápida - lógica   |                         |    |     |       |
| 5               | Las decisiones y acciones son tomadas de una manera justa e imparcial   |                         |    |     |       |
| 6               | Me retroalimenta con el fin de mejorar profesionalmente   |                         |    |     |       |
| 7               | Al presentarse algún problema, su superior es parte activa de la solución   |                         |    |     |       |
| 8               | Los llamados de atención son emitidos de una manera privada y directa   |                         |    |     |       |
| 9               | Promueve un trato de consideración y respeto hacia usted como persona   |                         |    |     |       |
| 10              | Genera en usted un sentimiento de pertenecía y apoyo a su equipo de trabajo   |                         |    |     |       |
| 11              | Se preocupa por ser un buen ejemplo a seguir, mediante valores y cumplimiento de procedimientos y políticas de la empresa |                         |    |     |       |
| 12              | Los jefes le contagian de actitud positiva para hacer un excelente trabajo  |                         |    |     |       |
| 13              | Tiene un liderazgo motivador que me compromete para ser un integrante participativo en el equipo de trabajo               |                         |    |     |       |
|                 |   |                         |    |     |       |

COMENTARIOS , SUGERENCIA O RECOMENDACIONES QUE PUEDEN SERVIR PARA MEJORAR

Sin respuesta

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL MULTICINES 2017

| Considera que: |  | No PERSONAS |    |     |
|----------------|--|-------------|----|-----|
|                |  | SI          | NO | S/R |
| 1              | El ambiente del complejo depende del estado de ánimo de la parte administrativa                                    |             |    |     |
| 2              | Cuando una persona nueva ingresa a Multicines puede adaptarse fácilmente a nuestra cultura corporativa             |             |    |     |
| 3              | Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para las diferentes actividades  |             |    |     |
| 4              | La forma que le supervisan su trabajo le generan estrés  |             |    |     |
| 5              | Las reuniones de trabajo son productivas y le sirven para mejorar su desempeño                                     |             |    |     |
| 6              | Se respeta el tiempo de luch y su jornada de trabajo   |             |    |     |
| 7              | Le solicitan continuamente quedarse más de 1 hora fuera de su horario de trabajo                                   |             |    |     |
| 8              | Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece Multicines ( transporte, eventos, presentes, alimentación, etc.) |             |    |     |
| 9              | En algún momento se ha sentido intimidado o impotente frente a una situación incorrecta                            |             |    |     |
| 10             | El personal administrativo trabaja en equipo de manera organiza y coordinada                                       |             |    |     |
|                |  |             |    |     |

| Considera que : |   | JEFE OPERATIVO       |    |     |
|-----------------|---|----------------------|----|-----|
|                 |   | JOHAN VALLEJO (62 P) |    |     |
|                 |   | SI                   | NO | S/R |
| 1               | Es accesible y fácil hablar con él  |                      |    |     |
| 2               | Genera confianza para poder exponerle cualquier consulta y me proporciona una buena explicación                           |                      |    |     |
| 3               | Genera un ambiente adecuado para poder trabajar   |                      |    |     |
| 4               | Sus opiniones y solicitudes son escuchadas teniendo una respuesta rápida - lógica   |                      |    |     |
| 5               | Las decisiones y acciones son tomadas de una manera justa e imparcial   |                      |    |     |
| 6               | Me retroalimenta con el fin de mejorar profesionalmente   |                      |    |     |
| 7               | Al presentarse algún problema, su superior es parte activa de la solución   |                      |    |     |
| 8               | Los llamados de atención son emitidos de una manera privada y directa   |                      |    |     |
| 9               | Promueve un trato de consideración y respeto hacia usted como persona   |                      |    |     |
| 10              | Genera en usted un sentimiento de pertenencia y apoyo a su equipo de trabajo  |                      |    |     |
| 11              | Se preocupa por ser un buen ejemplo a seguir, mediante valores y cumplimiento de procedimientos y políticas de la empresa |                      |    |     |
| 12              | Los jefes le contagian de actitud positiva para hacer un excelente trabajo  |                      |    |     |
| 13              | Tiene un liderazgo motivador que me compromete para ser un integrante participativo en el equipo de trabajo               |                      |    |     |
|                 |   |                      |    |     |

**COMENTARIOS , SUGERENCIA O RECOMENDACIONES QUE PUEDEN SERVIR PARA MEJORAR**

### **Anexo 3.**

#### **Entrevista realizada a Andrea Aguilar - Jefe de Recursos Humanos de Multicines S.A.**

\*Las respuestas a las preguntas de la entrevista corresponden a información textual del entrevistado.

