UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS 2008-2009 DE LA EMPRESA CINES UNIDOS

Trabajo de Investigación presentado por:

José Leonardo JIMÉNEZ GARELLI
y
Andreína Marisol PIRELA CENTENO

Profesor guía:
Yasmín TRAK

Tutor institucional:
Lic. María Alexandra SUCRE

Caracas, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS 2008-2009 DE LA EMPRESA CINES UNIDOS

Trabajo de Investigación presentado por:

José Leonardo JIMÉNEZ GARELLI
y
Andreína Marisol PIRELA CENTENO

a la
Escuela de Comunicación Social
Como un requisito parcial para obtener el título de
Licenciados en Comunicación Social

Profesor guía:
Yasmín TRAK

Tutor institucional:
Lic. María Alexandra SUCRE

Caracas, septiembre de 2009

A mi adorada abuela "Maíta" (Benita),
por siempre sonreír cada vez que sus incandescentes
ojos azules –que no heredé– me ven llegar a su puerta.
Leo

A mis padres y a mi abuela "Tati",
por ser mis guías, darme su apoyo incondicional
y hacer de mí la persona que soy hoy. Bendición.
Andre

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, por iluminarnos a lo largo de todas nuestras vidas, especialmente en estos cinco años de carrera y durante la realización de este Trabajo de Grado.

A nuestros padres, abuelos, hermanos y demás familiares, por darnos apoyo incondicional en todo momento y ser nuestros ejemplos a seguir, recordándonos que el cumplimiento de nuestros sueños depende de nuestra disposición y perseverancia.

A Brian y a María Carolina, por ser nuestra mejor compañía y estar a nuestro lado siempre que ha sido necesario. Sin su apoyo, sus palabras y sabios consejos no habríamos llegado hasta aquí.

A Yasmín Trak y a María Alexandra Sucre, por haber confiado en nosotros y en este proyecto desde un primer momento, así como por su orientación oportuna. Este logro también es de ustedes.

A Leonor López, por haberse comprometido con esta investigación, servirnos de guía y prestarnos su colaboración incondicional.

A Jorge Ezenarro, Elsi Araujo y Tiziana Polesel, por prestarnos asesoramiento en la validación de los instrumentos de recolección de datos.

A los co-gerentes generales de Cines Unidos, Ilio y Gonzalo Ulivi; a los directores de esta organización, Luisabel Méndez, Edgar Silva y Rodrigo Llamozas: y a los expertos en comunicación, Ramón Chávez, Rafi Ascanio y Beatriz Rivas, por brindarnos su tiempo y colaboración para la realización de las entrevistas personales.

A los colaboradores de Cines Unidos, por prestarnos su ayuda para la aplicación de los cuestionarios.

A Pizzolante Comunicación Estratégica y a Burson- Marsteller Venezuela, por brindarnos conocimientos en el área de comunicaciones estratégicas corporativas.

Finalmente, queremos agradecer de manera especial a la organización Cines Unidos, por abrirnos sus puertas, brindarnos su confianza y darnos la oportunidad de realizar un proyecto tan importante para ellos como para nosotros.

A todos, mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 24

I. MARCO CONCEPTUAL 26
1.1 La organización 26
1.1.1 Organizaciones formales 26
1.1.2 Organizaciones informales 27
1.1.3 Teorías de la organización y comunicación 28
1.1.3.1 Teoría Clásica 28
1.1.3.2 Teoría Humanista 29
1.1.3.3 Teoría de Sistemas 29
1.1.3.4 Teoría Contingente 30
1.2 Comunicación organizacional 30
1.2.1 Comunicación externa 32
1.2.2 Comunicación interna 32
1.2.2.1 Actores de la comunicación interna 33
1.2.2.2 Flujos de comunicación interna 34
1.2.2.3 Redes de comunicación interna 36
1.2.2.4 Canales de comunicación interna 37
1.2.3 Cultura organizacional 39
1.2.3.1 Elementos 39
1.2.3.2 Influencia en la comunicación organizacional 40
1.2.4 Barreras para la comunicación interna 41
1.3 El plan de comunicaciones internas 42
1.3.1 Fijación de objetivos 43
1.3.2 Definición de mensajes 44
1.3.3 Delimitación de audiencias 45
1.3.4 Selección de medios 45

1.3.5 Cronograma del plan 46
1.3.6 Técnicas de seguimiento y evaluación 46
1.3.6.1 Observación y entrevistas 47
1.3.6.2 Cuestionarios 48
1.3.6.3 Análisis del contenido 48

II. MARCO REFERENCIAL 49
2.1 Cines Unidos 49
2.1.1 Reseña histórica 49
2.1.2 Objetivo 51
2.1.3 Misión y visión 51
2.1.4 Valores organizacionales 51
2.1.5 Estructura organizacional 51
2.1.5.1 Corporación 51
2.1.5.2 Cines 53
2.2 Comunicaciones internas en Cines Unidos 54
2.3 Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 54
2.3.1 Antecedentes 55
2.3.2 Estrategia de comunicación 56
2.3.2.1 Objetivo general 56
2.3.2.2 Objetivos específicos 56
2.3.3 Audiencias clave de la organización 56
2.3.3.1 Corporación 56
2.3.3.2 Cines 57
2.3.4 Medios seleccionados 58
2.3.4.1 Medios cara a cara 59
2.3.4.2 Medios electrónicos 60
2.3.4.3 Medios audiovisuales 62
2.3.4.4 Medios impresos 62
2.3.4.5 Medios mixtos 63

2.3.5 Cronograma 63
2.3.6 Evaluación de la efectividad 64

III. MARCO METODOLÓGICO 66
3.1 Objetivos 66
3.1.1 Objetivo general 66
3.1.2 Objetivos específicos 66
3.2 Modalidad de Trabajo de Grado 66
3.3 Delimitación de la investigación 69
3.3.1 Delimitación temporal 69
3.3.2 Delimitación espacial 69
3.3.3 Delimitación demográfica 69
3.3.4 Temática 69
3.4 Tipo de investigación 70
3.5 Diseño de la investigación 72
3.6 Sistema de variables 72
3.6.1 Comunicaciones internas 73
3.6.1.1 Definición conceptual 73
3.6.1.2 Definición operacional 73
3.6.2 Plan de comunicaciones internas 73
3.6.2.1 Definición conceptual 73
3.6.2.2 Definición operacional 74
3.6.3 Operacionalización de variables 75
3.7 Diseño muestral 85
3.7.1 Expertos en comunicación 86
3.7.2 Directores de Cines Unidos 86
3.7.3 Empleados de Cines Unidos 87
3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información 90
3.8.1 Entrevista personal 90
3.8.1.1 Validación y ajuste de las entrevistas 92

3.8.2 Cuestionario 93
3.8.2.1 Diseño del cuestionario 95
3.8.2.2 Validación y ajuste del cuestionario 96
3.8.2.3 Prueba piloto del cuestionario 97
3.9 Registro de la información 98
3.9.1 Registro de las entrevistas personales 98
3.9.2 Registro del cuestionario 99
3.9.2.1 Tratamiento de las variables del cuestionario 100
3.9.2.1.1 Cruce nominal con nominal 102
3.9.2.1.2 Cruce nominal con ordinal 104
3.9.2.2 Tratamiento de los datos del cuestionario 105
3.10 Criterios para el análisis de resultados 106
3.11 Limitaciones de la investigación 107

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 109
4.1 Resultados de las entrevistas personales realizadas a los expertos en comunicación 110
4.2 Resultados de las entrevistas personales realizadas a los directores de Cines Unidos 122
4.3 Resultados de las encuestas a los empleados de Cines Unidos 143
4.3.1 Variables referentes a los datos de los empleados 143
4.3.1.1 Unidad organizacional a la que pertenece la muestra 143
4.3.1.2 Sexo de la muestra 145
4.3.1.3 Edad de la muestra 146
4.3.1.4 Años de antigüedad en la organización de la muestra 147
4.3.2 Funciones de las comunicaciones internas 148
4.3.2.1 Difundir las iniciativas de la organización 148
4.3.2.2 Impulsar el Plan Estratégico de la organización 150
4.3.2.3 Apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación 152

4.3.2.4 Promover la cultura organizacional 154
4.3.2.5 Favorecer la integración entre los empleados 156
4.3.2.6 Motivar a los empleados a desempeñar sus funciones..... 158
4.3.2.7 Desarrollar estándares y políticas de comunicación 160
4.3.3 Tipos de mensajes 162
4.3.3.1 Mensajes de producción 162
4.3.3.2 Mensajes de mantenimiento 163
4.3.3.3 Mensajes de innovación 164
4.3.4 Características de los mensajes 165
4.3.4.1 Claridad 165
4.3.4.2 Integralidad 169
4.3.4.3 Interés 173
4.3.4.4 Actualidad 177
4.3.4.5 Utilidad 181
4.3.4.6 Identidad con la empresa 189
4.3.5 Formato de los canales 197
4.3.5.1 Presentación general 197
4.3.5.2 Titulares 201
4.3.5.3 Tipografía 203
4.3.5.4 Imágenes 207
4.3.6 Pertinencia de los canales 211
4.3.6.1 Periodicidad 211
4.3.6.2 Funcionalidad 215
4.3.6.3 Frecuencia de uso 219
4.3.7 Presupuesto 227
4.3.7.1 Adecuación con las necesidades de la empresa 227
4.4 Matrices para el cruce de variables del cuestionario 229
4.4.1 Matriz para el cruce de variables nominales con variables nominales…. 229

4.4.2 Matriz para el cruce de variables nominales con variables ordinales…… 241

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 251

5.1 Describir la situación actual de las comunicaciones internas en Cines Unidos…… 278

5.1.1 Funciones de las comunicaciones internas 278

5.1.2 Tipos de mensajes 281

5.1.3 Características de los mensajes 282

5.1.4 Formato de los canales 284

5.1.5 Pertinencia de los canales 285

5.1.6 Presupuesto 287

5.2 Analizar el plan de comunicaciones internas 2008-2009 de Cines Unidos…… 288

5.2.1 Funciones del plan de comunicaciones internas 288

5.2.2 Fijación de objetivos 293

5.2.3 Delimitación de audiencias 295

5.2.4 Tipos de mensajes 297

5.2.5 Selección de canales 299

5.2.6 Cronograma del plan 301

5.2.7 Presupuesto 302

CONCLUSIONES 303

RECOMENDACIONES 307

BIBLIOGRAFÍA 311

ANEXOS 315

ANEXO A. Plan de Comunicaciones Internas 316

ANEXO B. Muestra del Boletín Semanal Siempre Unidos 350
ANEXO C. Muestra del Boletín Mensual Gente De Película 352
ANEXO D. Formato del "Flash Report" 361
ANEXO E. Muestra de Video Institucional: "Apertura de Cines Unidos Millennium" 365
ANEXO F. Muestra de las Piezas Utilizadas en la Campaña del Plan Estratégico 2008-2011 367
ANEXO G. Entrevista a Expertos en Comunicación Antes de la Validación 372
ANEXO H. Entrevista a Directores de Cines Unidos Antes de la Validación 376
ANEXO I. Entrevista a Expertos en Comunicación Después de la Validación 380
ANEXO J. Entrevista a Directores de Cines Unidos Después de la Validación 384
ANEXO K. Cuestionario a Colaboradores de Cines Unidos Antes de la Validación 388
ANEXO L. Cuestionario a Colaboradores de Cines Unidos Después de la Validación 392
ANEXO M. Cuestionario a Colaboradores de Cines Unidos Después de la Prueba Piloto 396

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la sede corporativa. 52

Figura 2. Diseño del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 58

Figura 3. Cronograma de implementación de los canales del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 64

Figura 4. Cronograma de actividades de los investigadores durante la realización del Trabajo de Grado 68

Figura 5. Unidad organizacional a la que pertenece la muestra 144

Figura 6. Sexo de la muestra 145

Figura 7. Edad de la muestra 146

Figura 8. Años de antigüedad en la organización de la muestra 147

Figura 9. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a difundir las iniciativas de la organización 148

Figura 10. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa difunden las iniciativas de la organización 149

Figura 11. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a impulsar el Plan Estratégico de la organización 150

Figura 12. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa impulsan el Plan Estratégico de la organización 151

Figura 13. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación 152

Figura 14. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación 153

Figura 15. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a promover la cultura organizacional 154

Figura 16. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional 155

Figura 17. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a favorecer la integración entre los empleados 156

Figura 18. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los empleados 157

Figura 19. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a motivar a los empleados a desempeñar sus funciones 158

Figura 20. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa motivan a los empleados a desempeñar sus funciones..... 159

Figura 21. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a desarrollar estándares y políticas de comunicación 160

Figura 22. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación..... 161

Figura 23. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de producción..... 162

Figura 24. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de mantenimiento..... 163

Figura 25. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de innovación..... 164

Figura 26. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es fácil de comprender 165

Figura 27. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es fácil de comprender..... 166

Figura 28. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es fácil de comprender 167

Figura 29. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es fácil de comprender 168

Figura 30. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es completa y suficiente 169
Figura 31. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es completa y suficiente 170
Figura 32. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es completa y suficiente 171
Figura 33. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es completa y suficiente 172
Figura 34. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es interesante 173
Figura 35. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es interesante 174
Figura 36. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es interesante 175
Figura 37. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es interesante 176
Figura 38. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es actual 177
Figura 39. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es actual 178
Figura 40. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es actual 179
Figura 41. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es actual 180
Figura 42. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil para su vida personal 181
Figura 43. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es útil para su vida personal 182
Figura 44. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil para su vida personal 183

Figura 45. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil para su vida personal 184
Figura 46. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil en el ámbito profesional 185
Figura 47. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es útil en el ámbito profesional 186
Figura 48. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil en el ámbito profesional 187
Figura 49. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil en el ámbito profesional 188
Figura 50. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos fortalece su identificación con la empresa 189
Figura 51. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película fortalece su identificación con la empresa 190
Figura 52. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales fortalece su identificación con la empresa 191
Figura 53. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico fortalece su identificación con la empresa 192
Figura 54. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos le permite conocer mejor la organización 193
Figura 55. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película le permite conocer mejor la organización 194
Figura 56. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales le permite conocer mejor la organización 195
Figura 57. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico le permite conocer mejor la organización 196
Figura 58. Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín semanal Siempre Unidos es atractiva y agradable 197
Figura 59. Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín mensual Gente de Película es atractiva y agradable 198

Figura 60. Grado en que la muestra considera que la presentación general de los videos institucionales es atractiva y agradable 199
Figura 61. Grado en que la muestra considera que la presentación general de la campaña del Plan Estratégico es atractiva y agradable 200
Figura 62. Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín semanal Siempre Unidos invitan a leer la información 201
Figura 63. Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín mensual Gente de Película invitan a leer la información 202
Figura 64. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín semanal Siempre Unidos es fácil de leer 203
Figura 65. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín mensual Gente de Película es fácil de leer 204
Figura 66. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en los videos institucionales es fácil de leer 205
Figura 67. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en la campaña del Plan Estratégico es fácil de leer 206
Figura 68. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín semanal Siempre Unidos son atractivas 207
Figura 69. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín mensual Gente de Película son atractivas 208
Figura 70. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en los videos institucionales son atractivas 209
Figura 71. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en la campaña del Plan Estratégico son atractivas 210
Figura 72. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos llega en el momento oportuno 211
Figura 73. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película llega en el momento oportuno 212
Figura 74. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales llega en el momento oportuno 213

Figura 75. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico llega en el momento oportuno 214
Figura 76. Grado en que la muestra considera que el boletín semanal Siempre Unidos cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización 215
Figura 77. Grado en que la muestra considera que el boletín mensual Gente de Película cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización 216
Figura 78. Grado en que la muestra considera que los videos institucionales cumplen con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización 217
Figura 79. Grado en que la muestra considera que la campaña del Plan Estratégico cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización 218
Figura 80. Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín semanal Siempre Unidos 219
Figura 81. Índice de lectura del boletín semanal Siempre Unidos 220
Figura 82. Frecuencia de uso del boletín semanal Siempre Unidos 220
Figura 83. Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín mensual Gente de Película 221
Figura 84. Índice de lectura del boletín mensual Gente de Película 222
Figura 85. Frecuencia de uso del boletín mensual Gente de Película 222
Figura 86. Conocimiento de la muestra sobre la existencia de los videos institucionales 223
Figura 87. Índice de exposición de la muestra a los videos institucionales 224
Figura 88. Frecuencia de uso de los videos institucionales 224
Figura 89. Conocimiento de la muestra sobre la existencia de la campaña del Plan Estratégico 225
Figura 90. Índice de exposición de la muestra a la campaña del Plan Estratégico 226

Figura 91. Frecuencia de uso de la campaña del Plan Estratégico 226
Figura 92. Conocimiento de la muestra sobre si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas 227
Figura 93. Grado en que la muestra considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas 228

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Técnico-Metodológico para la Operacionalización de Variables 75

Tabla 2. Distribución de la Muestra según Unidad Organizacional 89

Tabla 3. Distribución de la Muestra según Sexo 89

Tabla 4. Distribución de la Muestra según Edad 90

Tabla 5. Distribución de la Muestra según Años de Antigüedad en la Organización 90

Tabla 6. Modelo de matriz utilizada para el registro de las entrevistas personales realizadas a expertos en comunicación y directores de Cines Unidos 99

Tabla 7. Niveles para el análisis de correlaciones entre variables 103

Tabla 8. Modelo de Matriz para el Cruce de Variables Nominales con Variables Nominales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 104

Tabla 9. Modelo de Matriz para el Cruce de Variables Nominales con Variables Ordinales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 105

Tabla 10. Niveles para el análisis de los datos del cuestionario 106

Tabla 11. Modelo de Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Directores y el Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 107

Tabla 12. Modelo de Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Expertos en Comunicación con el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos 107

Tabla 13. Matriz para el registro de las entrevistas personales realizadas a expertos en comunicación 110

Tabla 14. Matriz para el registro de las entrevistas personales realizadas a directores de Cines Unidos 122

Tabla 15. Unidad Organizacional a la que Pertenece la Muestra 143

Tabla 16. Sexo de la Muestra 145

Tabla 17. Edad de la Muestra 146

Tabla 18. Años de Antigüedad en la Organización de la Muestra 147

Tabla 19. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Difunden las Iniciativas de la Organización..... 148

Tabla 20. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Impulsan el Plan Estratégico de la Organización 150

Tabla 21. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Apoyan y Asesoran a Otros Proyectos, Unidades y Comités en la Creación de Estrategias y Planes de Comunicación 152

Tabla 22. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Promueven la Cultura Organizacional..... 154

Tabla 23. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Favorecen la Integración entre los Empleados 156

Tabla 24. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Motivan a los Empleados a Desempeñar sus Funciones 158

Tabla 25. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Desarrollan Estándares y Políticas de Comunicación 160

Tabla 26. Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Producción 162

Tabla 27. Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Mantenimiento 163

Tabla 28. Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Innovación..... 164

Tabla 29. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Fácil de Comprender 165

Tabla 30. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Fácil de Comprender..... 166

Tabla 31. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Fácil de Comprender 167

Tabla 32. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Fácil de Comprender..... 168

Tabla 33. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Completa y Suficiente 169
Tabla 34. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Completa y Suficiente 170
Tabla 35. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Completa y Suficiente 171
Tabla 36. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Completa y Suficiente 172
Tabla 37. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Interesante 173
Tabla 38. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Interesante 174
Tabla 39. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Interesante 175
Tabla 40. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Interesante 176
Tabla 41. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Actual 177
Tabla 42. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Actual 178
Tabla 43. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Actual 179
Tabla 44. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Actual 180
Tabla 45. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Útil para su Vida Personal 181
Tabla 46. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Útil para su Vida Personal 182
Tabla 47. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Útil para su Vida Personal 183