**Cargo:** Jefe de Recursos Humanos.

#### **Función Principal:**

Dirigir, planificar y controlar las diversas tareas que implica la administración de los recursos humanos, con el propósito de brindar apoyo a todas las áreas y en conjunto contribuir al desarrollo de la organización y logro de los objetivos planteados. Manuales de Funciones - Multicines (2017).

#### **Cuestionario:**

##### **1. ¿Cuenta Multicines con una política de comunicación?**

R. Multicines es una empresa que no cuenta con una política formal de comunicación. Se maneja algunos lineamientos llamados protocolos sobre la forma de comunicarse con el personal en reuniones largas y cortas; además de videos institucionales. La falta de una política de comunicación interna ha incidido en que la información no llegue oportunamente a los colaboradores.

##### **2. ¿Tienen en Multicines algún manual de bienvenida para nuevos colaboradores?**

R. Si, existe un procedimiento de ingreso del personal el cual lo manejan el personal mandos medios y el personal de Recursos Humanos cuando ingresa nuevo personal.

##### **3. ¿Cómo se maneja la inducción para el nuevo personal y qué temas tratan?**

R. Todo el personal ingresa a forma parte del equipo de Multicines debe tomar la Escuela de entrenamiento en el módulo I donde se topan los temas de la filosofía empresarial e inducción de la empresa.

**4. ¿Cuál es frecuencias con la que se realiza reuniones donde se recuerde la información estratégica (misión, visión, valores)?**

R. En Multicines todos los meses se realiza evaluaciones de conocimientos y se realiza retroalimentación de los temas identificados como débiles y que requieren refuerzo.

**5. ¿Quién administra la información de carteleras y de intranet; de este último punto cuantos niveles de usuarios hay y quién tiene acceso a la intranet?**

R. Actualmente Multicines no dispone de una intranet, es un proyecto de la empresa el adquirir una plataforma y desarrollar escuelas de capacitación y adiestramiento del personal.

El personal de Recursos Humanos son los encargados de las carteleras.

**6. ¿Cuentan con buzón de sugerencias?**

R. Actualmente no; si lo manejábamos hace mucho tiempo atrás pero lo retiramos porque no accedían a este medio de comunicación y lo poco que había era más como buzón de quejas, fue considerado poco efectivo para el objetivo planteado.

**7. ¿Cuándo realizan las reuniones mensuales o las cortas, existe alguna acta de constancia, interviene todo el personal de las plazas?**

R. Las reuniones son por complejos (sucursales) y se tiene ya identificadas las fechas hasta fin de año; se toma lista a los asistentes y cuando se dan inasistencias hay llamados de atención, a menos que tengan justificativo o hayan avisado con anticipación y tengan un permiso del jefe inmediato.

**8. ¿Tienen paseos con todo el personal de las plazas?**

R. Sí, es parte del plan de incentivos trimestrales por cumplimiento de metas.

**9. ¿Cuentan con algún video institucional?**

R. Multicines cuenta con algunos videos institucionales que se les proyecta en la inducción en el primer módulo de la Escuela,

**10. ¿Cómo se realiza el monitoreo de la comunicación por parte de Recursos Humanos?**

R. Se dispone de un grupo de auditores de calidad que pertenecen al departamento de Recursos Humano, los cuales hacen controles por medio de evaluaciones orales de conocimientos y claridad en cualquier información que se haya generado en la empresa y que se requiere que el personal conozca.

**11. ¿Cuentan con alguna revista interna?**

R. La organización no cuenta con una revista interna.

**12. ¿Considera que la alta dirección está dispuesta a apoyar las actividades en pro de fortalecer y formalizar la comunicación interna y canales de comunicación?**

R. La alta dirección considera que la comunicación interna efectiva es uno de los puntos a desarrollar en Multicines y apoyará los planes y actividades para fortalecer la filosofía corporativa.