Tabla 48. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Útil para su Vida Personal 184
Tabla 49. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Útil en el Ámbito Profesional 185
Tabla 50. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Útil en el Ámbito Profesional 186
Tabla 51. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Útil en el Ámbito Profesional 187
Tabla 52. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Útil en el Ámbito Profesional 188
Tabla 53. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos Fortalece su Identificación con la Empresa 189
Tabla 54. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película Fortalece su Identificación con la Empresa 190
Tabla 55. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales Fortalece su Identificación con la Empresa 191
Tabla 56. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico Fortalece su Identificación con la Empresa 192
Tabla 57. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos le Permite Conocer Mejor la Organización 193
Tabla 58. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película le Permite Conocer Mejor la Organización 194
Tabla 59. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales le Permite Conocer Mejor la Organización 195
Tabla 60. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico le Permite Conocer Mejor la Organización 196
Tabla 61. Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General del Boletín Semanal Siempre Unidos es Atractiva y Agradable 197
Tabla 62. Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General del Boletín Mensual Gente de Película es Atractiva y Agradable 198

Tabla 63. Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General de los Videos Institucionales es Atractiva y Agradable 199

Tabla 64. Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General de la Campaña del Plan Estratégico es Atractiva y Agradable 200

Tabla 65. Grado en que la Muestra Considera que los Titulares del Boletín Semanal Siempre Unidos Invitan a Leer la Información 201

Tabla 66. Grado en que la Muestra Considera que los Titulares del Boletín Mensual Gente de Película Invitan a Leer la Información 202

Tabla 67. Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en el Boletín Semanal Siempre Unidos Es Fácil de Leer 203

Tabla 68. Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en el Boletín Mensual Gente de Película Es Fácil de Leer 204

Tabla 69. Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en los Videos Institucionales Es Fácil de Leer 205

Tabla 70. Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en la Campaña del Plan Estratégico Es Fácil de Leer 206

Tabla 71. Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en el Boletín Semanal Siempre Unidos Son Atractivas 207

Tabla 72. Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en el Boletín Mensual Gente de Película Son Atractivas 208

Tabla 73. Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en los Videos Institucionales Son Atractivas 209

Tabla 74. Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en la Campaña del Plan Estratégico Son Atractivas 210

Tabla 75. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos Llega en el Momento Oportuno 211

Tabla 76. Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película Llega en el Momento Oportuno 212

Tabla 77. Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales Llega en el Momento Oportuno 213

Tabla 78. Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico Llega en el Momento Oportuno 214

Tabla 79. Grado en que la Muestra Considera que el Boletín Semanal Siempre Unidos Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización 215

Tabla 80. Grado en que la Muestra Considera que el Boletín Mensual Gente de Película Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización 216

Tabla 81. Grado en que la Muestra Considera que los Videos Institucionales Cumplen con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización 217

Tabla 82. Grado en que la Muestra Considera que la Campaña del Plan Estratégico Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización..... 218

Tabla 83. Frecuencia de Uso del Boletín Semanal Siempre Unidos 219

Tabla 84. Frecuencia de Uso del Boletín Mensual Gente de Película..... 221

Tabla 85. Frecuencia de Uso de los Videos Institucionales 223

Tabla 86. Frecuencia de Uso de la Campaña del Plan Estratégico..... 225

Tabla 87. Grado en que la Muestra Considera que la Empresa se Preocupa por el Desarrollo de las Comunicaciones Internas 227

Tabla 88. Matriz Utilizada para el Cruce de Variables Nominales con Variables Nominales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 229

Tabla 89. Matriz Utilizada para el Cruce de Variables Nominales con Variables Ordinales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 241

Tabla 90. Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Directores y el Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos 252

Tabla 91. Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Expertos en Comunicación con el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos 265

INTRODUCCIÓN

Cines Unidos es una empresa dedicada a la industria cinematográfica en el país, con una trayectoria de más de 60 años. Según la página web del circuito (2006), a partir de 1996, ésta transformó la experiencia de ir al cine en Venezuela, mediante la introducción al mercado de nuevas tecnologías, productos y servicios de alta calidad a precios competitivos, lo cual les ha permitido asegurar un gran número de espectadores.

Sin embargo, pese a la trayectoria y solidez de esta empresa, líder en la industria cinematográfica venezolana, no fue sino hasta el mes de abril de 2008 cuando se creó el cargo de especialista en Comunicaciones Internas dentro de la organización, con el fin de plantear y ejecutar el primer plan comunicacional interno. Éste fue concebido para que todas sus estrategias se implementaran entre mayo y diciembre de 2008, y se mantuvieran vigentes hasta junio de 2009. Debido a su trascendencia, resulta fundamental que éste sea efectivo no sólo para la sede corporativa ubicada en Caracas, sino para los 23 cines con que cuenta el circuito en todo el país, lo que se traduce en más de 1.300 colaboradores.

Su importancia radica en el hecho de que desarrollar la capacidad de comunicaciones internas es uno de los habilitadores del Plan Estratégico 2008-2011, concebido por la empresa. Esto, pues el establecimiento de relaciones cercanas con los trabajadores es indispensable para lograr la integración entre las distintas sedes de la organización, y entre éstas y la sede corporativa, a pesar de las barreras geográficas existentes, lo cual se hace prioritario en el momento de plena expansión que vive Cines Unidos actualmente.

El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 es la representación más tangible de este habilitador y, además, es el primero que se realiza en la empresa. Analizar su efectividad es fundamental para determinar aquellos aspectos que deben continuarse y aquéllos que deben mejorarse en los próximos años, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

En tal sentido, este proyecto pretende determinar si la primera planificación comunicacional que se llevó a cabo en la empresa cumplió con los objetivos para los cuales fue concebida, los cuales estuvieron orientados a solucionar los problemas comunicacionales internos de los trabajadores de dicha organización. El problema de la investigación puede formularse de la siguiente manera: ¿Cuál fue la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa Cines Unidos?

En el primer capítulo se revisan los principales aspectos relacionados con la organización, la comunicación organizacional y el plan de comunicaciones internas.

Posteriormente, en el segundo capítulo se hace referencia a Cines Unidos, a la situación de sus comunicaciones internas y al Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de dicha organización.

Luego, en el tercer capítulo se explica el método que se llevó a cabo durante la investigación, el cual comprende la formulación del objetivo general y los objetivos específicos, la modalidad de Trabajo de Grado, el tipo y diseño de la investigación, el sistema de variables, el diseño muestral, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, el registro de la misma, los criterios para el análisis de resultados y las limitaciones de la investigación.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron al aplicar las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, así como las matrices para el cruce de variables del cuestionario aplicado durante el estudio.

El quinto capítulo corresponde al análisis y discusión de los resultados obtenidos, presentados según los objetivos específicos de la investigación.

Finalmente, se plantean las conclusiones del estudio, las recomendaciones de los investigadores, la bibliografía consultada y los anexos.

I. MARCO CONCEPTUAL

1.1 La organización

Según Bonilla (1988; cp. Huerta, 2003), el término organización proviene del griego *órganon*, que significa instrumento. Por lo tanto, etimológicamente, puede considerarse a la organización como un medio para realizar algo, lograr una tarea o conseguir un fin común.

Lucas (1997) se refirió a las organizaciones como "agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad" (p. 37). El autor explicó que dichos miembros tienen objetivos comunes, comparten un sistema de valores que conforman la cultura organizacional, cuentan con unos claros canales de comunicación y trabajan en conjunto mediante una especialización de tareas, las cuales son coordinadas por personas específicas debido a la existencia de una distribución de poder. Indicó que la organización real es resultado de los compromisos entre la organización formal y la organización informal.

Por su parte, Casado (1994) definió la organización como un sistema social abierto que implica una compleja red de interacciones, que no comprende exclusivamente lo que contiene la organización, sino también el medio social que la circunda.

1.1.1 Organizaciones formales

La organización formal suele preceder a la existencia real de la propia organización y está deliberadamente construida y determinada, tanto por los objetivos que se pretenden alcanzar como por los valores de los fundadores de la misma (Dahrendorf, 1974; cp. Lucas, 1997).

De acuerdo con Audirac (1994; cp. Huerta, 2003), este tipo de organización surge en presencia de un sistema riguroso de división del trabajo, que da como resultado una estructura formal con unos objetivos determinados. “Se da la delimitación de funciones, jerarquización, la delegación de actividades, el sentimiento de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control” (p. 23).

Siguiendo esta línea, Lucas (1997) señaló que la manifestación más realista de la organización formal es el organigrama, puesto que implica división del trabajo, la cual se materializa en la creación de diferentes puestos predefinidos y organización jerárquica de la autoridad, que incluye desde la cúspide de la directiva mayor hasta el resto de los trabajadores. Asimismo, indicó que los principales problemas de comunicación son proporcionales al tamaño y la complejidad de cada empresa, y que se refieren a distorsiones de comunicación debido a la segmentación. El autor consideró importante resaltar que, por lo general, la organización formal se presenta de forma muy esquemática, por lo que se hace necesaria la organización informal.

1.1.2 Organizaciones informales

La organización informal “nace de la agrupación voluntaria y espontánea de los miembros que pertenecen a la organización formal” (Audirac, 1994; cp. Huerta, 2003, p. 24). Según el autor, el comportamiento de los individuos que la conforman es espontáneo y la interrelación es voluntaria, lo cual propicia la creación de grupos y, consecuentemente, facilita la comunicación.

En este sentido, Lucas (1997) indicó que la organización informal se refiere a “la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos” (p. 181). Destacó que ésta se basa en relaciones personales afectivas y duraderas, que nacen espontáneamente debido a la permanencia constante en un lugar común de trabajo, la igualdad de posición jerárquica o por intereses comunes fuera de la empresa. Su importancia radica en las posibilidades que ofrece para la integración, la motivación y la comunicación grupal. No obstante, debido a su falta de control por parte de los directivos de la organización, pueden surgir

problemas tales como los rumores, entendidos como "información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas (…) dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización" (p. 186).

1.1.3 Teorías de la organización y comunicación

El progresivo desarrollo y complejidad de la sociedad moderna ha originado la necesidad de un nuevo campo de estudio, el cual es denominado por la mayoría de los autores Teoría de la Organización, y que se preocupa por la comprensión racional de la conducta y la comunicación organizacional (Lucas, 1997). En este sentido, las principales corrientes de pensamiento son la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente.

1.1.3.1 Teoría Clásica

Lucas (1997) se refirió a la visión de la comunicación organizacional de esta escuela de conducta organizacional de la siguiente manera: "Énfasis en los canales de comunicación escritos y formales; mensajes impersonales referidos al trabajo, iniciados por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de comunicación no se consideró especialmente importante" (p. 61). El autor explicó que la información se encuentra básicamente restringida al flujo comunicacional que desciende de los directivos, con el fin de transmitir órdenes e instrucciones a los trabajadores para la coordinación de las tareas laborales. En cuanto a los principales problemas de comunicación derivados del modelo de la escuela clásica, éste señaló las "rupturas en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquicos y una extensión de control demasiado amplia" (p. 66).

Siguiendo esta idea, Martínez (s.f.; cp. Fernández, 2002) agregó que en esta teoría existe una marcada centralización en la toma de decisiones acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, etc., y una cercana supervisión y control que está alerta en caso de desviaciones. Por este motivo, se genera una excesiva rigidez y formalismo,

que puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización, decididos desde la directiva, sin tomar en cuenta las necesidades reales de los empleados.

1.1.3.2 Teoría Humanista

Martínez (s.f.; cp. Fernández, 2002) subrayó que "en esta escuela, quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo" (p. 28).

De acuerdo con Lucas (1997), la visión de la comunicación organizacional de la Teoría Humanista contempla tanto la comunicación informal como la formal. El autor indicó que, a diferencia de la Teoría Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas básicamente se limita a los canales interpersonales de comunicación entre iguales, con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y motivar su participación en la toma de decisiones de la organización. Entre los principales problemas de comunicación derivados del modelo de esta teoría, señaló "los rumores, que son comunicados de manera informal; [y] una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal" (p. 66).

1.1.3.3 Teoría de Sistemas

Lucas (1997) enfatizó en que para la Escuela Sistémica, "la comunicación es crucial, porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas" (p. 61). En este sentido, Martínez (s.f.; cp. Fernández, 2002) también destacó el papel que se da a la información como "una entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución" (p. 31).

Según Lucas (1997), el propósito de la comunicación se basa en la posibilidad de controlar y coordinar, así como de transmitir la información necesaria a los responsables de la toma de decisiones, lo cual en última instancia permite que la

organización se adapte a los cambios de su entorno. “Sobrecarga, distorsión y omisión; [e] irresponsabilidad hacia el feedback negativo” (p. 66) son los principales problemas de comunicación derivados del modelo de la Teoría de Sistemas.

1.1.3.4 Teoría Contingente

Martínez (s.f.; cp. Fernández, 2002) explicó que “esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son ‘contingentes’ al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (p. 32). Por consiguiente, enfatizó en que es necesario que exista una estrecha vinculación entre las demandas del entorno y las respuestas de la organización. En cuanto a los problemas de comunicación derivados de esta teoría, sostuvo que habrá que vigilar la comunicación interna y la externa, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes.

1.2 Comunicación organizacional

Se entiende como comunicación “el proceso a través del que un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron” (Smith, 1995; cp. Lucas, 1997, p. 95).

De acuerdo con Lucas (1997), es necesario distinguir entre la mera transmisión de información y la comunicación, puesto que esta última implica un intento de transmitir y significar por parte del emisor, así como una comprensión del mensaje y una reacción o respuesta por parte del receptor, que se conoce como retroalimentación o *feedback*. Esto, pues, según este autor, la comunicación en sí misma constituye un proceso cuyas actividades más importantes son “la decisión de emitir, la codificación del mensaje, la transmisión de la información, la recepción y la decodificación” (p. 98).

> Casi se podría decir que definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación. Desde esta perspectiva, la comunicación es un factor de poder en las organizaciones

> porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye, a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil y RuízSandoval, 1998, p. 14).

En este mismo orden de ideas, Lucas (1997) planteó que "la visión más sencilla de una organización podría reducirse a un conjunto de redes de comunicación especialmente densa e interconectada" (p. 34). El autor subrayó que las relaciones entre las personas que forman parte de una organización son fundamentalmente comunicativas. Asimismo, indicó que la comunicación es esencial para la transmisión de la cultura organizacional, la orientación de la conducta de los miembros de la organización para la consecución de fines propuestos, así como para establecer y mantener relaciones efectivas entre los mismos. "La comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella" (p. 103).

Por otra parte, Andrade (s.f.; cp. Fernández, 2002) afirmó que la comunicación organizacional sigue siendo un tema de controversia, ya que se puede entender de tres maneras distintas. En primer lugar, es un "fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño" (p. 11). Por otra parte, la comunicación organizacional es vista como una disciplina que tiene como objeto de estudio la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Y por último, puede ser definida como un "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio" (p. 12), con el fin de que cumplan mejor y más rápidamente los objetivos propuestos.

Puede hablarse de dos formas básicas e interdependientes de relación en las organizaciones: "la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior" (Lucas, 1997, p. 164).

1.2.1 Comunicación externa

Según Lucas (1997), la comunicación externa entiende a "la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante" (p. 200). En ésta participan principalmente representantes de unidades como relaciones públicas, mercadeo e investigación de mercados. No obstante, el uso de las nuevas tecnologías de información implica un mayor flujo de información a bajo costo.

> Es muy importante considerar al conjunto de actores que, habitualmente, hay que tener en cuenta en la comunicación externa, que podríamos concretar en los siguientes: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, las otras instituciones del entorno, las supra-organizaciones y la competencia (p. 204).

Para Andrade (s.f.; cp. Martín, 1997), la comunicación externa está encaminada a mantener o mejorar las relaciones de la organización con sus públicos externos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.

1.2.2 Comunicación interna

"La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, 1990; cp. Lucas, 1997, p. 166).

> Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines (…) La comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros (Lucas, s.f.; cp. Trelles, 2001, p. 42).

En este sentido, Andrade (s.f.; cp. Martín, 1997) afirmó que la comunicación interna persigue crear y mantener buenas relaciones entre la organización y sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación, que los mantengan "informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (p. 23).

Lucas (1997) indicó que la existencia de un Departamento de Comunicaciones en muchas organizaciones se debe a la creciente valoración del manejo de la información. “Este departamento tiene como objetivo facilitar las comunicaciones, con especial atención a las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización” (p. 139). Entre las principales funciones de este departamento, el autor señaló el flujo descendente de información, referente a los principales aspectos de la cultura empresarial, la política y los objetivos de la empresa, así como sus dificultades internas y externas; el flujo ascendente de información sobre el personal de la organización dirigido a los directivos, por medio de buzones de sugerencias y encuestas de opinión; y, por último, la divulgación general de los hechos y acontecimientos más relevantes de la empresa, que permitan la comprensión de fenómenos cotidianos y hagan frente a los rumores. De igual forma, expresó que es el Departamento de Comunicaciones el que debe hacer pública la información relacionada con los logros y ascensos de las personas que ocupan los puestos más representativos del organigrama, así como el reconocimiento a determinados grupos de interés.

1.2.2.1 Actores de la comunicación interna

Según Lucas (1997), los principales actores de la comunicación interna son el conjunto de los empleados o trabajadores (directivos, técnicos, mandos intermedios, trabajadores en tareas administrativas y trabajadores en manipulación de la materia), los propietarios y los representantes de los trabajadores (comité de empresa y sindicatos).

Por su parte, García (1998) identificó cinco tipos de actores o públicos de la comunicación interna: (a) ápice estratégico, (b) de línea media, (c) tecnoestructura, (d) *staff* de apoyo y (e) base de operaciones. El autor las describió y definió su rol comunicacional de la siguiente manera:

1. El ápice estratégico es aquel constituido por la alta dirección, el cual tiene como rol la definición de las políticas y estrategias de la comunicación de

la empresa. Además, es el encargado de crear un órgano especializado en la materia, asignarle recursos suficientes y aprobar sus programas.

2. El público de la línea media está constituido por los mandos intermedios, que comprende directores y jefes de diversas áreas, cuyo rol comunicacional es la aplicación de las políticas correspondientes en las unidades que supervisan, así como el monitoreo de su cumplimiento.
3. El público de la tecnoestructura está constituido por el conjunto de personas, técnicamente cualificadas en el *know how* tecnológico, cuyo rol comunicacional radica en la *realización técnica.*
4. El *staff* de apoyo está constituido por aquellas personas ligadas a la comunicación de la empresa. Su rol comunicacional se fundamenta en el establecimiento de directrices y asesoría en materia de comunicación.
5. El público de la base de operaciones está constituido por todo el personal: obreros en compañías industriales, *white collar* en empresas de servicios y funcionarios en organismos de la administración pública. Su rol comunicacional parte del supuesto de que éstos tienen un conocimiento superficial de la organización, así como de sus comunicaciones.

1.2.2.2 Flujos de comunicación interna

Lucas (1997) indicó que el estudio de un organigrama determina los tres flujos básicos de comunicación organizacional: horizontal, descendente y ascendente. Por su parte, García (1998) agrupó el flujo descendente y el ascendente en lo que denominó comunicación vertical, y además se refirió a la comunicación transversal.

> La comunicación vertical es la que fluye de arriba abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical ascendente). La comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas (García, 1998, p. 71).

Lucas (1997) se refirió a la comunicación descendente como “la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica” (p. 176). Ésta permite a los directivos coordinar a los trabajadores y transmitirles las instrucciones necesarias para el cumplimiento de las tareas correspondientes. Entre los principales problemas de comunicación de este tipo de flujo comunicativo pueden mencionarse la sobrecarga de órdenes transmitidas, así como los malos entendidos debido a la utilización de un vocabulario técnico, inentendible por los trabajadores. Por su parte, García (1998) señaló que la comunicación descendente proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas, dirigidos a sus subordinados. Además, enfatizó en que la comunicación descendente no es tal, si, al mismo tiempo, no se da comunicación ascendente en forma de réplica, o ella misma parte del conocimiento de informaciones ascendentes, a las que responde. “La jerarquía y el poder son barreras para la comunicación; por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba” (p. 71).

En cuanto a la comunicación ascendente, ésta “fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel” (Lucas, 1997, p. 177), lo que implica la existencia de mecanismos institucionales tales como los buzones de sugerencias. Su importancia radica en ser una fuente primaria de retorno de la comunicación; no obstante, el autor subrayó que para que sea realmente efectiva debe asegurarse la receptividad por parte de los directivos. Siguiendo esta misma línea, García (1998) destacó la complejidad de este flujo de comunicación, pues depende del estilo de dirección y el clima interno de cada organización.