## Anexo 4. Guía de Reuniones Multicines S.A.

| GUÍA PARA REUNIONES   |  |            |   |
|---|--|------------|---|
| N°  | PUNTOS   | TIEMPO     | DETALLE   |
| <b>AMBIENTACIÓN Y CONSIDERACIONES GENERALES</b>   |  |            |   |
| 1   | Decoración y temática  |            | En la sala pueden decorar con globos, hacer escenografía  |
| 2   | Participación y anfitriones                                  |            | La temática de la reunión debe ser de acuerdo al objetivo de la reunión   |
| 3   | Videos musicales   |            | Al ingreso deben estar 2 anfitriones para dar la bienvenida y ubicar al personal  |
|   |  |            | Proyectar videos musicales DURANTE EL INGRESO DEL PERSONAL a la reunión que contagie al personal (Electrónica, reguetón, Pop, etc.  |
| <b>DESARROLLO REUNIÓN GRITO</b>   |  |            |   |
| <b>NIVEL 1 / GENERANDO CONTAGIO</b>   |  |            |   |
| 1   | Bienvenida e Introducción al Tema de la reunión              | 1 Minuto   | Ingresar con fuerza, entusiasmo, tono de voz amigable, modular el tono de voz (con altos y bajos) agradecer por la asistencia, puntualidad y participación. Indicar el tema de la reunión generar expectativa del tema  |
| 2   | Gritos de contagio   | 3 Minutos  | Presentar en la diapositiva el grito de contagio para guía de los colaboradores, realizar un repaso del diálogo, indicar a los colaboradores que deben hacerlo con fuerza, entusiasmo, tono de voz alto y en una sola voz. Deben repetir el grito de contagio durante toda la reunión.  |
| 3   | Reglas de Oro  | 1 Minuto   | <b>RESPECTO:</b> celulares apagados, respetar la opinión de los participantes<br><b>PARTICIPACIÓN:</b> Levantar la mano la persona que desee hablar, aportar con ideas.<br><b>ESTAR PRESENTES: Concentrarse</b><br><b>DIVERSIÓN:</b> Actitud positiva y entusiasmo  |
| 4   | Cumpleaños: Los consentidos del mes                          | 10 Minutos | Celebración emotiva, alegres a los Cumpleaños del mes   |
| <b>NIVEL 2: RECONOCIMIENTOS Y RESULTADOS</b>  |  |            |   |
| 5   | INDICADORES Y RESULTADOS Nuestra Gestión del Mes             | 5 Minutos  | Presentar los siguientes INDICADORES Y RESULTADOS: (No leer, ni pedir que lean todos los indicadores, no preguntar porqué no llegaron a la meta o que pasó...<br>Resaltar los logros: Los que están más altos de la meta<br>Se debe analizar el indicador más bajo de la meta,<br>Indicar y comprometer con la meta para el mes/trimestre<br><b>Per Cápita *</b><br>Cliente Fantasma<br>Auditorías Internas<br>Encuestas Tarjeta Multicines<br>Si el percapita está por debajo de la meta dar prioridad a ese indicador |
| 6   | RECONOCIMIENTO: Quiénes alcanzaron un nivel superior?        | 8 Minutos  | Preparar un RECONOCIMIENTO especial al personal que obtuvo 100% en el Cliente Fantasma, Auditorías Internas o alcanzaron alguna meta importante....   |
| Grito de contagio / pausa activa  |  |            |   |
| <b>NIVEL 3: GENERANDO INICIATIVAS</b>   |  |            |   |
| 7   | OPORTUNIDADES DE MEJORA: Qué niveles no alcanzamos?          | 5 Minutos  | Puntualizar en que indicador se va a trabajar por ser el más bajo.. Siempre será como primera opción para trabajar el per cápita si fuera el caso de que está por debajo de la meta<br>Presentar cuadro de resultados del indicador más bajo donde se observe las oportunidades de mejora y puntualizar la oportunidad de mejora en la cual se va a trabajar.   |
| Grito de contagio. Hacer preguntas para verificar que el personal está claro cual es el tema/objetivo/oportunidad de mejora que vamos a trabajar durante el mes |  |            |   |
| <b>NIVEL 4: TENSIÓN CREATIVA</b>  |  |            |   |
| 8   | ESTRATEGIAS: Videos de cómo vamos a aportar desde cada área? | 15 Minutos | Cada área debe preparar un video, dramatización, etc. de como va a aportar para superar la oportunidad de mejora detectada (Pueden incluir blooper, créditos, etc. en el video) (3 Min. Por área)<br>Luego del video cada área debe resumir/puntualizar como van a aportar  |
| <b>NIVEL 5: ORIENTA</b>   |  |            |   |
| 9   | Claridad en nuestro plan de acción                           | 5 Minutos  | Resumir y puntualizar:<br>El Indicador más bajo<br>El parámetro que vamos a trabajar (oportunidad de mejora)<br>Cómo va a aportar cada área (Estrategia/Plan de acción)<br>El resultado que vamos a alcanzar si todos nos comprometemos con la estrategia.<br>Grito de Contagio   |