> La existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes (p. 72)

“La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales dentro de la organización” (Lucas, 1997, p. 175). El autor explicó que ésta puede darse en los diversos niveles jerárquicos y que su propósito radica en facilitar la coordinación de tareas y compartir información relevante para la solución de

problemas. Por su parte, García (1998) subrayó que “si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización, en cuanto complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas” (p. 72).

La comunicación transversal o diagonal se refiere a aquella que fluye entre distintas áreas y distintos niveles simultáneamente. Según García (1998), esta puede darse, por ejemplo, entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente).

> La comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de éstos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia (p. 73).

1.2.2.3 Redes de comunicación interna

> Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización (Muriel y Rota, s.f.; cp. Trelles, 2001, p. 146)

Por su parte, Lucas (1997) sostuvo que “existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de sus facilidades de comunicación” (p. 191). Ambos autores distinguieron las redes formales de las informales.

Según García (1998), “las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma” (p. 146). Por su parte, Lucas (1997) se refirió a éstas como las relaciones sociales que son fruto del plan formalmente establecido por los directivos para alcanzar los objetivos propuestos, y también señaló que sigue las líneas definidas en el organigrama.

García (1998) señaló, además, que éstas pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, según el individuo que inicie la interacción y el que la responda.

> En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde los subordinados o hasta los superiores; en las descendentes, de los superiores hasta los subordinados; y en los horizontales, el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución (p. 146).

Por otro lado, el autor señaló que "cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales" (p. 147). En tanto que Lucas (1997) subrayó su espontaneidad, puesto que dan cabida los aspectos más afectivos de la conducta humana. No obstante, indicó que ésta se caracteriza por ser vaga e incontrolada, lo cual puede manifestarse por medio de los rumores.

Kreps (1990; cp. Lucas, 1997), a diferencia de ambos autores, distinguió tres tipos de redes:

> 1. Las *Redes de sistema total*, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; 2. Las *Redes de grupos*, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización; 3. Las *Redes personales*, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización (p. 191).

1.2.2.4 Canales de comunicación interna

La mayoría de las grandes organizaciones utilizan distintos medios como formas de comunicación colectiva. De acuerdo con Lucas (1997), los más comunes son "la carta, el informe (o memorándum), el teléfono, el fax, las redes de computadoras y el correo electrónico" (p. 117). El autor enfatizó en que estos canales formales de comunicación interna promueven el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas productivas, así como el logro de los objetivos propuestos.

Según Lucas (1997), una de las mayores ventajas de la utilización del teléfono en las organizaciones es la instantaneidad de la comunicación de retorno, y destacó entre las innovaciones tecnológicas más útiles en este medio "el sistema de grabado,

formas de ampliación de voz, conexiones múltiples, avisos de llamadas en espera o sofisticados contestadores automáticos" (p. 122). Además, subrayó la existencia de medios como el fax, el cual permite el envío de documentos mediante la utilización de una línea telefónica. En esta misma línea, el autor hace referencia a las oportunidades que se han derivado de las redes de computadoras, las cuales permiten unir a equipos situados en diferentes puestos de trabajo y compartir desde un documento hasta una impresora. Asimismo, señaló las ventajas que el correo electrónico ha significado frente al correo tradicional, tales como la transmisión instantánea del mensaje, independientemente de las distancias, así como la posibilidad de mensajes con múltiples destinatarios.

Por otra parte, Lucas (1997) también hizo énfasis en el papel que juegan actualmente las publicaciones internas en las grandes organizaciones e indicó que, por lo general, éstas cuentan con "un periódico mensual, un par de revistas anuales o semestrales y, eventualmente, algunas hojas informativas" (p. 140).

Lucas (1997) sostuvo que la utilización de un medio puede llegar a dificultar de alguna manera la comunicación, en la medida en que: (a) se hace necesaria una doble codificación y decodificación; (b) se puede retrasar fácilmente la transmisión (comunicación diacrónica); (c) implica separación física entre el emisor y el receptor; (d) dificulta el *feedback* o retroalimentación por parte del receptor y, (e) resta importancia a los elementos no verbales. Por ello, la selección del medio apropiado en cada caso es fundamental.

Por otro lado, García (1998) hizo referencia a los canales informales de la comunicación interna, como circuitos que exponen a las organizaciones a una creciente influencia positiva de lo social y lo humano. Entre las características de dichos canales, el autor mencionó: (a) no tienen sanción oficial; (b) dan cabida a varias interpretaciones; (c) debido a su naturaleza incierta, contienen muchas inexactitudes; y (d) no tienen cauces fijos, por lo que circulan por varias redes.

> La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente (principio de inclusión de

> Allport) (…) Pueden constituir (de hecho constituyen) un medio eficaz de comunicación interna (p. 48).

García (1998) enfatizó en que la discusión en materia de comunicaciones internas debe centrarse en la organización real, más allá de su carácter formal o informal.

1.2.3 Cultura organizacional

Rocher (1980; cp. Lucas, 1997) se refirió a la cultura como:

> Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta (p. 69).

Según Lucas (1997), a pesar de que actualmente es común aplicar el concepto de cultura al ámbito de las organizaciones, éste es un fenómeno relativamente reciente, que data de 1985. El autor compara a las organizaciones con sociedades en miniatura. “Si la cultura en general (…) es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de otras, la cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros” (p. 72).

Por su parte, Libaert (2006) señaló que el estudio de la cultura interna es fundamental, porque los comentarios que realiza un empleado sobre la misma, en los diversos ambientes en los cuales éste se desarrolla, tienen gran credibilidad en los públicos externos, pues son reflejo de lo que el trabajador ha vivido en la empresa.

1.2.3.1 Elementos

Kreps (1992; cp. Lucas, 1997) distinguió cuatro elementos clave que forman parte de la cultura organizacional:

1. Los valores, los cuales se refieren a la filosofía y las creencias que comparten los miembros de una organización y que, por lo general, suelen plasmarse en *slogans*.

2. Los héroes, quienes son aquellos miembros de la organización que encarnan de manera única y ejemplar los principales valores de la cultura de la empresa.

3. Los ritos y rituales, los cuales corresponden a las ceremonias realizadas por los miembros de la organización para reforzar los valores y celebrar los héroes de la vida organizativa.

4. Las redes de trabajo de la comunicación cultural, que comprenden todos los canales informales que se utilizan para la interacción entre los miembros de la organización, así como para transmitir los valores de la cultura empresarial.

Respecto a este último punto, Lucas (1997) opinó que "no parece, por ejemplo, lógico (…) pensar que la cultura de una empresa se refiera solamente a los procedimientos de comunicación informal y no a las formales, que también la caracterizan y de una forma más acusada" (p. 75). Además, el autor les otorgó especial importancia a otros atributos característicos de la cultura organizacional, tales como: (a) el *know how* de la organización, el cual se refiere al conjunto de conocimientos técnicos muy concretos, intangibles o no, útiles para el manejo de la realidad y que, inclusive, pueden ser patentados; (b) los códigos simbólicos y la estructura comunicativa de la organización, los cuales incluyen tanto los modelos de comunicación como los medios concretos utilizados; (c) el modelo de todo trabajador como un *homo economicus*, un hombre social y un hombre complejo; y (d) el mundo normativo de la organización, el cual se relaciona ampliamente con el entorno de la misma.

1.2.3.2 Influencia en la comunicación organizacional

Andrade (s.f.; cp. Trelles, 2001) subrayó que la cultura de la organización determina la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y la dirección de las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros, por lo que están estrechamente vinculadas.

> El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información: que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el "estilo" comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de "contexto alto" o de "contexto bajo", para usar los términos de Edgard Hall (p. 168).

En el caso del contexto alto, el autor destacó que los miembros de la organización se encuentran involucrados entre sí, lo que facilita los procesos de comunicación. Sin embargo, para el contexto bajo, sucede lo contrario: las personas están relativamente poco involucradas entre sí, por lo que la comunicación no es óptima.

Para este autor, los valores y creencias que comparten los miembros de una organización actúan como una brújula que dictamina las directrices para su comportamiento diario. Un estado óptimo de la cultura organizacional puede suponer la reducción de la comunicación formal a lo indispensable y, consecuentemente, un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos.

1.2.4 Barreras para la comunicación interna

García (1998) sostuvo que la comunicación interna se ve expuesta a riesgos que, continuamente, afectan su calidad. Entre estas barreras, destacó:

1. Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos perturbaciones, etc.
2. Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
3. Psicológicas: turbación personal, irritación, agresividad, etc.
4. Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.

5. Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
6. Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
7. Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc. (p. 60).

1.3 El plan de comunicaciones internas

Villafañe (1999) se refirió al Plan de Comunicaciones Internas (PCI) como "el instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización. Su dimensión, alcance y las metas que éste persiga pueden ser muy variables" (p. 315).

Por su parte, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) afirmaron que la planificación de la comunicación interna está fundamentada en las políticas de comunicación y en los resultados de la investigación intra-institucional del sistema. Sostuvieron que ésta consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr principalmente dos objetivos: (a) orientar los flujos de comunicación interna en el sentido de que colaboren con el logro de los objetivos, tanto de la institución como de sus públicos internos; y (b) afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos para reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que los obstaculizan.

En tanto que Ongallo (2007) indicó que los objetivos de todo plan de comunicación son numerosos, entre los cuales destacó:

> (a) Potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes, como en los descendentes y horizontales; (b) sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación; y (c) servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización (p. 212).

Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) señalaron que para optimizar los procesos de comunicación interna se elaboran diversos tipos de planes, programas y

campañas, los cuales tienen objetivos establecidos, así como estrategias y tácticas que comprenden desde la fijación y notificación de políticas hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes.

En cuanto al plan de comunicación, Libaert (2006) lo definió como un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. "No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación" (p. 19).

> El plan de comunicación debe ser: (a) matemáticamente medible, (b) presupuestable en el aspecto financiero, (c) responsable en el aspecto social, (d) aceptable desde el punto de vista de la gestión, (e) factible en el aspecto administrativo, (f) alcanzable en el aspecto operacional, (g) distinguible desde el punto de vista de la competencia, (h) explicable en el aspecto conceptual, (i) duradero desde el punto de vista estratégico, y (j) modulable en el aspecto táctico (p. 196).

El plan de comunicación interna es un símbolo de madurez de esta función dentro de una empresa, y su importancia radica en que responde al plan estratégico y promueve la cultura organizacional. "Debe ser conciso, estratégico y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes (…), a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios" (p. 219).

1.3.1 Fijación de objetivos

> Dentro de toda organización formal (…) se tienen propósitos específicos y todas las acciones que éstas realizan van enfocadas directa o indirectamente a ayudar a alcanzar este propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos a corto, mediano o largo plazo (Bonilla, 1988; cp. Huerta, 2003, p. 29).

En este sentido, Libaert (2006) señaló que toda acción y objetivo de comunicación organizacional debe enmarcarse en el objetivo estratégico de la organización, pues de éste se desprenden el mensaje, los destinatarios y los medios. Además, para lograr la máxima eficacia los objetivos deben apegarse a ciertos principios tales como ser simples, pocos, jerárquicos, congruentes, flexibles y

evaluables, aunque el autor enfatizó en que no tienen que ser necesariamente cuantificables. Asimismo, resaltó que todo objetivo debe ser aprobado por el más alto nivel de la empresa y dado a conocer a todas las áreas internas involucradas.

1.3.2 Definición de mensajes

Davara (1994) definió el mensaje como "un conjunto de signos elaborados intencionalmente por un emisor, para ser transmitido a un receptor, con el deseo de buscar una respuesta" (p. 294).

Por su parte, Libaert (2006) se refirió al mensaje como el núcleo del conjunto de comunicaciones de la empresa. "Coherencia, capacidad de ser distinguido de otros mensajes, comprensión, legibilidad, durabilidad, adaptabilidad…, estas son las características esenciales del mensaje" (p. 162). Además, el autor estableció que es indispensable que éste sea homogéneo, por lo que debe definirse con anterioridad a los destinatarios y, luego, adaptarlo según sea necesario. Esto debe realizarse con un nivel de difusión adecuado, es decir, transmitirlo por varios medios de manera suficiente para garantizar su efectividad.

En tanto que Caicedo (2008) señaló que los mensajes debían caracterizarse por: (a) su claridad, es decir, ser fáciles de comprender; (b) su integralidad, es decir, ser completos y suficientes; (c) su interés, es decir, llamar la atención; (d) su actualidad, es decir, relatar los últimos sucesos; (e) su utilidad, tanto en el ámbito personal como profesional; y (f) su identidad con la empresa, es decir, fortalecer la identificación de los empleados con ésta y permitirles un mayor conocimiento de la misma.

Por otro lado, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) destacaron que la comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos: producción, mantenimiento e innovación. Explicaron que (a) los mensajes de producción orientan a los trabajadores en la realización de su trabajo, el establecimiento de objetivos y la resolución de problemas; (b) los mensajes de mantenimiento motivan a los trabajadores, los integran y reconocen sus logros; y (c) los mensajes de innovación son los que comunican los cambios realizados dentro de la empresa.

1.3.3 Delimitación de audiencias

Mondria (2005) estableció que una audiencia es la "población total que en cada momento está en contacto con (miran, leen o escuchan) un determinado medio de comunicación" (p. 17). Por su parte, Cervera (2006) difirió de esta postura y sostuvo que la audiencia es el "número medio de personas que se exponen con regularidad a un medio o soporte, en un período de tiempo considerado" (p. 288).

En tanto que Libaert (2006) comparó a las audiencias o destinatarios de la comunicación organizacional con una especie de blanco al cual se le disparan "flechas en formas de mensajes" (p. 176). El autor subrayó que cada tipo de destinatario requiere una comunicación específica, bien sea que dicha segmentación se realice con un criterio geográfico, profesional, jerárquico o de manera transversal.

1.3.4 Selección de medios

Según Martínez y Nosnik (1988, citados por Huerta, 2003):

> El canal o medio es el vehículo por el cual viaja el mensaje de emisor a receptor. Ese transporte habrá de dirigir el mensaje a cualquiera de los sentidos, y según sea al que se dirija va a ser el tipo de canal que se va a utilizar para transmitir idóneamente el mensaje y que llegue fidedignamente a su receptor (p. 9).

Por el contrario, para Martín (2004) los medios son "diferentes canales de comunicación a través de los cuales se ubican y transmiten los mensajes informativos o publicitarios" (p. 118).

El medio es el instrumento de acción por excelencia del plan de comunicación, Su capacidad para lograr el objetivo establecido es resultado de la coordinación de varios medios entre sí y de la adaptación de éstos al público meta. Por otra parte, la selección de medios depende de un conjunto de factores tales como el tema en cuestión, el alcance de la acción, el nivel de difusión, la estructura del departamento de comunicación, la participación interna y el presupuesto. Éstos deben informar sobre los aspectos más importantes y mensajes clave de la organización, optimizar el flujo comunicacional y ser funcionales para el logro de sus objetivos (Libaert, 2006).

Según Caicedo (2008), los medios deben tener una periodicidad y accesibilidad de acuerdo con las necesidades de información de la audiencia, con el fin de que lleguen en el momento oportuno. Esto incidirá en su frecuencia de uso, es decir, el acceso del público a los medios cada vez que éstos se publiquen o actualicen.

Además, el autor destacó que debe tomarse en cuenta la presentación de los mismos, es decir, si se corresponden con la identidad visual de la empresa y si su diseño es atractivo y agradable para el público al cual se dirigen. De igual manera, los titulares utilizados deben ser llamativos e invitar a leer la información, la tipografía utilizada debe ser fácil de leer y las imágenes deben ser atractivas y agregarles valor a los textos. En cuanto a los medios audiovisuales, el volumen utilizado debe permitir que el mensaje se transmita con claridad.

1.3.5 Cronograma del plan

Libaert (2006) señaló que el cronograma suele elaborarse en la forma de un plan de acción mensual. Debe garantizarse que exista correspondencia entre los plazos señalados en el mismo y los verdaderos tiempos de ejecución.

> El calendario persigue varios objetivos: (a) señala el plazo de la acción, es decir, el término del proyecto (…); (b) aumenta la perceptibilidad de las acciones de comunicación (…); y (c) favorece la coordinación en el centro mismo de las acciones de comunicación (p. 202).

1.3.6 Técnicas de seguimiento y evaluación

Según Libaert (2006), “la evaluación del plan de comunicación forma parte del mismo y consiste en medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo (y no hasta que termine)” (p. 223).

El autor destacó cinco criterios que deben respetarse para que la evaluación resulte plenamente eficaz, a los cuales se refirió como “la regla de las cinco C: consistencia, contexto, credibilidad, continuidad y claridad” (p. 124). Asimismo,

identificó los tres ejes básicos para el seguimiento del plan: la tabla de indicadores, el comité de monitoreo y el recordatorio continuo del mismo.

La evaluación puede situarse en planos de corto y mediano plazo. Por lo general, se vale de distintos métodos de evaluación, tales como la observación y las entrevistas, los cuestionarios y el análisis del contenido.

Por su parte, Greenbaum (1972; cp. Goldhaber 1994) mencionó el método de revisión de la comunicación, el cual consiste en evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas, así como en relacionar al sistema de comunicaciones en su conjunto con las actividades de comunicación específicas que constituyen las partes del sistema.

> Una de las ventajas que representa el hecho de considerar, en primer lugar, el sistema de comunicación en su conjunto y, después, estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal método proporciona una ubicación clasificada tanto para aquellos que están interesados en tomarles la temperatura a las actitudes y a la comunicación general de la organización, como para aquellos que están particularmente interesados en procesos de comunicación específicas (p. 324).

Con respecto a la estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto, el autor señaló que la evaluación de los sistemas de comunicaciones requiere que se preste atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación presente de manera explícita o implícita.

1.3.6.1 Observación y entrevistas

> El enfoque cualitativo tiene su base en las técnicas de entrevista y la observación de actitudes, sean individuales o grupales, y su objetivo es investigar los aspectos determinantes en la construcción de una imagen. Busca, en el fondo de las opiniones expresadas, los factores determinantes de su origen (Libaert, 2006, p. 119).

Según el autor, este tipo de técnicas cualitativas, generalmente, es dirigido por especialistas en investigación social, principalmente especializados en motivación

grupal. Suele aplicarse en grupos reducidos, no mayores a 15 participantes, y, por lo general, tiene medio día de duración.

1.3.6.2 Cuestionarios

De acuerdo con Libaert (2006), la utilidad de los cuestionarios radica en que permiten evaluar la opinión individual de la muestra encuestada. “Los resultados pueden llegar a ser totalmente contradictorios, según sea la manera de plantear la pregunta o el lugar que ocupe en el cuestionario, o por el hecho de que sea abierta o cerrada” (p. 118).

1.3.6.3 Análisis del contenido

El estudio semiológico parte de un *corpus* específico de documentos difundidos y acciones de comunicación establecidas por la organización, con el fin de descifrar los valores y las representaciones que ésta desea comunicar. Para ello, analizó las elecciones de comunicación, los tipos de formulación y las distintas maneras de dirigirse a sus públicos de interés (Libaert, 2006). Siguiendo esta misma línea, el autor se refirió al método de la observación documental en las empresas, el cual “consiste en seleccionar un gran conjunto de documentos y analizarlos de acuerdo con un formato específico” (p. 122).

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Cines Unidos

> Cines Unidos ha sido pionero en la industria de la exhibición cinematográfica en Venezuela con una trayectoria que supera los 60 años (…) Conforma el más grande y moderno circuito de cines en el país con 169 pantallas, creciendo continuamente y consolidando nuestra posición de liderazgo en el territorio nacional con un 58% del mercado de la exhibición de películas (Cines Unidos, 2006, ¿Quiénes somos?).

Según Libaert (2006), una empresa que tiene 60 años o más en el mercado se encuentra en el ciclo de vida correspondiente al "tiempo del mito, marcado por una imagen cultural y social de la empresa" (p. 156). La evolución de Cines Unidos durante más de seis décadas es reflejo de esta afirmación.

2.1.1 Reseña histórica

Cines Unidos (2008a) marcó el comienzo de la historia de la organización con la llegada a Venezuela de Ilio Ulivi Parra, un genovés inmigrante de 23 años, quien apostó por la innovación en el mundo cinematográfico, cuando el país iniciaba su apertura democrática. Para ello, a finales de la década de los años 30, se asoció con propietarios de diferentes cines de Caracas, incluyendo a Antonio Coll, con quien construyó el Cine Royal en San Juan. Más tarde, en 1940, también abrieron las puertas del cine Plaza en La Pastora. Cines Unidos se fundó el 13 de junio de 1947, luego de la contratación de Stanley Day, para entonces gerente de Fox, y José Guillermo Pilonieta, su asistente, ambos grandes conocedores del negocio del cine.

Los primeros cines del circuito, durante las décadas de los años 40 y 50, cubrieron casi toda la capital, con más de 25 salas. El autocine Los Chaguaramos se

inauguró en 1949, y fue el primero en su estilo en Latinoamérica. La confianza que distribuidoras americanas depositaron en Ulivi Parra fue crucial para el desarrollo de la organización, pues cada circuito ofrecía los filmes que era capaz de negociar.

El fin de la segunda Guerra Mundial fue el inicio de una importante revolución urbanística. En esta época se construyeron el Metropolitano, el Junín y el Altamira, tres modernos cines que marcaron pauta en la empresa. Más tarde, en 1970, se abrió el Multicine Chacaíto, el primer multisalas del país.

> A lo largo de los años, las oficinas corporativas de la empresa se mudaron en varias oportunidades. Las primeras estuvieron instaladas en el Cine Miraflores, en la esquina de Tinajitas de Catia y allí trabajaban 16 personas. Posteriormente, se mudaron para el edificio Manhattan, en la esquina del Cují, y, en 1952, al Teatro Metropolitano, ya con 24 personas (...) En 1971, las oficinas se trasladaron a Las Palmas, ocupando al principio un solo piso y, poco a poco, todo el edificio (p. 4).

A partir de 1974, y hasta mediados de los 90, un control de precios en los boletos repercutió negativamente en la industria cinematográfica del país, y se cerraron más de 600 salas. Sin embargo, Cines Unidos superó esta crisis y, en 1996, comenzó una acelerada expansión con el concepto de los multiplex. Se modernizaron las salas del Humboldt en Caracas, y se abrieron numerosas salas con el propósito de ir cada año de ciudad en ciudad. También, pionero en tecnología, incorporó el servicio Cine Máster, en 2000, y la página web www.cinesunidos.com, en 2001.

“Luego de llegar a la sala número 100 y de instalar la pantalla más grande de toda Venezuela, en Las Américas, la apertura en 2003 del primer cine Premium en Los Naranjos les dio un vuelco renovador a los cines” (p. 4). En 2004, se creó Home Video, para la venta de películas originales por Internet; y, en 2007, Spot Digital permitió realizar pautas digitales y más económicas en el cine, por primera vez.

A finales de 2006, la sede corporativa mudó sus oficinas a La Pirámide, de la mano de una renovación gerencial que hoy compite con las más reconocidas empresas nacionales e internacionales. Cuenta con más de 1.300 colaboradores, “tiene presencia en todo el país y está orientada por un plan que favorecerá su crecimiento organizado y controlado, para consolidar cada vez mejores resultados” (p. 4).

2.1.2 Objetivo

"Nuestro objetivo fundamental es ofrecer un concepto global de entretenimiento, que sea económicamente accesible, dentro de un complejo de salas con los más altos estándares de calidad y un impecable servicio, donde el público encontrará mucho más que películas" (Cines Unidos, 2006, ¿Quiénes somos?).

2.1.3 Misión y visión

"Ofrecer una experiencia total en entretenimiento dirigida a todo público, basada en productos y servicios de alta calidad, dedicándonos con pasión a servir a nuestros invitados. Hacerte soñar con los ojos abiertos (...) ¡Ser reconocidos como los mejores!" (Cines Unidos, 2006, Nuestra misión y visión).

2.1.4 Valores organizacionales

Cines Unidos (2006) enumera en su página web los siguientes valores: (a) profesionalismo, (b) honestidad, (c) hacerlo divertido, (d) trabajo en equipo, (e) responsabilidad, (f) pasión, y (g) aprendizaje (Nuestros valores).

2.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Cines Unidos está conformada por una sede corporativa, ubicada en Caracas, y 23 cines distribuidos en todo el país.

2.1.5.1 Corporación

> Para implantar con éxito el Plan Estratégico 2008-2011 (…) se rediseñó la estructura organizacional, con la finalidad de optimizar la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, consolidar líneas de reporte más eficientes, fortalecer la posición estratégica de la gerencia general y generar una sinergia dentro de la organización para apoyar los nuevos retos y cambios que propone el plan. El cambio más importante es la

> creación de las cuatro direcciones estratégicas: Cines, Tecnología y Servicios, Finanzas y Capital Humano. Este es un nuevo nivel que reporta directamente a Co-Gerencia General y tiene como principal responsabilidad asegurar el cumplimiento del plan de negocio 2008-2011 (Cines Unidos, 2008c, p. 3).

En la Figura 1 se muestra el organigrama de la sede corporativa de la organización y pueden evidenciarse cada una de las unidades que conforman las cuatro direcciones estratégicas.

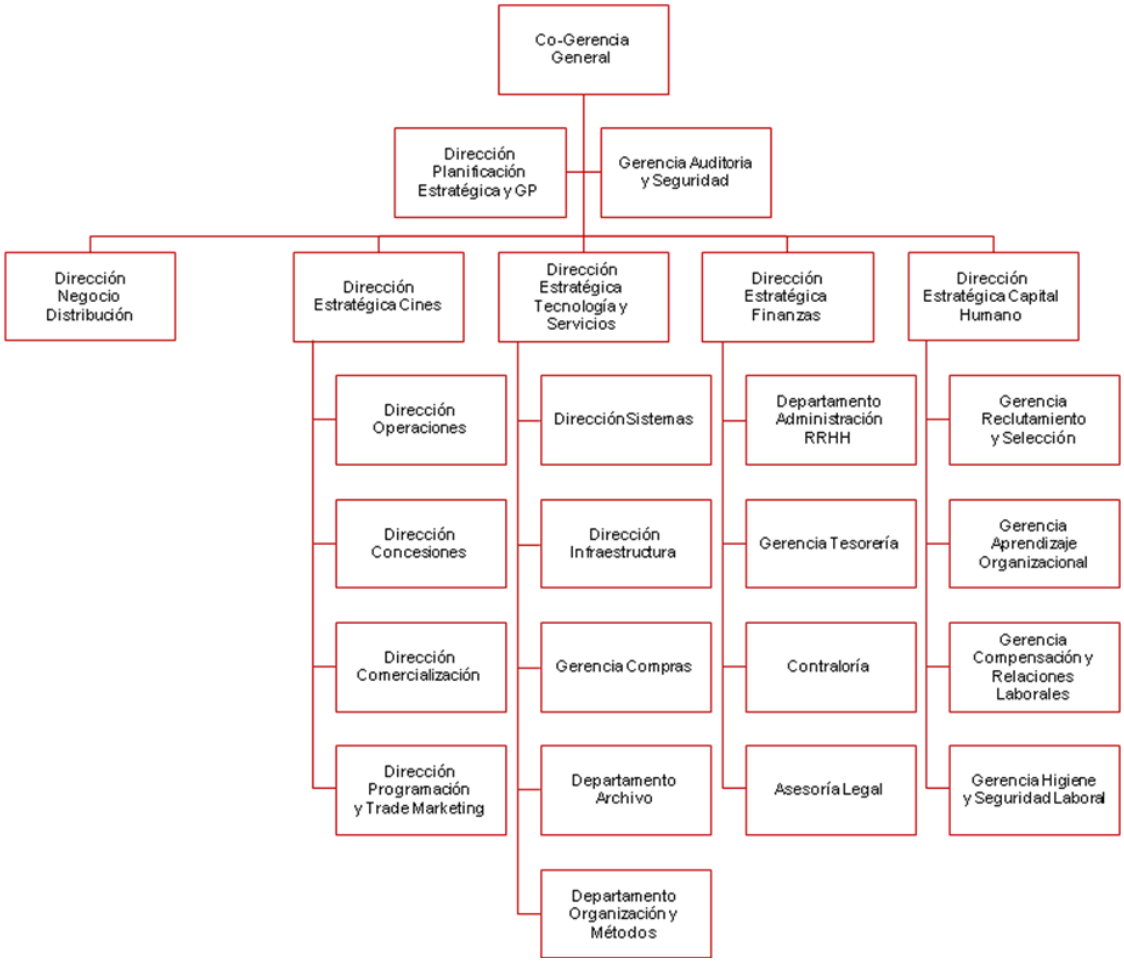


Figura 1. Organigrama de la sede corporativa (tomado de Cines Unidos, 2008b, p. 9).

Además, con el fin de monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico 2008-2011, se creó la Dirección de Planificación Estratégica, la cual es un área de *staff* que reporta directamente a la Co-Gerencia General. “Tiene entre sus principales

objetivos asegurar que la organización aprenda a llevar adelante la planificación estratégica y una efectiva gestión de proyectos. También tendrá que consolidar las áreas de comunicación interna e inteligencia de mercado" (Cines Unidos, 2008c, p. 3). Para ello, cuenta con un especialista junior de Planificación Estratégica, un especialista de Gestión de Proyectos, un especialista de Comunicaciones Internas, un gerente de Relacionamiento con el Invitado, un gerente de Atención al Invitado y un gerente de Producto Restaurante.

De acuerdo con Accenture (2007a), en la sede corporativa laboran aproximadamente 200 personas, de las cuales 59% son de sexo masculino y 41% de sexo femenino. En cuanto a su edad, 16% es mayor a 45 años, 36% tiene entre 35 y 45 años, 39% entre 25 y 35, y 9% es menor a los 25 años. Con respecto a su formación académica, 42% tiene un nivel universitario, 29% TSU y 29% bachiller.

2.1.5.2 Cines

Los 23 cines con que cuenta el circuito Cines Unidos están distribuidos en 12 ciudades a lo largo de Venezuela. Éstos se agrupan en cinco zonas o gerencias regionales, lideradas cada una por un gerente regional y un gerente rotativo. Actualmente, las gerencias regionales están conformadas de la siguiente manera:

1. Gerencia regional Capital Oeste: Galerías Ávila, Galerías Paraíso, Metrocenter y Sambil Caracas.
2. Gerencia regional Capital Este: El Marqués, Los Naranjos, Millennium y Guatire Plaza (Guatire).
3. Gerencia regional Central: Hyper Jumbo y Las Américas (Maracay); La Granja, Metrópolis y Sambil Valencia (Valencia); Las Trinitarias y Sambil Barquisimeto (Barquisimeto).
4. Gerencia regional Occidental: Centro Sur y Sambil Maracaibo (Maracaibo), Costa Azul (Coro) y Sambil San Cristóbal (San Cristóbal).
5. Gerencia regional Oriental: Sambil Margarita (Porlamar), Regina (Puerto La Cruz), Orinokia (Puerto Ordaz) y Petroriente (Maturín).

Según Accenture (2007a), en los cines laboran aproximadamente 1.200 personas, ubicadas 31% en Caracas y 69% en el interior del país, y de las cuales 63% son de sexo masculino y 37% de sexo femenino. En cuanto a su edad, 1% tiene entre 35 y 45 años, 18% entre 25 y 35, y 81% es menor a los 25 años. Con respecto a su formación académica, 1% tiene un nivel universitario, 2% TSU y 97% bachiller.

2.2 Comunicaciones internas en Cines Unidos

El especialista de Comunicaciones Internas es quien se encarga de manera exclusiva de este campo en Cines Unidos y forma parte del *staff* de la Dirección de Planificación Estratégica, que reporta de manera directa a la Co-Gerencia General. Este cargo fue creado en febrero de 2008.

Su objetivo es "coordinar la emisión de mensajes clave y estratégicos que fluyen dentro de la organización frecuente, consistente y efectivamente" (Cines Unidos, 2009a, p. 6).

Los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna en la empresa son: "(a) propiciar una red comunicativa, (b) impulsar el Plan Estratégico, (c) promover la cultura organizacional, y (d) ser incluyentes" (Cines Unidos, 2009a, p. 9).

Comunicaciones Internas en Cines Unidos opera en tres ámbitos de acción:

1. Comunicación estratégica: diseñar estrategias, consolidar la cultura comunicacional, crear estándares y políticas, implantar mejores prácticas comunicacionales.
2. Comunicación periódica: coordinar y mantener una red de comunicación, transmitir logros, metas, proyectos y mensajes clave, impulsar la integración e identificación.
3. Comunicación para proyectos: asesorar y coordinar la gestión comunicacional de proyectos, comunicar objetivos y logros (Cines Unidos, 2009a, p. 10).

2.3 Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009

La primera acción que tomó la especialista de Comunicaciones Internas de Cines Unidos fue la realización del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009.

Éste, con una duración desde abril de 2008 hasta junio de 2009, constituyó el primer plan de este tipo en la organización. Fue presentado y aprobado por el Comité Estratégico de la empresa en abril de 2008. Es importante destacar que, a principios de enero de 2009, el documento fue ajustado en cuanto a tiempos y presupuesto (Ver Anexo A).

2.3.1 Antecedentes

Accenture (2007b) llevó a cabo el primer estudio de las comunicaciones en Cines Unidos. En una primera etapa, realizó entrevistas a los directores de la organización, de la cual se derivaron las siguientes afirmaciones:

> (a) Las direcciones no están enteradas de los proyectos que existen en el resto de la organización; (b) no se conoce la estrategia de la organización; (c) no existen lineamientos ni políticas claras de comunicación; (d) el mejor medio es "radio pasillo"; y (e) las direcciones tienen que dejar de ser islas (p. 7).

La segunda etapa del estudio consistió en una encuesta llevada a cabo en marzo de 2007, con una muestra conformada en 26% por personal de la sede corporativa y 74% por personal de los cines, de los cuales 31% trabajaban en salas ubicadas en Caracas y 69% en cines del interior del país (Puerto Ordaz, Valencia y Maracay). Según los resultados obtenidos, apenas 44,28% del personal de cine y 40,74% del personal de la sede corporativa consideraron que los canales de comunicación de la organización eran efectivos. En cuanto a los medios preferidos para recibir información y los temas de interés, la opinión de la muestra resultó excesivamente fragmentada.

Al respecto, Cines Unidos (2009a) señaló que dichos resultados eran un reflejo de la apatía y la inmadurez comunicacional de la organización. Además, reflejó los resultados de una encuesta realizada por la Gerencia de Aprendizaje Organizacional, según la cual 77% de la muestra afirmó no sentirse informada de lo que ocurría en la organización.

En 2008, la especialista en Comunicaciones Internas realizó una serie de entrevistas a los directivos de la empresa. Las conclusiones del estudio coincidieron

con las que había obtenido Accenture un año antes. Las necesidades detectadas fueron: “mejorar la comunicación interna en Cines Unidos, crear políticas de comunicación, estrechar distancia entre cines y la sede corporativa (…), y conocer los objetivos de otras gerencias” (Cines Unidos, 2009a, p. 13). Éste fue el punto de partida del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009.

2.3.2 Estrategia de comunicación

2.3.2.1 Objetivo general

Según Cines Unidos (2009a), el objetivo general del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 fue el siguiente:

> Crear una red de comunicación que permita un flujo de información frecuente, constante y efectivo, con la finalidad de desarrollar la capacidad de Comunicaciones Internas, impulsar el logro del Plan Estratégico y fortalecer la comunicación como parte integral de la cultura organizacional (p. 18).

2.3.2.2 Objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos, Cines Unidos (2009a) señaló:

> (a) Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización; (b) informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico 2008-2011; (c) apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación; (d) promover la cultura organizacional (valores, misión, visión); (e) favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines; (f) motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones; y (g) desarrollar estándares y políticas de comunicación (p. 19).

2.3.3 Audiencias clave de la organización

2.3.3.1 Corporación

Cines Unidos (2009a) identificó tres niveles básicos en la sede corporativa:

1. El primer nivel estuvo conformado por los CEO, los directores estratégicos, así como los directores y gerentes de primera línea. Éstos "(a) pautan la agenda estratégica de comunicaciones; (b) son los principales promotores de los mensajes; (c) constituyen piezas claves en la validación de las prácticas comunicacionales; (d) deciden cuáles estrategias aplicar; y (e) difunden informaciones" (p. 20).
2. El segundo nivel estuvo conformado por el personal gerencial y administrativo, el personal base y el personal en formación. Éstos "(a) difunden mensajes; (b) son los principales partícipes de la acción comunicacional; y (c) colaboran con las prácticas comunicacionales" (p. 20).
3. El tercer nivel estuvo conformado por todos los trabajadores de la sede corporativa, quienes "opinan, sugieren, corrigen y generan feedback" (p. 20).

2.3.3.2 Cines

Cines Unidos (2009a) identificó cuatro niveles de audiencia en los cines:

1. El primer nivel estuvo conformado por el personal gerencial regional, es decir, los gerentes regionales de las Zonas Capital Este, Capital Oeste, Centro, Oriente y Occidente. Éstos "reciben mensajes de primera mano y los distribuyen a los gerentes locales" (p. 21).
2. El segundo nivel estuvo conformado por el personal gerencial local, es decir, los gerentes, sub gerentes y asistentes de los cines. Éstos "difunden mensajes al personal de equipo" (p. 21).
3. El tercer nivel estuvo conformado por el personal de equipo, es decir, taquilleros, concesionarios, porteros, proyeccionistas y entrenadores de los cines. Éstos "difunden mensajes a los demás miembros del personal de equipo" (p. 21).

4. El cuarto nivel estuvo conformado por todos los trabajadores de los cines, quienes “sugieren, responden, corrigen y generan feedback” (p. 21), al igual que los de la sede corporativa.

2.3.4 Medios seleccionados

En la Figura 2 se señalaron los tipos y las frecuencias de los medios seleccionados para cada una de las audiencias de la sede corporativa y los cines, identificadas con un número en particular.

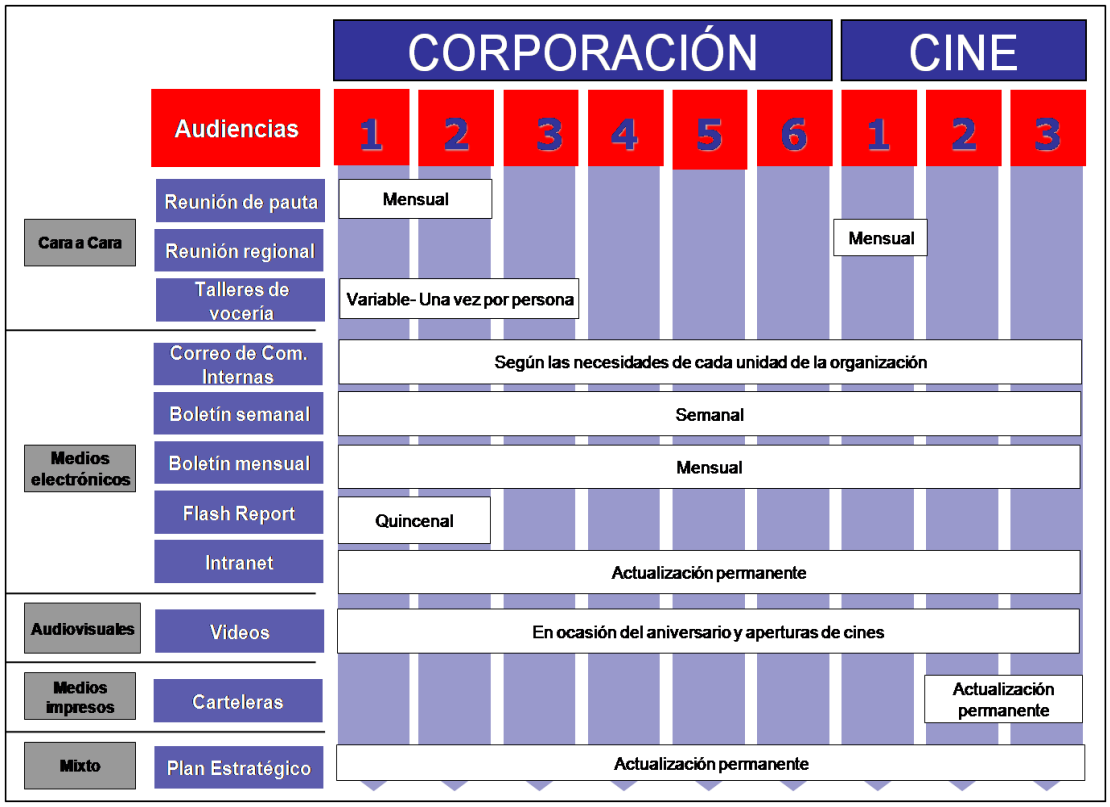


Figura 2. Diseño del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 (tomado de Cines Unidos, 2009a, p. 23).