| SEGUNDA PARTE REUNIÓN |   |            |   |
|-----------------------|---|------------|---|
| 10                    | <b>BAUTIZO:</b><br>Quiénes se unen a nuestro reto del mes?    | 10 Minutos | Bienvenida a los Nuevos integrantes de la Familia!<br>Camino con piedras y explicar políticas<br>Comida, del cine<br>Agua con hielo<br>Asignar a cada empleado nuevo un padrino<br>Música o coro para ambientar bautizo<br>Cura o Shaman  |
| 11                    | <b>Parte del Reto del Mes...<br/>Gerencia de Operaciones</b>  | 15 Minutos | Ingresar con fuerza, entusiasmo, tono de voz amigable, modular el tono de voz (con altos y bajos)<br>hacer el grito de contagio<br>Reforzar sobre el tema/objetivo de la reunión<br>Realizar preguntas del parámetro más bajo, cual van a ser las estrategias para mejorar el resultado, cuales son los responsables, la meta, etc.<br>Informar de lo nuevo de multicines/novedades, etc.                   |
| 12                    | <b>Preparándonos para el Reto del Mes... Recursos Humanos</b> | 20 Minutos | Enviar material con tres días de anticipación<br>Comunicar el tema a tratarse mínimo con 72 horas previo a la reunión<br>Ingresar con fuerza, entusiasmo, tono de voz amigable, modular el tono de voz (con altos y bajos) y hacer un grito de contagio<br>Realizar preguntas de verificación mínimo a tres personas  |
| 13                    | <b>Despedida</b>  | 3 Minutos  | Jefe operativo hace preguntas de verificación, luego agradece a todo el auditorio e invitados por su colaboración, aporte, sugerencias, compromiso, etc. Debe terminar con el grito de contagio<br>Proyectar videos musicales DURANTE LA SALIDA DEL PERSONAL a la reunión (Electrónica, reguetón, Pop, etc.hacer hipervínculos en la diapositiva de tal manera que se reproduzcan los videos seleccionados) |

| POLÍTICA |   |  |   |
|----------|---|--|---|
| 1        | <b>Puntualidad de inicio y finalización de la reunión</b>   |  | *Asignar a una persona que controle la puntualidad en inicio y finalización de la reunión.<br>* Todos los supervisores deben llegar por lo menos 20 minutos antes y la reunión debe iniciar puntual   |
| 2        | <b>Equipos y Presentación</b>   |  | * Asignar a una persona responsable en los equipos (laptop, música y luces)<br>* No puede estar asignada a esta tarea las personas que van a intervenir en la reunión.<br>* Todas las personas que intervengan en la reunión deben utilizar micrófono.<br>* Se debe realizar pruebas de equipos, videos, audio, micrófonos, etc., con anticipación.<br>* El formato de la diapositiva debe ser en fondo blanco y con la cenefa institucional (De ser el caso pueden quitar la cenefa) |
| 3        | <b>Intervención de todos los supervisores</b>   |  | * Asignar funciones a cada uno de los Supervisores, Coordinadores y Jefe Operativo para que todos intervengan y participen en la reunión. Cada uno deberá especializarse en una parte de la reunión.  |
| 4        | <b>Gritos de motivación y/o guerra, son tres gritos (cada, reconocimiento y experiencia de marca)</b> |  | * Aplicar los gritos cuando el personal se está aburriendo o durmiendo  |
| 5        | <b>Cronograma de reuniones: tema, responsables, funciones y tiempos</b>                               |  | * Jefe operativo enviar con dos días de anticipación el cronograma de la reunión a la gerencia de operaciones y jefe de RRHH  |
| 6        | <b>Intervención de otros departamentos en la reunión mensual</b>                                      |  | * La persona que interviene al final de la reunión, debe presentar al invitado de otras áreas y darle la bienvenida<br>* La intervención de otras áreas debe ser coordinada con una semana de anticipación con el Jefe de Complejo  |
| 7        | <b>Pausa activas y Aplausos</b>   |  | Realizar por lo menos 2 pausas activas en su puesto de trabajo (masajes, estiramientos, ejercicios; 1 se paren; 2 se sientan)<br>Solicitar aplausos con fuerza de bienvenida y despedida para las personas que intervienen  |
| 8        | <b>Puntero</b>  |  | Utilizar un puntero   |