En el caso de la sede corporativa se encuentran los CEO (1), los directores estratégicos (2), los directores y gerentes de primera línea (3), el personal gerencial y

administrativo (4), el personal base (5) y el personal en formación (6). Por su parte, en el caso de los cines se encuentran el personal gerencial regional (1), el personal gerencial local (2) y el personal de equipo (3).

2.3.4.1 Medios cara a cara

La reunión de pauta con el Comité Estratégico tiene una periodicidad mensual y persigue los siguientes objetivos: "(a) discutir la agenda mensual de comunicaciones estratégicas; (b) validar los mensajes y las propuestas de nuevas prácticas que Comunicaciones Internas sugiera; y (c) proveer informaciones claves que el Comité Estratégico desee revelar a la organización" (Cines Unidos, 2009a, p. 24). Esta propuesta aún no se ha implementado formalmente.

La reunión con los gerentes regionales tiene una periodicidad mensual o según los requerimientos de los complejos cinematográficos del circuito. Sus objetivos son "analizar estrategias de comunicación relacionadas con la operación de los cines y servir de vínculo directo para informar y recibir feedback de las diferentes audiencias en los cines" (Cines Unidos, 2009a, p. 24). Esta propuesta tampoco se ha implementado formalmente, aunque ha habido acercamientos puntuales con los gerentes regionales, como fue el caso del desarrollo e implementación del boletín electrónico mensual.

> Los talleres de vocería son cursos teórico prácticos que se adaptan a las necesidades comunicacionales de Cines Unidos. Los dictan especialistas en el área. La sesión dura 8 horas (máximo 10 participantes). Su objetivo es crear sintonía entre los líderes de la organización y Comunicaciones Internas. Su beneficio es inmediato y tiene alto impacto en la organización (Cines Unidos, 2009a, p. 24).

El primer taller de vocería se realizó en noviembre de 2008 y fue dictado por Pizzolante Comunicación Estratégica, en la sede corporativa de Cines Unidos, con asistencia de diez integrantes de la organización, principalmente directores estratégicos y directores.

2.3.4.2 Medios electrónicos

El correo electrónico de Comunicaciones Internas se utiliza según las necesidades de cada unidad de la organización. “Sirve para comunicaciones inmediatas y personales, admite reciprocidad inmediata y debe contener información precisa y puntual de las unidades que así lo requieran” (Cines Unidos, 2009a, p. 25). Dicha cuenta fue creada en abril de 2008 y, desde entonces, ha servido para enviar comunicados sobre diversas áreas, tanto a la sede corporativa como a los cines.

> El boletín semanal utiliza una plantilla con secciones ya establecidas para facilitar el manejo del contenido y sintetizar informaciones importantes. Se basa en noticias de logros, acciones y proyectos, en su mayoría relacionadas con la sede corporativa; eventos sociales y deportivos; noticias de la cartelera cinematográfica, etc. (Cines Unidos, 2009a, p. 25).

Su nombre es Siempre Unidos; y su slogan, Semana a Semana. Cada viernes, éste se envía desde el correo electrónico de Comunicaciones Internas a todos los miembros de la organización. El primer número se envió el 2 de mayo de 2008 (Ver Anexo B).

> El boletín mensual es una publicación enfocada en las operaciones del cine para mejorar la trasferencia de mejores prácticas, propiciar una sana competencia entre los equipos y motivarlos e integrarlos entre ellos, así como con la sede corporativa. Surge de publicaciones locales de diferentes cines y requiere la colaboración de cada uno de los corresponsales. Utiliza diferentes géneros tales como entrevistas, artículos de opinión, reseñas, reportajes y crónicas. Tiene ocho páginas: (a) portada; (b) editorial; (c) noticias de los cines; (d) dos páginas con el tema central sobre mejores prácticas y grandes cambios; (e) noticias informales de los cines; (f) rankings; y (g) fotos variadas (Cines Unidos, 2009a, p. 25).

Esta publicación se envía desde el correo electrónico de Comunicaciones Internas a todos los miembros de la organización, durante la segunda quincena de cada mes. El primer número se envió el 26 de diciembre de 2008. Éste se envió sin nombre de manera intencional, con el fin de que cada cine participara con una opción. El nombre definitivo de la publicación fue preseleccionado por los directores estratégicos y, en una segunda vuelta, fue seleccionado por un grupo de expertos en imagen, mercadeo y comercialización de la organización. En el segundo número,

enviado el 27 de enero de 2009, se anunció que se llamaría Gente de Película, alternativa propuesta por Cines Unidos Orinokia (Ver Anexo C).

> El Flash Report es un informe electrónico de tres páginas dirigido a los directores. Utiliza una plantilla con secciones establecidas para facilitar el manejo del contenido. Consolida información sobre los indicadores de ingresos, egresos, un compendio general de estados financieros e indicadores importantes para el circuito sobre el comportamiento de los cines e indicadores de ventas remotas (Cines Unidos, 2009a, p. 26).

Este informe se envía el primer día hábil luego del corte de cada quincena. A pesar de que constituye un canal contemplado en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, lo elabora y lo envía la especialista junior de Planificación Estratégica. No obstante, la especialista de Comunicaciones Internas trabajó en el diseño de su plantilla. El primer reporte se envió el 16 de mayo de 2008 (Ver Anexo D).

> La Intranet es una red privada local restringida a las personas conectadas a la red privada de la empresa. Debe posicionarse como un medio de visita diaria. Sus principales funciones deben ser: (a) servir de biblioteca documental; (b) ofrecer servicios de uso frecuente; y (c) mantener informados y promover la interacción de los colaboradores. Combina mensajes informativos y utilitarios: (a) formatos, políticas y procedimientos; (b) noticias, informes, reseñas de eventos, entrevistas, calendarios de actividades, (c) material de formación, manuales y promociones; (d) foros de discusión, correo electrónico, chat corporativo, *trivias*, formularios y encuestas; y (e) vínculos con Banco Provincial y tarjetas de bono alimenticio, etc. (Cines Unidos, 2009a, p. 26).

Para el momento de la creación de la unidad de Comunicaciones Internas, ya existía Intranet en la organización, por lo que este canal se contempló en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009. No obstante, el mismo es competencia de la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios.

En este sentido, Comunicaciones Internas realizó un levantamiento de información en septiembre de 2008, por medio de una serie de *focus groupss* con los miembros de la sede corporativa, con el fin de conocer sus necesidades al respecto. El estudio confirmó la importancia de rediseñar la Intranet existente. Para ello, se decidió que la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios se encargaría de la selección y negociación con el proveedor, así como de los aspectos técnicos, en tanto que Comunicaciones Internas prestaría apoyo en cuanto a generación de contenidos y

su actualización permanente. El proyecto de rediseño de la Intranet aún se encuentra en la etapa de búsqueda del proveedor más adecuado.

2.3.4.3 Medios audiovisuales

> El video aniversario recrea la historia, trascendencia de la empresa, testimonios de la familia Ulivi y de los personajes más emblemáticos, cambios, crecimientos, momentos clave, etc. Los videos de apertura plasman los momentos antes y después de que abre un complejo cinematográfico, los testimonios de quienes lo hicieron posible, expectativas, etc. (Cines Unidos, 2009a, p. 27).

Para el evento del lanzamiento del Plan Estratégico, realizado en Cines Unidos Humboldt el 25 de junio de 2008, se mostró un video aniversario, por primera vez en la historia de la empresa.

Por otro lado, en septiembre de 2008, se realizó un video con motivo de la apertura de Cines Unidos Sambil Barquisimeto y, en marzo de 2008, se filmó otro sobre la apertura de Cines Unidos Millennium (Ver Anexo E). En ambas ocasiones, se desarrolló una campaña comunicacional, durante una semana, para que los miembros de la sede corporativa disfrutaran de esta producción en la sala de proyección de la oficina. Asimismo, se envió una copia a cada uno de los cines para que los videos se proyectaran en las actividades motivacionales de los colaboradores, las cuales se realizan al final de cada mes.

2.3.4.4 Medios impresos

> Las carteleras tienen una estructura previamente definida. Son el medio por excelencia para comunicarle el día a día a la audiencia 3 de cines. Deben ser atractivas y estar ubicadas estratégicamente, para motivar a los colaboradores a detenerse a leerlas (Cines Unidos, 2009a, p. 27).

En cada uno de los cines, debe implementarse una cartelera especialmente dirigida a fortalecer los mensajes clave y que contenga espacios para colocar una copia impresa del boletín semanal, así como del boletín mensual de operaciones.

Para ello, es necesario visitar los cines e identificar sus necesidades particulares, así como los lugares más propicios para colocar la información.

2.3.4.5 Medios mixtos

> La campaña del Plan Estratégico tiene como objetivos: (a) informar las bases del Plan Estratégico; (b) anunciar quiénes serán los líderes de cada iniciativa; (c) compartir el cronograma de trabajo de cada iniciativa; (d) comunicar la metodología que será utilizada; (e) fortalecer el liderazgo de los directores estratégicos; (f) involucrar a todos los colaboradores en el desarrollo y alcance de las metas de la organización; y (g) posicionar al Plan Estratégico como la brújula que guiará nuestras actividades en los próximos años (Cines Unidos, 2009a, p. 28).

La campaña del Plan Estratégico se realizó durante mayo y junio de 2008, utilizando para ello diversos medios. En primer lugar, se implementó una campaña de intriga, de seis semanas de duración, por medio de anuncios en el boletín semanal y fondos de escritorio para las computadoras. Posteriormente, el 25 de junio de 2008, se realizó un evento de lanzamiento del Plan Estratégico en Cines Unidos Humboldt, con asistencia de los miembros de la sede corporativa, y en el cual el Comité Estratégico ofreció una charla explicativa. Además, el cine se decoró con diversos afiches relativos al evento, en tanto que la sede corporativa se decoró con una gigantografía, afiches y fondos de escritorio para las computadoras, así como con calcomanías en los vidrios de las oficinas de los directores con cada uno de los objetivos del Plan Estratégico. De igual forma, se repartieron tazas y tacos de papel, con el emblema “UNIDOS hacia el Futuro”, a todos los miembros de la sede corporativa. Finalmente, el 15 de julio de 2008, se envió un boletín especial sobre el Plan Estratégico desde el correo de Comunicaciones Internas, dirigido a toda la organización (Ver Anexo F).

2.3.5 Cronograma

En el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 expuesto por Cines Unidos (2009a), se acordó que, en primer lugar, se implementarían políticas y

procedimientos de comunicaciones internas, por ser ésta una unidad nueva en la estructura organizacional. En este sentido, debía crearse el correo de Comunicaciones Internas y la correspondiente regulación para el envío de correos electrónicos en la empresa.

En la primera fase, se implementarían los nuevos canales de comunicación. Posteriormente, se daría inicio a la segunda fase, correspondiente al primer semestre de 2009, en la cual éstos se reforzarían. Además, se evaluaría su efectividad mediante la presente investigación, con el fin de introducir las mejoras correspondientes en el Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010, cuya fecha estimada de inicio era julio de 2009.

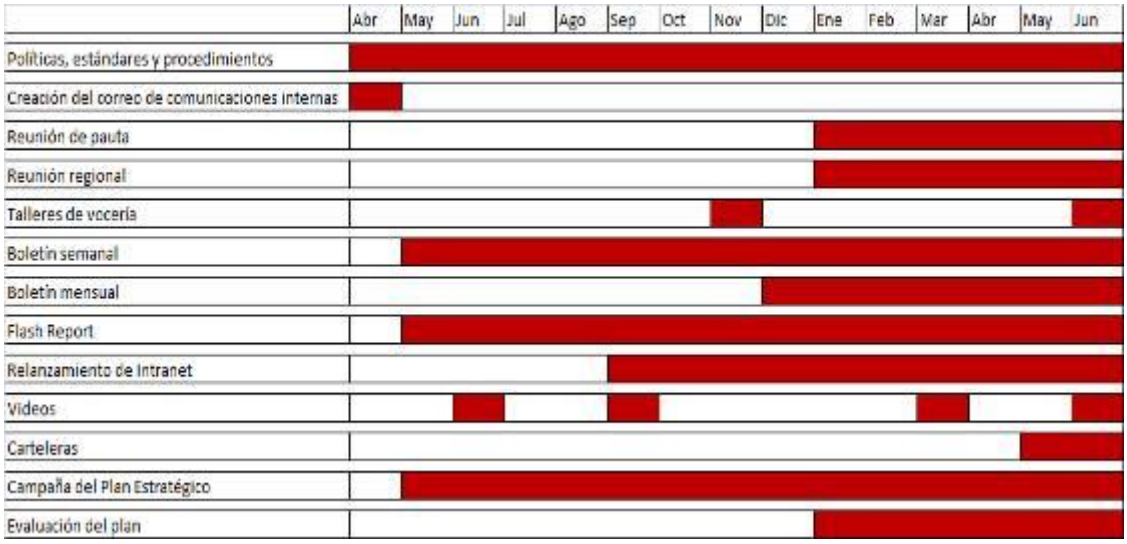


Figura 3. Cronograma de implementación de los canales del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 (tomado de Cines Unidos, 2009a, p. 30).

2.3.6 Evaluación de la efectividad

El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 finalizó con la identificación de diversos mecanismos para evaluar la efectividad de las comunicaciones:

1. Conocer el feedback a través de los siguientes canales: (a) correo de Comunicaciones Internas; (b) buzón de sugerencias electrónico en la Intranet; (c) reuniones con el Comité Estratégico y con los gerentes

regionales; y (d) reuniones con los directores y gerentes de primera línea según requerimientos.

2. Estrategia conjunta con Comité de Calidad Laboral: concursos y rifas para verificar recordación de mensajes clave.

3. Medir la participación de las diferentes audiencias en los medios internos (Cines Unidos, 2009a, p. 30).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Analizar la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa Cines Unidos.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Describir la situación de las comunicaciones internas en Cines Unidos.
2. Analizar el plan de comunicaciones internas 2008-2009 de Cines Unidos.

3.2 Modalidad de Trabajo de Grado

La investigación correspondió a la modalidad tipo pasantía. Según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), este tipo de modalidad de Trabajo de Grado "pretende involucrar al estudiante con el campo laboral y de servicio social a través de un compromiso temporal con una empresa que le permita el logro de una serie de objetivos específicos en un área relacionada con la comunicación" (p.79).

En este sentido, uno de los integrantes del equipo que realizó la investigación (Andreína M. Pirela Centeno) se encontraba realizando su pasantía en la empresa Cines Unidos, lo que le permitió darse por enterada del problema comunicacional interno existente en la organización, el cual se buscó solventar por medio del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009.

Posteriormente, se produjo un acuerdo entre los representantes de la empresa y dicha integrante, para que a ésta y al otro miembro del equipo (José Leonardo Jiménez) se les asignara el proyecto de análisis de la efectividad del mencionado plan, con la finalidad de establecer los ajustes necesarios para el Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010.

Los representantes de Cines Unidos, pertenecientes a la Dirección de Planificación Estratégica, consideraron que la experiencia de Pirela dentro de la empresa, en conjunto con la experiencia de Jiménez en consultoría comunicacional, adquirida en las empresas Pizzolante Comunicación Estratégica y Burson- Marsteller Venezuela, permitiría conjugar ambas perspectivas para cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Se determinó que Pirela se encargaría de la realización de las entrevistas a los directores de la empresa, así como de encuestar a los colaboradores de la sede corporativa; en tanto que Jiménez se encargaría de entrevistar a los expertos en materia de comunicación. Exceptuando esta consideración especial, ambos miembros del equipo tuvieron participación y responsabilidad equitativa en la realización del Trabajo de Grado, así como el acceso absoluto a la información necesaria suministrada por la empresa.

Tal como lo establecen las disposiciones indicadas en el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), el equipo, además de contar con un tutor académico en la universidad (Prof. Yasmín Trak, coordinadora del Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, así como profesora de la cátedra de Comunicaciones Organizacionales en dicha universidad), también contó con un tutor empresarial dentro de Cines Unidos (Lic. María Alexandra Sucre, especialista en Comunicaciones Interna, egresada de la Escuela de Comunicación Social de la mencionada casa de estudios).

Por otra parte, los investigadores siguieron un plan de actividades, según lo estipulado en el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a) para la modalidad tipo pasantía, el cual se muestra a continuación:

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**Búsqueda de información**	**99 días**	**mar 14/10/08**	**vie 13/02/09**
2	Revisión de bibliografía de comunicaciones internas	16 días	mar 14/10/08	dom 02/11/08
3	Realización del marco conceptual	11 días	lun 03/11/08	dom 16/11/08
4	Revisión de información referente a Cines Unidos	20 días	jue 20/11/08	dom 14/12/08
5	Realización del marco referencial	34 días	mar 16/12/08	mar 27/01/09
6	Primera entrega a los tutores y a la UCAB	1 día	mié 28/01/09	mié 28/01/09
7	Revisión general de los marcos conceptual y referencial	12 días	vie 30/01/09	vie 13/02/09
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
8	**Diseño y aplicación de instrumentos**	**83 días**	**sáb 14/02/09**	**vie 29/05/09**
9	Revisión de bibliografía de metodología de investigación	16 días	sáb 14/02/09	mié 04/03/09
10	Realización del marco metodológico	11 días	lun 09/03/09	dom 22/03/09
11	Diseño de instrumentos de recolección de datos	4 días	lun 23/03/09	jue 26/03/09
12	Validación de instrumentos de recolección de datos	23 días	vie 27/03/09	dom 26/04/09
13	Aplicación de la prueba piloto en Cines Unidos	1 día	lun 27/04/09	lun 27/04/09
14	Ajuste de instrumentos de recolección de datos	5 días	mar 28/04/09	dom 03/05/09
15	Aplicación de instrumentos de recolección de datos	21 días	lun 04/05/09	vie 29/05/09
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
16	**Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones**	**45 días**	**dom 31/05/09**	**mar 21/07/09**
17	Tabulación y graficación de resultados obtenidos	28 días	dom 31/05/09	vie 03/07/09
18	Análisis de resultados obtenidos	14 días	sáb 04/07/09	sáb 18/07/09
19	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	3 días	dom 19/07/09	mar 21/07/09
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
20	**Entrega del Trabajo de Grado**	**37 días**	**mié 22/07/09**	**jue 10/09/09**
21	Entrega a los tutores para corrección general	1 día	mié 22/07/09	mié 22/07/09
22	Corrección, impresión y empastado del Trabajo de Grado	31 días	jue 23/07/09	jue 03/09/09
23	Entrega del Trabajo de Grado a la UCAB	1 día	lun 07/09/09	lun 07/09/09
24	Entrega del Trabajo de Grado a Cines Unidos	1 día	jue 10/09/09	jue 10/09/09

Figura 4. Cronograma de actividades de los investigadores durante la realización del Trabajo de Grado

3.3 Delimitación de la investigación

3.3.1 Delimitación temporal

El Trabajo de Grado se desarrolló en el período comprendido entre octubre de 2008 y julio de 2009. No obstante, la corrección general, los ajustes finales y la entrega del mismo se realizaron durante los meses de agosto y septiembre de 2009.

3.3.2 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la sede corporativa de la empresa Cines Unidos, ubicada en Caracas. Esto, pues la mayoría de los canales del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de esta organización estaban dirigidos a los trabajadores que laboran en este lugar. Además, dado que era el primero que se realizaba en la empresa, se consideró que esta delimitación resultaba la más apropiada para que la investigación resultara factible.

3.3.3 Delimitación demográfica

Dado que el estudio se realizó únicamente en la sede corporativa de Cines Unidos, la población que se tomó en cuenta estuvo constituida por los 189 colaboradores que allí laboran, según la información obtenida del reporte de trabajadores que laboran en la sede corporativa (Cines Unidos, 2009b). Además, se tomaron en cuenta los dos co-gerentes generales de la empresa, los cuatro directores estratégicos y el director de la Unidad de Negocio de Distribución. De igual forma, se consideraron tres expertos en comunicación para el presente estudio.

3.3.4 Temática

La investigación tuvo como finalidad analizar la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa Cines Unidos.

3.4 Tipo de investigación

Según el nivel de profundidad de la investigación, se puede decir que ésta tuvo características tanto del tipo exploratoria como descriptiva.

Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a) estableció que la investigación exploratoria se orienta a "proporcionar elementos adicionales que clarifiquen áreas sobre las que existe un bajo nivel de conocimiento o en las cuales la información disponible esté sumamente dispersa" (p. 41). Hernández, Fernández y Baptista (1997) agregaron que este tipo de estudio se efectúa "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes… (y) nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos" (p. 59).

En este sentido, la presente investigación se centró en evaluar la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, que fue el primero en realizarse en dicha organización y sobre el cual no se había efectuado ningún estudio con anterioridad. Además, para el momento del levantamiento de la información existía escasa bibliografía sobre la evaluación de planes de comunicación, por lo que fue fundamental la opinión de un conjunto de expertos en la materia, con el fin de que éstos orientaran en el diseño de una matriz de análisis para evaluar la efectividad del mencionado plan.

Por otro lado, según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), la investigación descriptiva se apoya en "la medición de variables como forma de establecer las principales características que afectan un cierto problema y permiten la obtención de resultados generalizables hasta un cierto punto" (p. 41). Para ello, debía procurarse una selección y validación adecuada de los instrumentos de recolección de datos.

> En este caso, el investigador elige una serie de conceptos a medir que también se denominarán 'variables' y que se refieren a conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse, los mide y los resultados le sirven para describir el fenómeno de interés… Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver… Su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Hernández et al, 1997, p. 61).

Para el presente Trabajo de Grado, se requirieron instrumentos de medición que permitieran identificar y medir las variables relacionadas con las comunicaciones internas en Cines Unidos y el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de esta organización, para luego establecer recomendaciones que hicieran posible identificar las oportunidades de mejora en esta área.

En cuanto al propósito de esta investigación, se considera que era de tipo aplicada, con base en el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), el cual estableció que este tipo de investigación "se dirige fundamentalmente a la resolución de problemas" (p. 41). Con el presente estudio se buscó resolver el problema de analizar la efectividad de las comunicaciones internas en Cines Unidos.

Tomando como base su alcance temporal, la investigación fue de tipo transversal, definida por el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a) como "aquella que analiza una situación en un momento dado o en un período de tiempo relativamente corto" (p. 41). De igual forma, Cea (1998) subrayó que en este tipo de estudio "la recogida de información se lleva a cabo una sola vez, aunque se incluyan circunstancias temporales o contextos ambientales diferentes" (p. 102). Además, Hernández et al (1997) señalaron que "su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede" (p. 192). Al respecto, la recolección de los datos necesarios para la evaluación de la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos se realizó una sola vez.

Por otra parte, según las fuentes utilizadas, se consideró que la investigación era de tipo mixta, la cual comprende fuentes primarias y secundarias (Universidad Católica Andrés Bello, 2008a). En este sentido, el estudio utilizó tanto datos obtenidos de la fuente original, como elementos recopilados por terceros.

En cuanto al lugar donde se desarrolló la investigación, se consideró que esta era de campo, debido a que la observación del problema y la recolección de datos se realizaron directamente en la sede de Cines Unidos, y, según el Manual de Trabajos de Grados de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), este tipo de estudios se realiza "observando las situaciones en su ambiente natural" (p. 41).

Tomando como base su naturaleza, esta investigación fue empírica, la cual corresponde a aquellos estudios en que "se estudian hechos sin manipularlos" (Universidad Católica Andrés Bello, 2008a, p. 42). Esto, pues se analizó la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, sin manipular la situación de las comunicaciones en la organización.

3.5 Diseño de la investigación

De acuerdo con la estrategia planteada, el diseño de esta investigación fue de tipo no experimental.

> Es un diseño en el que no se ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables bajo estudio, sino que se observa de manera no intrusiva el desarrollo de las situaciones y en virtud a un análisis cuidadoso se intenta extraer explicaciones de cierta validez. Al no haber control de las variables, pueden tener muchas fuentes de invalidez. Los instrumentos de investigación en que se apoya son la observación directa, la entrevista y la revisión de archivos (Universidad Católica Andrés Bello, 2008a, p. 42).

Hernández et al (1997) explicaron que en la investigación no experimental "el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos" (p. 189). Esto se correspondió con la presente investigación, pues se realizó el análisis de la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, en el contexto natural en que se producía el fenómeno, sin una manipulación deliberada de las variables, pues éste ya se había implementado en gran medida y sus efectos se hacían sentir en los trabajadores de la organización.

3.6 Sistema de variables

Una variable es definida como "un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente" (Tamayo, 1996, p. 109). Además, según Hernández et al (1997), cualquier variación en la misma es susceptible de medirse.

El presente estudio se centró en dos variables: comunicaciones internas y plan de comunicaciones internas.

3.6.1 Comunicaciones internas

3.6.1.1 Definición conceptual

Como se especificó en el marco conceptual, Andrade (s.f.; cp. Martín, 1997) afirmó que la comunicación interna persigue crear y mantener buenas relaciones entre la organización y sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación, que los mantengan "informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (p. 23).

3.6.1.2 Definición operacional

Para los efectos del presente Trabajo de Grado, la variable referente a las comunicaciones internas fue medida haciendo uso de una encuesta y una entrevista, aplicadas a los trabajadores y directores de Cines Unidos respectivamente, según el alcance del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la organización y tomando en cuenta las siguientes dimensiones: (a) funciones de las comunicaciones internas, (b) tipos de mensajes, (c) características de los mensajes, (d) formato de los canales, (e) pertinencia de los canales y (f) presupuesto.

3.6.2 Plan de comunicaciones internas

3.6.2.1 Definición conceptual

Como se especificó en el marco conceptual, Villafañe (1999) se refirió al Plan de Comunicaciones Internas (PCI) como "el instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización. Su dimensión, alcance y las metas que éste persiga pueden ser muy variables" (p. 315). Por su parte, Libaert (2006)

distinguió tres partes fundamentales en su estructura: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo.

3.6.2.2 Definición operacional

Para los efectos del presente Trabajo de Grado, la variable referente al plan de comunicaciones internas fue medida haciendo uso de una entrevista aplicada a expertos en comunicación, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: (a) funciones del plan de comunicaciones internas, (b) fijación de objetivos, (c) delimitación de audiencias, (d) tipos de mensajes, (e) selección de canales, (f) cronograma del plan y (g) presupuesto. Posteriormente, se utilizó esta información para construir una matriz de análisis, con el fin de evaluar la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, ajustado en enero de 2009.

3.6.3 Operacionalización de variables

Tabla 1. *Cuadro Técnico-Metodológico para la Operacionalización de Variables*

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
Describir la situación de las comunicaciones internas en Cines Unidos	Comunicaciones internas	Funciones de las comunicaciones internas	Difusión de las iniciativas de la organización	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre los proyectos de la organización?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Impulso del Plan Estratégico de la organización	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Promoción de la cultura organizacional	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para promover la cultura organizacional (misión, visión y valores de la empresa)?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Promoción de la integración entre los empleados	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
			Motivación de los empleados a desempeñar sus funciones	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para desarrollar estándares y políticas de comunicación?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
		Tipos de mensajes	Mensajes de Producción	¿En qué medida considera que recibe mensajes sobre cómo realizar su trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la organización emite mensajes que les explican a los colaboradores cómo realizar su trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Mensajes de Mantenimiento	¿En qué medida considera que recibe mensajes como felicitaciones por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la organización emite mensajes como felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Mensajes de Innovación	¿En qué medida considera que recibe información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la organización emite información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
		Características de los mensajes	Claridad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es fácil de comprender?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es fácil de comprender?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Integralidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es completa y suficiente?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es completa y suficiente?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Interés	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es interesante?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es interesante?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Actualidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es actual?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
			Utilidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es útil para su vida personal?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) es útil en el ámbito profesional?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) es útil en el ámbito profesional?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Identidad con la empresa	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) fortalece la identificación de los colaboradores con la organización?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) le permite conocer mejor la organización?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
					Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Nivel de difusión	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) tiene un nivel de difusión adecuado, es decir, se transmite por otros medios de manera suficiente?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
		Formato de los canales	Presentación general	¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) se corresponden con la identidad visual de la empresa?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la presentación general de (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico) es atractiva y agradable?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
				¿Cómo evalúa la presentación general del "Flash Report"?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿Cómo evalúa la forma en que se han realizado los talleres de vocería?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Titulares	¿En qué medida considera que los titulares del (boletín semanal, boletín mensual) invitan a leer la información?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
			Tipografía	¿En qué medida considera que el tipo de letra empleado en el (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico) es fácil de leer?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
			Imágenes	¿En qué medida las imágenes de (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico) son atractivas?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
		Pertinencia de los canales	Periodicidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico) le llega en el momento oportuno?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico) les llega a los colaboradores en el momento oportuno?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Accesibilidad	¿En qué medida considera que los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) son accesibles para las audiencias a las cuales se dirigen?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Funcionalidad	¿En qué medida considera que el (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
				¿En qué medida considera que los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) son funcionales para el logro de los objetivos de la organización?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que el correo de Comunicaciones Internas y las políticas regulatorias del envío de correos electrónicos ha sido funcional para optimizar el flujo comunicacional de la organización?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿En qué medida considera funcional la realización de reuniones mensuales con la especialista de Comunicaciones Internas para la discusión de los mensajes clave que deben transmitirse a la organización?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
				¿En qué medida considera funcional la colocación de carteleras exclusivas de comunicaciones internas en los cines, con el fin de transmitir mensajes clave a los colaboradores?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
			Frecuencia de uso	¿Con qué frecuencia accede a la información transmitida por los siguientes canales (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) cuando éstos se publican?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos
				¿En qué medida considera que los miembros de su unidad acceden a la información transmitida por los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) con la frecuencia deseada?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
		Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	¿En qué medida considera que la empresa invierte en el desarrollo de las comunicaciones internas?	Cuestionario	Empleados de Cines Unidos

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
				¿En qué medida considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas?	Entrevista personal	Directores de Cines Unidos
Analizar el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos	Plan de comunicaciones internas	Funciones del plan de comunicaciones internas		¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Identificación de la situación actual de la comunicación en la empresa	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería identificar la situación actual de la comunicación en la empresa?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Difusión de las iniciativas de la organización	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería servir como instrumento de difusión de las iniciativas de la organización?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Impulso del Plan Estratégico de la organización	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería impulsar el Plan Estratégico de la organización?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Promoción de la cultura organizacional	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería promover la cultura organizacional?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Promoción de la integración entre los empleados	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería favorecer la integración entre los empleados?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Motivación de los empleados a desempeñar sus funciones	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería motivar a los empleados a desempeñar sus funciones?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería desarrollar estándares y políticas de comunicación?	Entrevista personal	Expertos en comunicación

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
		Fijación de objetivos		¿Cuál es el criterio para fijar los objetivos del plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Número de objetivos	En promedio, ¿cuál es la cantidad ideal de objetivos que debe tener un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Simples	¿Qué significa que los objetivos sean simples?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Jerárquicos	¿Qué significa que los objetivos sean jerárquicos?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Congruentes	¿Qué significa que los objetivos sean congruentes?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Flexibles	¿Qué significa que los objetivos sean flexibles?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Evaluables	¿Qué significa que los objetivos sean evaluables?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
		Delimitación de audiencias		¿Cuál es el criterio para delimitar y segmentar las audiencias del plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Segmentación geográfica	¿Cómo debe realizarse la segmentación geográfica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Segmentación jerárquica	¿Cómo debe realizarse la segmentación jerárquica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
		Tipos de mensajes		¿Cuáles son los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en el plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
				¿Debe existir un equilibrio entre los diferentes tipos de mensajes o hay alguno que debe tener mayor presencia en el plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
			Mensajes de Producción	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de producción, entendiendo como tales aquellos que motivan a los colaboradores a realizar su trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Mensajes de Mantenimiento	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de mantenimiento, entendiendo como tales aquellos que se refieren a felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Mensajes de Innovación	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de innovación, entendiendo como tales aquellos que se refieren a los cambios que se hacen dentro de la empresa?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
		Selección de canales	Funcionalidad	¿Cómo se debe comunicar un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
				¿Cuáles son los criterios para seleccionar los canales de un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
				¿Qué significa que un canal de comunicación sea funcional?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
				¿En qué medida las políticas regulatorias de correos electrónicos son funcionales para optimizar el flujo comunicacional?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Alcance	¿Qué determina el alcance de un canal de comunicación, es decir, los diferentes tipos de audiencia a los cuales se dirige?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Nivel de difusión	En promedio, ¿por cuántos canales distintos debería llegarle una misma información a un nivel de audiencia determinado?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
		Cronograma del plan	Duración	¿Cuál es la duración ideal de un plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
			Correspondencia entre plazos señalados y tiempos de ejecución	¿Hasta qué punto es permisible la postergación o incumplimiento de las actividades estipuladas en el cronograma del plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
		Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	Del presupuesto total de la empresa, ¿cuál debe ser el porcentaje que se asigne al plan de comunicaciones internas?	Entrevista personal	Expertos en comunicación
			Correspondencia entre presupuesto aprobado y gastos realizados	¿Hasta qué punto es permisible que no exista correspondencia entre el presupuesto aprobado y los gastos realizados en cuanto al plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?	Entrevista personal	Expertos en comunicación

3.7 Diseño muestral

Según el Manual de Trabajos de Grados de la Universidad Católica Andrés Bello (2008a), las unidades de análisis o de observación son "los grupos de individuos, organizaciones u objetos que se constituirán en fuentes fundamentales de información y sobre los que se focalizará el estudio" (p. 47). Por su parte, Hernández et al (1997) señalaron que "el 'quiénes van a ser medidos' depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación" (p. 209).

Para la presente investigación, se seleccionaron tres unidades de análisis: (a) expertos en comunicación, (b) directores de Cines Unidos y (c) empleados de la empresa.

> La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población… En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende –desde luego– que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras deben ser representativas (Hernández et al, 1997, p. 212).

Estos autores identificaron dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas. En las muestras probabilísticas "todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos" (p. 212). Para ello, deben conocerse las características de la población, el tamaño de la muestra y utilizar una selección aleatoria.

Por otro lado, en las muestras no probabilísticas "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador" (p. 213). Además, dichos autores consideraron que este tipo de muestras, al ser seleccionadas por decisiones subjetivas, no permiten medir el tamaño del error estándar, por lo que no se puede calcular el nivel de confianza de una estimación. No obstante, permiten controlar la selección cuidadosa de sujetos con ciertas características de utilidad para una investigación determinada.

Para el presente estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico en el caso de los expertos en comunicación y los directores de Cines Unidos, en tanto que se utilizó un muestreo probabilístico en el caso de los empleados de la organización.

3.7.1 Expertos en comunicación

Para esta unidad de análisis se utilizó una muestra no probabilística de expertos, la cual fue definida por Hernández et al (1997) como un grupo de conocedores de un tema, cuya opinión es necesaria para los objetivos de un estudio.

En este caso, se seleccionaron intencionalmente tres expertos en materia de comunicaciones internas, uno por cada uno de los siguientes criterios: (a) que fueran o hubiesen sido consultores de comunicaciones; (b) que trabajaran o hubiesen trabajado en el área de comunicaciones de otra empresa distinta a Cines Unidos; o (c) profesores universitarios del área de la comunicación. Se consideraron como unidad de análisis, puesto que en su calidad de expertos podían referirse al "deber ser" de cualquier plan de comunicaciones internas, para así contrastarlo con el de la empresa Cines Unidos para el período 2008-2009, objeto del presente estudio.

De esta manera, las personas seleccionadas fueron las siguientes: Beatriz Rivas, asociada senior de Burson- Marsteller Venezuela y antigua consultora senior de Pizzolante Comunicación Estratégica; Ramón Chávez, director de Comunicaciones Corporativas de Nestlé Venezuela; y Rafi Ascanio, profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

3.7.2 Directores de Cines Unidos

Al igual que con la unidad de análisis anterior, se utilizó una muestra no probabilística de expertos, la cual comprendió los miembros del Comité Estratégico de la empresa, integrado por los dos co-gerentes generales y los cuatro directores estratégicos de las unidades de Cines, Tecnología y Servicios, Finanzas y Capital Humano. Asimismo, se incluyó al director de la unidad de negocio de Distribución. Estas siete personas tienen como responsabilidad principal asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico 2008-2011.

En este caso, se seleccionarán las siete personas nombradas con anterioridad: Ilio Ulivi y Gonzalo Ulivi, co-gerentes generales; Carlos Milles, director estratégico de Cines; Luisabel Méndez de Puche, directora estratégica de Capital Humano;

Ricardo Salas, director estratégico de Finanzas; Edgar Silva, director estratégico de Tecnología y Servicios; y Rodrigo Llamozas, director de la unidad de negocio de Distribución. Se consideró sólo este nivel de dirección, puesto que es el que tiene la capacidad de toma de decisiones estratégicas, así como de vocería a los miembros de las unidades que lideran.

3.7.3 Empleados de Cines Unidos

Comprendió los trabajadores de la empresa, con excepción de los miembros del Comité Estratégico y el director de la unidad de negocio de Distribución. Como se detalló en el marco referencial, de acuerdo con Accenture (2007a), en la sede corporativa laboran aproximadamente 200 personas, en tanto que en los 23 cines trabajan aproximadamente 1.200 colaboradores. Para el presente estudio, se seleccionaron como unidad de análisis únicamente los trabajadores de la sede corporativa, puesto que concentraba la mayoría de los tipos de audiencia a los cuales se dirigía el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos y permitió delimitar la investigación de tal forma que ésta fuese factible para los realizadores de la misma.

En este caso, se consideró que el tamaño de la población (N) de esta unidad de análisis correspondía a 189 colaboradores, según la información obtenida del reporte de trabajadores que laboran en la sede corporativa (Cines Unidos, 2009b).

Ahora bien, para calcular el tamaño de la muestra se utilizaron las siguientes fórmulas para poblaciones finitas, señaladas por Hernández et al (1997):

$$\boxed{n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}}$$

$$\boxed{\text{tamaño de la muestra} = n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}}$$

Considerando un nivel de confiabilidad de 95% y un error estándar de 0,015, se asumió que:

S^2= p (1 - p)= 0,95*0,05= 0,0475

V^2= $(0,015)^2$= 0,000225

$$n' = \frac{0,0475}{0,000225} = 211,11 \qquad n = \frac{211,11}{1 + \frac{211,11}{189}} = 99,72 \approx 100$$

En este sentido, el tamaño de la muestra se estableció en 100 colaboradores.

Por otra parte, se utilizó una muestra probabilística estratificada, en función a la unidad a la que pertenecían los colaboradores de la sede corporativa. Esto, pues los distintos objetivos del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos estaban orientados a satisfacer las necesidades comunicacionales de las diversas unidades de la empresa, sin establecer diferenciación en cuanto a sexo, edad o años de antigüedad de los miembros de las mismas. Por lo tanto, se consideró únicamente esta variable con el fin de garantizar la presencia proporcional exacta de los trabajadores de las distintas unidades de la sede corporativa.

> Cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada (Hernández et al, 1997, p. 217).

Estos autores indicaron que la fracción de cada estrato viene dada por la siguiente fórmula, en la cual fh es la fracción del estrato; n, el tamaño de la muestra; y N, el tamaño de la población:

$$\boxed{\text{fh} = \frac{\text{n}}{\text{N}}} \qquad \text{fh} = \frac{100}{189} = 0,5291$$

El tamaño de la muestra para cada estrato se obtuvo multiplicando esta fracción constante por el total de la subpoblación:

$$\boxed{\text{nh= fh x Nh}}$$

Tabla 2. *Distribución de la Muestra según Unidad Organizacional*

Unidad	Total Subpoblación (Nh)	%	Tamaño de la muestra (nh=fh*Nh)
Co- Gerencia General	5	3%	3
Dirección de Negocio de Distribución	11	6%	6
Dirección de Planificación Estratégica y GP	8	4%	4
Dirección Estratégica de Capital Humano	17	9%	9
Dirección Estratégica de Cines	48	25%	25
Dirección Estratégica de Finanzas	32	17%	17
Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios	55	29%	29
Gerencia de Auditoría y Seguridad	13	7%	7
Total	**189**	**100%**	**100**

En la presente investigación, para la selección de los elementos de la muestra, se generaron números aleatorios para cada uno de los colaboradores, por cada unidad, a partir del reporte de trabajadores, haciendo uso del programa informático Microsoft Office Excel. Posteriormente, éstos se ordenaron en función de los números aleatorios, con el fin de seleccionar tantos como correspondiera en cada caso.