## Anexo 5. Guía de Briefing – Multicines S.A.

| Nº                           | GUÍA PARA UN BRIEFING  | TIEMPO ESTIMADO |
|------------------------------|--|-----------------|
| 1                            | <b>INTRODUCCIÓN</b><br>INGRESAR CON FUERZA Y ENTUSIASMO<br>SALUDAR Y CREAR EXPECTATIVAS DEL TEMA:<br><i>BUENOS DÍAS CHICOS COMO ESTÁN???, EL DÍA DE AHORA LES VOY A INFORMAR DE UNA PROMOCIÓN ESPECTACULAR, PERO ANTES VAMOS A RELAJARNOS, QUIEREN JUGAR???</i>  | 0:00:25         |
| 2                            | <b>REGLAS DE ORO</b><br><b>1. RESPETO:</b> NO INTERRUMPIR, RESPETAR LAS OPINIONES DE TODOS LOS PARTICIPANTES, NO EMPUJARSE, NO ESTAR CON LOS BRAZOS CRUZADOS, ARRIMADOS A LA PARED, ESTAR CON LA POSTURA MULTICINES<br><b>2. PARTICIPACIÓN:</b> LEVANTAR LA MANO SI DESEAN APORTAR CON SUGERENCIAS, HACER PREGUNTAS, ETC.<br><b>NOTA: EXPLICAR RAPIDAMENTE A QUE SE REFIEREN LAS REGLAS, NO ES NECESARIO REFORZAR PORQUE ELLOS YA CONOCEN CADA UNA DE ELLAS</b><br>INDICAR A TODOS, QUE LAS PERSONAS QUE NO CUMPLAN CON LAS REGLAS, AL FINAL DEL BRIEFING SE LES VA HACER ESCOGER UN SOBRE QUE CONTIENE DIFERENTES PENITENCIAS   | 0:02:00         |
| 3                            | <b>DINÁMICA</b><br>HACER QUE LOS PARTICIPANTES SE ENUMEREN DEL 1 AL 2 Y FORMAR DOS EQUIPOS<br>ENTREGAR A CADA EQUIPO UNA FUNDA CON LAS LETRAS DEL ABC<br><b>3</b> FORMAR LA PALABRA SPIDERMAN CON LAS LETRAS DEL ABC<br>TIEMPO: 01:00 PARA LA DINÁMICA<br>ALENTAR A LOS EQUIPOS<br>PREMIAR CON UN DULCE AL EQUIPO GANADOR  | 0:04:00         |
| 4                            | <b>TEMA</b><br>VENTA DE VASOS SPIDERMAN  | 0:00:05         |
| 5                            | <b>DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO / MECÁNICA</b><br><b>1.</b> INICIA DEL 1 DE OCT. / AL 31 DE OCT.<br><b>2.</b> PARA TARJETA-HABIENTES: \$2.00 + 100 PUNTOS DE LA TM<br><b>3.</b> CLIENTE GENERAL: VALOR DEL VASO \$3.00<br><b>4.</b> POR LA COMPRA DE UN COMBO 3 AGRANDADO  | 0:03:00         |
| 6                            | <b>HACER PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN</b><br>PREGUNTAR POR LO MENOS A TRES PERSONAS EN QUÉ CONSISTE LA MECÁNICA DE LA PROMOCIÓN DE LA VENTA DE VASOS SPIDERMAN  | 0:01:00         |
| 7                            | <b>OBJETIVO DEL TEMA</b><br><b>CREAR VÍNCULOS EMOCIONALES Y QUE EL CLIENTE SE LLEVE UN RECUERDO DE SU PELÍCULA</b><br><b>NOTA:</b> PREGUNTAR PRIMERO A UNO DE LOS PARTICIPANTES, CUÁL CREE USTED QUE ES EL OBJETIVO DE LA PROMOCIÓN DE LA VENTA DE VASOS SPIDERMAN???, DESPUÉS REFORZAR E INDICAR EL OBJETIVO QUE YO ESTOY PLANTEANDO, POSTERIOR A ESO PREGUNTAR A OTRO PARTICIPANTE NUEVAMENTE EL OBJETIVO PARA QUE TODOS QUEDEN CLAROS CON MI OBJETIVO   | 0:01:00         |