La distribución de la muestra para las variables sexo, edad y años de antigüedad resultó tal como se indica en las siguientes tablas:

Tabla 3. *Distribución de la Muestra según Sexo*

Sexo	Total Subpoblación (Nh)	%	Tamaño estimado de la muestra (nh=fh*Nh)	Tamaño real de la muestra
Femenino	88	47%	47	46
Masculino	101	53%	53	54
Total general	**189**	**100%**	**100**	**100**

Tabla 4. *Distribución de la Muestra según Edad*

Edad	Total Subpoblación (Nh)	%	Tamaño estimado de la muestra (nh=fh*Nh)	Tamaño real de la muestra
18-25 años	48	25%	25	27
26-33 años	62	33%	33	34
34-41 años	45	24%	24	26
42-49 años	19	10%	10	8
Más de 49 años	15	8%	8	5
Total general	**189**	**100%**	**100**	**100**

Tabla 5. *Distribución de la Muestra según Años de Antigüedad en la Organización*

Años de Antigüedad	Total Subpoblación (Nh)	%	Tamaño estimado de la muestra (nh=fh*Nh)	Tamaño real de la muestra
Menos de 2 años	58	31%	31	30
2-4 años	70	37%	37	39
5-7 años	22	12%	12	11
8-10 años	25	13%	13	12
Más de 10 años	14	7%	7	8
Total general	**189**	**100%**	**100**	**100**

3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

3.8.1 Entrevista personal

La técnica de investigación para obtener información, tanto de los directores de Cines Unidos como de los expertos en comunicación, fue una investigación por encuesta, la cual según Kerlinger y Lee (2002) “estudia poblaciones grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas” (p. 541).

Estos autores clasificaron las encuestas según el método para la obtención de la información. En el caso del presente Trabajo de Grado, la encuesta que se aplicó a los directores de Cines Unidos y a los expertos en comunicación fue una entrevista personal, la cual "puede ayudar a conocer las razones del entrevistado para hacer o creer algo" (p. 544). De parte de los directores de Cines Unidos, se pretendía conocer los aspectos referentes al Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa; y, de los expertos en comunicación, se esperaba conocer aspectos referidos a las comunicaciones internas y los planes de comunicaciones internas en general.

Como afirmaron Kerlinger y Lee (2002), la entrevista es "una situación interpersonal 'cara a cara' donde una persona (el entrevistador) le plantea a otra persona (el entrevistado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación" (p. 632). Según la clasificación dada por estos autores, la entrevista que se aplicó fue de tipo no estructurada, porque la formulación de sus interrogantes es más flexible y abierta. "A pesar de que los propósitos de la investigación determinan las preguntas planteadas, su contenido, secuencia y su redacción están en manos del entrevistador" (p. 632). Al implicar que el investigador pregunte directamente al entrevistado y, a la vez, registre los datos obtenidos, la entrevista personal opera como instrumento y como técnica de recolección de datos.

Ambas entrevistas utilizaron reactivos o preguntas abiertas, ya que "brindan un marco de referencia para las respuestas de los entrevistados, pero poniendo un mínimo de restricción a las respuestas y a su expresión" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 632). Estos autores consideraron que, aunque el contenido de las entrevistas está dado por el problema de investigación, no imponen más restricciones sobre el contenido ni la forma de las respuestas de los entrevistados.

Kerlinger y Lee (2002) señalaron las siguientes características de las preguntas abiertas: (a) son flexibles; (b) permiten la posibilidad de profundizar; (c) aclaran malos entendidos; (d) establecen la falta de conocimiento de un entrevistado; (e) detectan ambigüedades; (f) promueven la cooperación; (g) logran *rapport* y mejores estimados de las verdaderas intenciones, creencias y actitudes de los entrevistados; y (h) pueden sugerir posibilidades de relaciones e hipótesis, no anticipadas originalmente.

También se contó con un inventario o guía de entrevistas, que sirvió para "reunir información de encuesta" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 543). Estos inventarios contemplaron los apartados y las preguntas a tomar en cuenta durante las sesiones de entrevistas.

En la entrevista a los expertos en comunicación, se tomaron en cuenta aspectos tales como (a) funciones del plan de comunicaciones internas, (b) fijación de objetivos, (c) delimitación de audiencias, (d) tipos de mensajes, (e) selección de canales, (f) cronograma del plan y (g) presupuesto (Ver Anexo G).

En el caso de los directivos de Cines Unidos, la entrevista versó sobre los siguientes tópicos: (a) formato de los canales, (b) tipos de mensajes, (c) características de los mensajes, (d) pertinencia de los canales y (e) presupuesto (Ver Anexo H). En la mayoría de las preguntas correspondientes a los canales, sólo se les preguntó su percepción sobre los talleres de vocería y el "Flash Report", puesto que van dirigidos exclusivamente a ellos.

3.8.1.1 Validación y ajuste de las entrevistas

Según Tamayo (1997), la validez se refiere "al acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone medida" (p. 224). Este proceso de validación contempló un estudio detallado de los instrumentos para constatar si éstos contaban con validez de contenido o "la representatividad o la adecuación de muestreo del contenido –la sustancia, la materia, el tema–" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 605).

En este sentido, las guías de entrevistas fueron evaluadas y validadas por las tutoras de la presente investigación, Yasmín Trak y María Alexandra Sucre; Jorge Ezenarro, profesor de la cátedra Trabajo de Grado; Elsi Araujo, coordinadora de Logística de la Escuela de Comunicación Social; Tiziana Polesel, directora de la referida escuela; y Leonor López, gerente de Investigación de Mercado y Relacionamiento con el Invitado de Cines Unidos, antigua consultora de la firma Datanálisis, durante 10 años.

Luego de culminado el proceso de validación, ambos instrumentos fueron modificados según las recomendaciones hechas por las personas nombradas anteriormente. En el caso de la entrevista a expertos en comunicación, se le agregaron cuatro preguntas más: tres en el apartado de funciones del plan de comunicaciones internas y una en la selección de canales (Ver Anexo I).

Por otra parte, la entrevista dirigida a los directivos de Cines Unidos, que en un principio contó con 23 interrogantes, terminó con un total de 28 preguntas, así como una reestructuración de los apartados en general. Esto es, siete preguntas en la parte de funciones de las comunicaciones internas, tres en tipos de mensajes, tres en formato de los canales, siete en características de los mensajes, siete en pertinencia de los canales y una en presupuesto (Ver Anexo J).

3.8.2 Cuestionario

Con la finalidad de registrar el conocimiento de los colaboradores de Cines Unidos sobre el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, se procedió a realizar un trabajo de campo, en el cual "los encuestadores establecen contacto con los entrevistados, aplican los cuestionarios o formas de observación, registran los datos y los convierten en formularios completos para su procesamiento" (Malhotra, 1997, p. 443).

"Cualquier estudio científico (grande o pequeño) que busque relaciones sistemáticas,… que sea no experimental y que se realice en situaciones de la vida (comunidades, escuelas, fábricas, organizaciones e instituciones) será considerado un estudio de campo" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 528).

Para el trabajo de campo se diseñó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, "formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener información necesaria para una investigación" (Tamayo, 1996, p. 208). Este se suministró a la muestra de colaboradores de Cines Unidos con la finalidad de conocer su impresión sobre el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa.

Según Tamayo (1996), las ventajas que ofrece la aplicación del cuestionario son las siguientes: (a) es un método económico; (b) es de fácil distribución; (c) requiere un mínimo esfuerzo para ser respondido, por parte de los sujetos investigados; y (d) reduce la realidad a ciertos datos esenciales, lo que ayuda a precisar el objeto de estudio.

El cuestionario que se utilizó en esta investigación contempló un tipo de pregunta de reactivo de escala, el cual es un "conjunto de reactivos verbales, a cada uno de los cuales un individuo responde expresando grados de acuerdo o desacuerdo, o algún otro modo de respuesta… tienen alternativas fijas y colocan al entrevistado en algún punto de la escala" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 634). Estos autores clasificaron a los reactivos de escala en independientes y aquellos que no son independientes. En el caso de la presente investigación, se utilizaron reactivos de escala independientes:

> La respuesta de una persona a un reactivo no está relacionada con su respuesta a otro reactivo. Todos los reactivos de verdadero-falso, sí-no, de acuerdo-en desacuerdo y de tipo Likert pertenecen al tipo independiente. El sujeto responde cada reactivo libremente, con un rango de dos o más respuestas posibles, de las cuales puede elegir sólo una (p. 634).

Según esta clasificación, se utilizaron reactivos que permitieran una respuesta de tres o más alternativas posibles, como "de acuerdo-en desacuerdo"; "sí-no"; "siempre, casi siempre, nunca"; "poco, bastante, mucho, nada"; "1, 2, 3, 4, 5". Para Kerlinger y Lee (2002), "los participantes eligen una de las respuestas proporcionadas para reportar sus reacciones a los reactivos. Al hacerlo, dan reportes sobre sí mismos o indican sus reacciones a los reactivos" (p. 652).

Igualmente, el cuestionario contó con un apartado de información factual, el cual incluyó los datos sociológicos como género y edad, entre otros. "Dicha información resulta indispensable, ya que sirve para estudiar las relaciones entre variables y para verificar la adecuación de las muestras" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 543).

3.8.2.1 Diseño del cuestionario

En principio, el instrumento se estructuró de la siguiente manera (Ver Anexo K):

1. Luego de la parte introductoria, se incluyó una sección destinada a recoger la información factual de la muestra, con las siguientes preguntas: sexo, edad (expresada en rangos) y unidad organizacional a la que pertenece.
2. Seguidamente, la primera parte del cuestionario estuvo destinada a conocer información sobre el formato y el contenido de los canales de comunicación de Cines Unidos. La muestra debía indicar el nivel en que estaba de acuerdo o en desacuerdo con los planteamientos presentados. Para tal fin, se empleó una escala de Likert del 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo), con la cual se pretendía evitar posiciones intermedias y que el encuestado emitiera un juicio en desacuerdo o de acuerdo. Al respecto, Inteligencia Colectiva (2009) señaló:

   > Aunque algunas personas honestamente tienen un punto de vista neutral en torno a un asunto, está estadísticamente demostrado que hay una tendencia a escoger la opción central. Ante esto, algunas escalas se hacen en opciones pares, de manera que se elimina el punto neutral y se fuerza a que se tome una posición. Schumman y Presser (1996) observaron que entre el 10% y el 20% de los entrevistados eligen una opción central en todas sus respuestas.

3. La segunda parte tuvo como finalidad conocer la opinión de la muestra sobre el tipo de mensajes que recibía y el presupuesto que se destinaba a las comunicaciones internas en la organización. Por este motivo, se formularon cuatro preguntas en las que se debía seleccionar una de las siguientes opciones: nada, poco, bastante o mucho.
4. Por último, se midió la frecuencia con la que los colaboradores accedían a la información de los canales boletín semanal Siempre Unidos, boletín mensual Gente de Película, videos institucionales y campaña del Plan Estratégico, cuando éstos se publican o actualizan. Las opciones de respuestas fueron siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

3.8.2.2 Validación y ajuste del cuestionario

Al igual que las entrevistas realizadas a los directivos de Cines Unidos y a los expertos en comunicación, el cuestionario que se aplicó a la muestra de colaboradores de la empresa fue evaluado y validado por las tutoras del Trabajo de Grado, Yasmín Trak y María Alexandra Sucre; por los profesores Jorge Ezenarro, Elsi Araujo y Tiziana Polesel, de la escuela de Comunicación Social; y por Leonor López, de Cines Unidos.

En este caso, las modificaciones sugeridas y realizadas fueron las siguientes (Ver Anexo L):

1. Se redactaron las instrucciones en un lenguaje más claro, directo y fácil de comprender.
2. El apartado con la información factual se colocó al final de la encuesta para evitar que el colaborador se sintiera comprometido a revelar información desde el principio. Por otra parte, dado los niveles de rotación de la empresa y la frecuencia de publicación de canales como el boletín mensual y los videos institucionales, fue imprescindible agregar la pregunta años de antigüedad en la organización (expresados en rangos), pues podía determinar la probabilidad de exposición de la muestra a dicho canal. Además, la mayor parte de la campaña del Plan Estratégico se efectuó durante 2008, y al momento de aplicarse el instrumento sólo se había realizado una campaña de mantenimiento de la misma.
3. Se colocó al principio la sección que estaba destinada a medir la frecuencia con la que los colabores accedían a la información publicada en los canales de comunicaciones internas, puesto que de ello dependía la respuesta del cuadro de la segunda parte. Además, se modificaron las opciones de respuesta y éstas quedaron de la siguiente manera: siempre; casi siempre; casi nunca; nunca, aunque lo conozco; y no lo conozco. Esta última opción se agregó porque se realizó un primer nivel de análisis de conocimiento de cada uno de los canales, para separar la proporción de la muestra que no los

leía o veía por desconocimiento, de la que no los leía o veía por diversas razones distintas a esto.

4. Luego, se colocó el segmento de escala de Likert y se hizo depender de la pregunta anterior. Si en la frecuencia de acceso a la información el colaborador respondía “nunca, aunque lo conozco” o “no lo conozco”, éste tenía que dejar sin responder la columna referida a ese canal de comunicación. Se escogieron ambas opciones, incluyendo la de “nunca, aunque lo conozco”, porque se requería que la muestra que contestara sobre las características de los canales tuviera un conocimiento y una exposición adecuada al medio para realizar una evaluación apropiada del mismo.
5. Finalmente, el apartado con el que se quería conocer la opinión de la muestra sobre el tipo de mensajes que recibía y el presupuesto destinado a las comunicaciones internas en la organización pasó de tener cuatro preguntas a un total de once, incluyendo también planteamientos relacionados con las comunicaciones internas de la empresa, puesto que para la Dirección de Planificación Estratégica resultaba imprescindible conocer la percepción del trabajo desempeñado por la especialista de Comunicaciones Internas, cuyo cargo se había creado un año atrás.

3.8.2.3 Prueba piloto del cuestionario

Al tener el instrumento validado, se procedió a efectuar una prueba piloto a 5% de la muestra de colaboradores de Cines Unidos, según lineamientos de la Dirección de Planificación Estratégica y la Gerencia de Investigación de Mercado y Relacionamiento con el Invitado de la empresa. Se seleccionó una persona de cada una de las cuatro direcciones estratégicas y otra de la unidad de Distribución, que estuvieran en niveles organizacionales entre bajo y medio bajo, con el fin de garantizar que, partiendo de sus observaciones, el instrumento fuese entendible para la totalidad de la muestra.

Una vez que finalizaron la encuesta, se sostuvo una conversación con cada una de ellas, en compañía de Leonor López, en la que se intercambiaron comentarios y opiniones sobre la percepción del instrumento de recolección de datos. Es así como la mayoría de los cambios realizados se centraron en la redacción de las preguntas para hacerlas más entendibles a la muestra. En el primer apartado, las opciones de respuesta quedaron de la siguiente manera: siempre; casi siempre; casi nunca; nunca, aunque sé que existe; y, no sé qué es esto.

En el siguiente apartado, las casillas identificadas con N.A. (no aplica) fueron rellenadas en color negro, ya que causó confusión en la muestra, que entendió que aplicaba para toda la columna y dejaba de contestar todas las interrogantes correspondientes al canal de comunicación.

Finalmente, en los planteamientos sobre los tipos de mensajes y la función que cumplen las comunicaciones internas en la organización, se agregó la opción "no sé", porque las personas que realizaron la prueba piloto manifestaron en algunas oportunidades que no se sintieron en capacidad de dar respuesta a dichas preguntas, debido al desconocimiento existente al respecto (Ver Anexo M).

3.9 Registro de la información

3.9.1 Registro de las entrevistas personales

"[Los datos de] cualquier instrumento de medición son transferidos a una matriz, la cual es un conjunto de datos simbólicos o numéricos producto de la aplicación del instrumento. Esta matriz es lo que habrá de analizarse" (Hernández et al, 1997, p. 329).

Con la finalidad de recopilar la información obtenida en las entrevistas realizadas a los expertos en comunicación y a los directores de Cines Unidos, se construyeron dos matrices iguales de presentación de resultados, las cuales estuvieron constituidas por las siguientes columnas: (a) en la primera columna se señalaron las dimensiones de las variables estudiadas (comunicaciones internas y plan de

comunicaciones internas); (b) en la segunda, los indicadores para cada una de éstas, siguiendo lo establecido en el cuadro técnico-metodológico para la operacionalización de variables; (c) en la tercera, las interrogantes que se formularon tanto a los directores de Cines Unidos como a los expertos en comunicación; y (d) en la cuarta, los extractos de las respuestas de los directores de Cines Unidos y de los expertos en comunicación, que se consideraron adecuadas para responder cada pregunta planteada.

De esta manera, con ambas matrices se pretendía obtener una visión integral de las respuestas dadas por los expertos y los directores, así como su relación con cada una de las variables planteadas para cumplir con los objetivos del presente Trabajo de Grado. El modelo de matriz empleado fue el siguiente:

Tabla 6. *Modelo de matriz utilizada para el registro de las entrevistas personales realizadas a expertos en comunicación y directores de Cines Unidos*

Dimensión	**Indicador**	**Pregunta**	**Experto 1 / Director 1**	**Experto 2 / Director 2**	**Experto 3 / Director 3**

3.9.2 Registro del cuestionario

Para la realización de las tablas de distribución de frecuencias, los gráficos (que consistieron en histogramas) y el cruce de las variables del cuestionario que se aplicó a la muestra de colaboradores de la sede corporativa de Cines Unidos, se utilizó el programa informático SPSS Statistics, versión 17.0.0. Igualmente, fue necesaria la utilización de Microsoft Office Excel 2007 para graficar los valores perdidos, indicados en cada caso en la tabla correspondiente, pues resultaba de interés demostrar cómo se decantaban las bases de la muestra.

Según Hernández et al (1997), cuando la muestra no responde a un ítem, señala no saber la respuesta o no puede registrarse la información, se crean una o varias categorías de valores perdidos. En la presente investigación, se consideró lo siguiente:

1. En la primera parte del cuestionario, referente a la frecuencia de uso de los canales de comunicaciones internas, se consideraron como valores perdidos las opciones “nunca, aunque lo conozco” y “no lo conozco”, según lo explicado en el apartado de validación y ajuste del cuestionario.
2. Consecuentemente, en la segunda parte, referente a la opinión de la muestra sobre dichos canales, se asumieron como valores perdidos las celdas dejadas en blanco, únicamente en aquellos casos en que el sujeto seleccionó alguna de las dos opciones anteriormente señaladas en la primera parte del cuestionario, y éstas se codificaron como “no aplica”.
3. En la tercera parte, referente a la opinión sobre los tipos de mensajes recibidos y la función de las comunicaciones internas, se consideró como valor perdido la opción de respuesta “no sé”, en los casos correspondientes.
4. En la cuarta parte, referente a los la información factual de la muestra, no se tomó en cuenta ningún valor como perdido.

En ningún apartado del cuestionario se asumieron como valores perdidos las preguntas sin contestar por omisión del encuestado, pues los investigadores tuvieron contacto directo con la muestra al momento de aplicar el instrumento y se aseguraron de que todas las preguntas fueran respondidas.

3.9.2.1 Tratamiento de las variables del cuestionario

Según Davis (1975), “los metodólogos distinguen por lo común cuatro niveles de medición: (a) razón, (b) intervalo, (c) ordinal y (d) nominal” (p. 20). De acuerdo con Dominich y Wimmer (1996), del nivel de medición empleado dependen las operaciones que pueden realizarse con un determinado tipo de puntuaciones. En la presente investigación se trabajó únicamente con variables nominales y ordinales.