| 8                            | <b>ESTRATEGIAS</b><br><b>1.</b> EXHIBIR 6 VASOS DE SPIDERMAN Y COLOCARLOS EN FORMA DE PIRÁMIDE ENCIMA DE LA CANGUILERA, PARA MOTIVAR A NUESTRO CLIENTE A QUE COMPRE EL VASO SPIDERMAN...<br><b>2.</b> PROMOCIONAR LOS VASOS SPIDERMAN, EN EL PASO 3 DE LA ESTANDARIZACIÓN, VAMOS APLICAR EL SIGUIENTE DIÁLOGO: <i>POR TAN SOLO \$2.00 + 100 PUNTOS DE LA TM, PUEDE LLEVARSE EL VASO ORIGINAL DE SPIDERMAN</i><br><b>NOTA:</b> PREGUNTAR POR LO MENOS A TRES PARTICIPANTES QUÉ ESTRATEGIAS PODEMOS APLICAR PARA IMPULSAR LA VENTA DE LOS VASOS SPIDERMAN Y DEJAR BIEN CLARO LAS DOS O TRES ESTRATEGIAS QUE VAMOS APLICAR<br><b>META</b><br>QUE CADA CAJERO VENDA MÍNIMO 50 VASOS DIARIOS<br><b>NOTA:</b> PREGUNTAR POR LO MENOS A DOS PARTICIPANTES, CUÁNTOS VASOS ELLOS VAN A VENDER, ESTO GENERA QUE ELLOS SEAN COMPETITIVOS Y QUE ENTREN EN CONCURSO | 0:04:00         |
| 9                            | <b>CÓMO VOY A MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LA META</b><br>SACAR TODOS LOS DÍAS AL CIERRE EL REPORTE DE VENTAS, PARA VERIFICAR LA CANTIDAD DE VASOS QUE VENDIÓ EN EL DÍA CADA CAJERO DE DULCERÍA Y PUBLICAR LOS RESULTADOS DIARIAMENTE EN EL CORCHOGRFO DE BASE 1   | 0:00:20         |
| 10                           | <b>RECONOCIMIENTO O INCENTIVO / SI FUERA EL CASO QUE APLIQUE</b><br>PREGUNTAR POR LO MENOS A TRES EMPLEADOS QUE LES GUSTARÍA DE PREMIO, PARA LA PERSONA QUE VENDA LA MAYOR CANTIDAD DE VASOS SPIDERMAN Y COMPARTIR CON EL JEFE OP., LAS SUGERENCIAS QUE SALIERON DE LOS CHICOS, PARA REVISAR CON ÉL QUE PREMIO SERÍA EL MÁS VIABLE   | 0:02:00         |
| 11                           | <b>RESUMEN O SÍNTESIS DEL BRIEFING</b><br>HACER QUE CADA PARTICIPANTE RESPONDA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: EL TEMA DEL BRIEFING, LA MECÁNICA DE LA PROMOCIÓN, OBJETIVO DE LA PROMOCIÓN DE LA VENTA DE VASOS SPIDERMAN, LAS DOS ESTRATEGIAS QUE VAMOS APLICAR, LA META Y EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA META   | 0:01:00         |
| 12                           | <b>GRITO DE MOTIVACIÓN</b><br>FORMAR UNA TELARAÑA: HACER QUE TODOS LOS PARTICIPANTES SE TOMEN DE LOS BRAZOS Y DECIR LO SIGUIENTE:<br><b>SUPERVISOR PREGUNTA:</b> QUE VAMOS HACER???<br><b>OPERARIOS RESPONDEN:</b> A VENDER LA MAYOR CANTIDAD DE VASOS SPIDERMAN<br><b>SUPERVISOR PREGUNTA:</b> Y QUE VAMOS A CREAR???<br><b>OPERARIOS RESPONDEN:</b> UN SOLIDO VÍNCULO EMOCIONAL CON EL CLIENTE   | 0:01:10         |
| <b>TIEMPO DE UN BRIEFING</b> |  | <b>0:20:00</b>  |

**Anexo 6. Acta de Reunión Quincenal**

**ACTA DE REUNIÓN QUINCENAL**

**Fecha:** .....

**Hora:** .....

**Complejo:** .....

**Responsable:** .....

**Participantes:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Agenda:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Compromisos:**

.....  
.....  
.....  
.....

## **Anexo 7. Estructura mensaje de correo**

**Asunto:** Detallar el tema

**Saludo:** Estimado (a) nombre destinatario:

**Mensaje:** Texto – párrafo explicativo no mayor de 200 palabras. De ser necesario enviar 2 párrafos.

**Despedida:** Saludos cordiales.