> Las variables nominales son aquellas donde los códigos sólo indican una diferencia en categoría, clase, calidad o tipo. La palabra ‘nominal’ viene del vocablo latín para ‘nombre’, y estas variables tienen categorías de nombre… A veces numeramos las categorías de estas variables en códigos computacionales… No pueden clasificarse significativamente en orden de magnitud (de elevado a bajo) aun cuando se asignen códigos a

> los números ordenados… No existe ningún sentido de grado con las variables nominales (Ritchey, 2001, p. 44).

"En este sistema se utilizan números u otros símbolos para clasificar personas, objetos o características… Hay que captar aquí que los números de esta clasificación son simples etiquetas que marcan las diferentes categorías y no tienen ningún significado matemático" (Dominich y Wimmer, 1996, p. 52).

Estos autores señalaron que las propiedades más relevantes del nivel de medición nominal son las siguientes: (a) la equivalencia, es decir, "si un objeto se clasifica en la categoría 1, se le considera igual a todos los restantes objetos de la misma categoría" (p. 53); y (b) todas las categorías son exhaustivas y mutuamente excluyentes.

En el cuestionario que se aplicó, se consideraron las siguientes variables nominales: sexo, edad, años de antigüedad, unidad organizacional, frecuencia, tipos de mensajes y función de las comunicaciones internas.

Por otra parte, de acuerdo con Ritchey (2001), "las variables ordinales designan categorías, pero tienen la propiedad adicional de permitir clasificar las categorías desde la mayor hasta la menor, de la mejor a la peor o de la primera a la última" (p. 44).

> En esta situación los números tienen un significado matemático… Hay que resaltar que nada se dice, sin embargo, respecto a la distancia existente entre las situadas en uno y otro nivel… La escala ordinal también posee la propiedad de la equivalencia… Posee asimismo la propiedad del orden entre las categorías, pues cada una de ellas puede describirse como inferior o superior a otras (Dominich y Wimmer, 1996, p. 54).

De acuerdo con Ritchey (2001), es común la utilización de puntuaciones ordenadas para medir actitudes y opiniones, tomando como base la escala de Likert (p. 44). Al respecto, Hernández et al (1997) explicaron que ésta fue desarrollada por Rensis Likert a principios de los treinta. "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra" (p. 263). Éstos deben elegir uno de los puntos de la escala, cada uno de los cuales posee un valor numérico determinado.

En la presente investigación se utilizó una escala ordinal de Likert con seis opciones de respuestas en la segunda parte, referente a la opinión de la muestra sobre diversos aspectos de los canales de comunicaciones internas de Cines Unidos.

Con el fin de determinar la posible interdependencia entre las variables del estudio, se realizaron dos tipos de cruces de variables según el nivel de medición de las mismas, cuyos resultados se presentaron en forma de matriz: cruce nominal con nominal y cruce nominal con ordinal. En ambos casos se asumieron como variables independientes el sexo, la edad, la cantidad de años de antigüedad en la organización y la unidad organizacional a la que pertenece, todas éstas con nivel de medición nominal. Por otro lado, se aplicaron pruebas no paramétricas, partiendo de que este tipo de análisis es el más apropiado cuando se trata de datos nominales u ordinales (Hernández et al, 1997).

3.9.2.1.1 Cruce nominal con nominal

En el cruce nominal con nominal se determinó la existencia o no de interdependencia entre las variables nominales independientes indicadas con las siguientes variables nominales dependientes: frecuencia de uso de los canales de comunicaciones internas, tipos de mensajes recibidos y opinión sobre la función de las comunicaciones internas en la organización. Para ello se aplicaron las pruebas no paramétricas de Chi cuadrado o Ji cuadrada (X^2) y el coeficiente de contingencia.

Según la Universidad de Cádiz (2000), el estadístico Chi cuadrado de Pearson permite contrastar la hipótesis de que dos variables categóricas son independientes.

> En esencia, la Ji cuadrada es una comparación entre la ‘tabla de frecuencias observadas’ y la denominada ‘tabla de frecuencias esperadas’, la cual constituye la tabla que esperaríamos encontrar si las variables fueran estadísticamente independientes o no estuvieran relacionadas (Hernández et al, 1997, p. 408).

La Universidad de Cádiz (2000) estableció que el Chi cuadrado viene dado por la siguiente fórmula, en la que n_{ij} se refiere a las frecuencias observadas y m_{ij} a las esperadas:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{\left(n_{ij} - m_{ij}\right)^2}{m_{ij}}$$

Según esta fuente, cuando las variables son completamente independientes el estadístico vale cero, pues las frecuencias observadas y las esperadas son iguales.

Por el contrario, hay mayor relación entre las variables en la medida en que es mayor la discrepancia entre dichas frecuencias y, por ende, el valor de X^2 también. "Suele asumirse que, si existen frecuencias esperadas menores que 5, éstas no deben superar el 20 por ciento del total de frecuencias esperadas… [De lo contrario], el estadístico de Pearson debe ser interpretado con cautela" (p. 213). Para efectos de esta investigación, en este último caso, se consideró que el resultado era espurio y puede inducir a falsas inferencias por lo cual fue descartado sin realizar un mayor análisis.

Según Hernández et al (1997), el nivel de significancia representa áreas de riesgo o confianza en la distribución muestral. Para considerar una relación en ambos cruces de las variables se utilizó un nivel de significancia de 0,05, el cual "implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse, y sólo un 5% en contra" (p. 378). "Un resultado que es significativo al nivel 0,05 puede ocurrir por azar no más de 5 veces en 100 ensayos" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 209). Siguiendo este criterio, se estableció en cada caso si el resultado era estable en el tiempo o no.

Dado que el estadístico Chi cuadrado no permite inferir la fuerza de asociación entre las variables, se utilizaron medidas de asociación, tales como el coeficiente de contingencia, el cual toma valores entre 0 y 1. "Un coeficiente de 0 indica independencia, mientras que un coeficiente que alcanza su valor máximo indica asociación perfecta" (Universidad de Cádiz, 2000, p. 215).

Para el análisis de dicho coeficiente, se consideró la siguiente tabla con los niveles indicados por Bisquerra (1989; cp. la Universidad de Sevilla, 2006, p. 7):

Tabla 7. *Niveles para el análisis de correlaciones entre variables*

Valores	**Nivel de la correlación**
r = 1	correlación perfecta
0,8 < r < 1	correlación muy alta
0,6 < r < 0,8	correlación alta
0,4 < r < 0,6	correlación moderada
0,2 < r < 0,4	correlación baja
0,0 < r < 0,2	correlación muy baja
r = 0	correlación nula

A continuación se presenta el modelo de matriz que se utilizó para el cruce de variables nominales con variables nominales: (a) en la primera columna se colocaron las variables nominales dependientes; (b) en la segunda, las variables nominales independientes: sexo (S), edad (E), años de antigüedad (A) y unidad organizacional (U); (c) en la tercera, el valor de chi cuadrado; (d) en la cuarta, la observación del programa SPSS con respecto al valor de la mínima frecuencia esperada y al porcentaje de frecuencias esperadas inferior a 5; (e) en la quinta, la conclusión sobre si el resultado era espurio o verdadero; (f) en la sexta, el valor del coeficiente de contingencia; (g) en la séptima, el grado de asociación; (h) en la octava, el nivel de significancia aproximada; y, (i) en la novena, si el resultado era estable en el tiempo o no.

Tabla 8. *Modelo de Matriz para el Cruce de Variables Nominales con Variables Nominales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

Variable Nominal Dependiente	Variable Nominal Independiente	Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
	S							
	E							
	A							
	U							

3.9.2.1.2 Cruce nominal con ordinal

En el cruce nominal con ordinal se determinó si existía o no interdependencia entre las variables nominales independientes con las variables ordinales dependientes, referentes a la opinión sobre cada uno de los canales de comunicaciones internas. Para ello se aplicó la prueba no paramétrica del Tau-b de Kendall.

> Este coeficiente de correlación es apropiado para estudiar la relación entre variables ordinales… Toma valores entre -1 y 1… Un valor de 1 indica relación lineal perfecta positiva; un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa…; un valor de 0 indica relación lineal nula… Es importante señalar que un coeficiente de correlación alto no implica causalidad (Universidad de Cádiz, 2000, p. 326).

En el presente estudio, para el análisis de dicho coeficiente, también se consideraron los niveles indicados por Bisquerra (1989; cp. la Universidad de Sevilla, 2006, p. 7). De igual forma, se asumió un nivel de significancia de 0,05 para establecer si el resultado era estable en el tiempo o no.

A continuación se presenta el modelo de matriz empleado para el cruce de variables nominales con variables ordinales: (a) en la primera columna se colocaron las variables ordinales dependientes; (b) en la segunda, las variables nominales independientes: sexo (S), edad (E), años de antigüedad (A) y unidad organizacional (U); (c) en la tercera, el valor de tau-b de Kendall; (d) en la cuarta, la conclusión sobre el grado de correlación; (e) en la quinta, el nivel de significancia aproximada; y, (f) en la novena, si el resultado era estable en el tiempo o no.

Tabla 9. *Modelo de Matriz para el Cruce de Variables Nominales con Variables Ordinales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

Variable Ordinal Dependiente	**Variable Nominal Independiente**	**Tau-b de Kendall**	**Conclusión Tau-b de Kendall**	**Significancia Aproximada**	**Estabilidad**
	S				
	E				
	A				
	U				

3.9.2.2 Tratamiento de los datos del cuestionario

Para procesar los datos obtenidos en el cuestionario, se sumaron los resultados de los rangos superiores en cada alternativa (*top two boxes)*, es decir, las opciones “bastante” y “mucho” o “5” y “6”, según fuera el caso. Sólo se hizo una excepción en las preguntas correspondientes a la frecuencia de uso de los canales, según indicaciones de Leonor López, gerente de Investigación de Mercado y Relacionamiento con el Invitado de Cines Unidos, antigua consultora de la firma Datanálisis, durante 10 años (comunicación personal, Julio 11, 2009).

Posteriormente, el porcentaje que resultó de dicha sumatoria se interpretó según la siguiente tabla (Salcedo y Villalba, 2008, p. 4):

Tabla 10. *Niveles para el análisis de los datos del cuestionario*

Valores	**Niveles**
0-19%	Deficiente
20-59%	Insuficiente
60-79%	Aceptable
80-94%	Sobresaliente
95-100%	Excelente

Sólo en aquellos ítems cuyos niveles fueron superiores a 80%, es decir, que fueron evaluados con un nivel sobresaliente o con un nivel excelente, se consideró que existían fortalezas. De lo contrario, se asumió que éstos representaban oportunidades de mejora, según indicaciones de López.

3.10 Criterios para el análisis de resultados

Una vez recopilada la información conceptual y la obtenida por medio de las entrevistas personales y el cuestionario, se procedió a realizar su cruce y análisis.

En primer lugar, y para dar cumplimiento al objetivo de describir la situación de las comunicaciones internas en Cines Unidos, la información obtenida de los directores y de los colaboradores de la empresa se incluyó en una matriz de análisis.

En el caso de la información suministrada por los directores de la empresa, se realizó una síntesis de la misma colocando solamente los aspectos más importantes, mientras que, de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores, se colocaron los datos de mayor relevancia, con las apreciaciones correspondientes, según la tabla de referencia indicada con anterioridad.

Así, la información se distribuyó de manera tal que para cada variable, dimensión e indicador se tuviese una opinión de las dos unidades de análisis. Posteriormente, se realizó una discusión de dichos resultados, en la cual éstos se cruzaron con la bibliografía consultada para la realización del marco conceptual.

La matriz que se utilizó fue la siguiente:

Tabla 11. *Modelo de Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Directores y el Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos

En segundo lugar, con el fin de dar cumplimiento al objetivo de analizar el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, la información obtenida de los expertos en comunicación y lo planteado en el marco conceptual se vinculó con lo establecido en dicho plan, presentado por la especialista en Comunicaciones Internas y aprobado por el Comité Estratégico en abril de 2008.

Igualmente, se realizó una matriz de análisis para facilitar la comprensión de lo manifestado por las unidades de análisis y el plan de comunicaciones internas, que luego se discutió a la luz de los contenidos del marco conceptual.

La matriz empleada fue la siguiente:

Tabla 12. *Modelo de Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Expertos en Comunicación con el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009

3.11 Limitaciones de la investigación

El período del cronograma de Trabajo de Grado pautado para la realización de las entrevistas personales a los directores de Cines Unidos coincidió con viajes y falta de disponibilidad de agenda por parte del director estratégico de Cines, Carlos Milles, y del director estratégico de Finanzas, Ricardo Salas, por lo que no se

pudieron concretar las entrevistas personales planteadas inicialmente. No obstante, se logró la aplicación del instrumento a los dos directores estratégicos restantes.

Por otra parte, algunos de los expertos en comunicación y directores de Cines Unidos disponían de poco tiempo para la realización de las entrevistas, por lo que algunas preguntas quedaron sin responder, lo cual se puede visualizar en las matrices de presentación de resultados de este Trabajo de Grado, en el caso de las celdas dejadas en blanco.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados obtenidos al aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos a las unidades de análisis, descritas anteriormente en el Marco Metodológico.

Así, por medio de las matrices para el registro de las entrevistas personales, se presentan las respuestas de cada uno de los expertos en comunicación y de los directores de Cines Unidos, referentes a los planteamientos realizados sobre el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 y las comunicaciones internas en general, siguiendo con lo establecido en el cuadro técnico-metodológico para la operacionalización de variables.

Seguidamente, se muestran los resultados de la aplicación de las encuestas a los empleados de Cines Unidos (frecuencia, porcentaje, histogramas y comentarios para cada ítem del cuestionario), en el siguiente orden: (a) variables referentes a los datos de los empleados, (b) funciones de las comunicaciones internas, (c) tipos de mensajes, (d) características de los mensajes, (e) formato de los canales, (f) pertinencia de los canales, y (g) presupuesto.

Luego, por medio de las matrices para el cruce de las variables del cuestionario, se presentan las correlaciones entre variables nominales con variables nominales, así como las correlaciones entre variables nominales y variables ordinales.

4.1 Resultados de las entrevistas personales realizadas a los expertos en comunicación

Tabla 13. *Matriz para el registro de las entrevistas personales realizadas a expertos en comunicación*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
			Asociada senior de Burson-Marsteller Venezuela y antigua consultora senior de Pizzolante Comunicación Estratégica	Director de Comunicaciones Corporativas de Nestlé Venezuela	Profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello
Funciones del plan de comunicaciones internas	Identificación de la situación actual de la comunicación en la empresa	¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?	"Tienen que generar un mayor nivel de identificación del personal con la organización, mercadear internamente los valores y mantener perennemente informado hacia dónde va la empresa y si se están cumpliendo los objetivos".	"Un plan de comunicaciones internas tiene que lograr la identidad del empleado con la empresa con la cual está trabajando, que entienda los procesos, hacia dónde va y cómo debe funcionar el negocio".	"Cuando tienes una planificación escrita que dice cuáles son tus públicos, que debes construir mensajes clave, que la comunicación debe ser oportuna, coherente y pertinente, el proceso es más fluido y más exitoso".
		¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería identificar la situación actual de la comunicación en la empresa?	"Antes de diseñar un plan de comunicaciones, lo primero que se tiene que hacer es un diagnóstico de cómo se está percibiendo la organización a sí misma..., de cómo se están manejando todos los canales de comunicación".	"El plan de comunicaciones no identifica la situación actual de la empresa… Lo que permite identificar la situación actual de las comunicaciones en la empresa es una auditoría de medios, con la que puedes analizar cómo está tu estatus en relación a los medios que estás usando".	"Yo creo que lo primero que se debe hacer es conocer cuál es la realidad actual de la empresa, por medio de una auditoría de comunicaciones internas".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
	Difusión de las iniciativas de la organización	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería servir como instrumento de difusión de las iniciativas de la organización?	"El plan de comunicaciones tiene que incluir no solamente lo que le plantea el mercadeo de los valores organizacionales, sino también una forma de sensibilizar y alinear a todos los que trabajan en la organización hacia el cumplimiento y el ejecútese de estas iniciativas".	"El objetivo principal de un plan de comunicaciones internas debe ser difundir las estrategias y las iniciativas que tiene la empresa dentro de la organización para su gente".	"Si no hay comunicaciones para difundir lo que se está haciendo, no hay funcionalidad y, además, se van a presentar problemas de clima organizacional y cultura disfuncional, entre otros".
	Impulso del Plan Estratégico de la organización	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería impulsar el Plan Estratégico de la organización?	"Si planteas que el camino que vamos a tomar es hacia allá..., tienes que diseñar una serie de acciones a lo interno que permitan difundir que, para poder llegar, no solamente la cabeza tiene que estar clara, sino buscar la aprobación o la aceptación y el compromiso de los empleados, contándoles hacia dónde van y cuál va a ser el aporte de cada uno de ellos".	"Los estándares y políticas y el Plan Estratégico para mí son lo mismo porque están muy alineados. El paraguas es el que te debería marcar todas las políticas".	"Si en materia de comunicación no estamos alineados y no impulsamos el Plan Estratégico, significa que estamos en dos mundos diferentes".
	Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?	"El plan de comunicaciones tiene que ser transversal en la organización y buscar cómo armonizar y viabilizar que lo que todos estamos haciendo no se vuelva una especie de industria que trabaje por silos, sino que realmente comunicaciones sirva como ese tubo que conecta todo lo que se está	"Si cuando estás lanzando un proyecto involucras a las comunicaciones, puedes obtener mayor éxito. Claro está que también depende de la calidad del producto o del proyecto. En todo caso, el secreto está en involucrar a las comunicaciones desde un inicio".	"El área de comunicaciones de una organización no está solamente para apoyar el Plan Estratégico de la alta gerencia y de los dueños del negocio. Comunicaciones también está para apoyar a otras unidades, como recursos humanos, mercadeo, tecnología, entre otros".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
			haciendo en las unidades de negocios. Yo creo que es fundamental instancias que permitan asegurar que todos estamos llevando las comunicaciones hacia el mismo lugar”.		
	Promoción de la cultura organizacional	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería promover la cultura organizacional?	“El plan de comunicaciones internas debe tener dentro de sus objetivos sensibilizar y asegurar que estamos todos comprometidos con los valores y lo que nos describe como organización. No solamente la cultura, sino todo lo que es la filosofía de gestión, cómo estamos sintiendo que se está cumpliendo la misión y la visión, cómo los valores se viven día a día por cada uno de los trabajadores y cómo nuestros objetivos de negocio se van cumpliendo”.	“La cultura organizacional está conformada por tres elementos que son las ideas, los valores y las normas que tiene una empresa. Las comunicaciones internas son el elemento que va permitir difundir esas ideas, valores y normas, a través de toda la organización”.	“Si tenemos un plan de comunicación anual, la cultura de informar y la cultura de comunicar, se va construyendo la cultura de la organización, que no es otra cosa que la suma de valores, comportamientos y actitudes de los actores de la empresa. Y si además tenemos una cultura de comunicarnos y de darnos *feedback*, se construye una cultura de comunicación en la organización”.
	Promoción de la integración entre los empleados	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería favorecer la integración entre los empleados?	“Las comunicaciones internas constituyen un espacio para que los empleados puedan tener formas de expresión. Deben buscar que mantengamos una nivelación de la información”.	“Los temas de gerencia no se atacan con comunicaciones y muchas veces los temas de integración tienen que ver con temas de gerencia. La comunicación es un elemento que te ayuda a entender la necesidad del trabajo en equipo y de la integración de los	“En la medida en que haya mayor información se genera cohesión entre los grupos, sentido de pertenencia e identidad”.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
				empleados, pero no es el que te marca la pauta. Para eso hay otros factores como el liderazgo empresarial bien ejecutado y bien trabajado”.	
	Motivación de los empleados a desempeñar sus funciones	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería motivar a los empleados a desempeñar sus funciones?	“Eso es propio de la gente de recursos humanos, la motivación económica y los paquetes que ofrecen. Lo que impulsas a través de las acciones de comunicación es cómo motivas al empleado para que se comprometa con la organización para la que trabaja, no solamente con el rol que cumple”.	“Con la descripción de los roles, Recursos Humanos y Relaciones Industriales tienen un papel muy importante y el área de comunicaciones permite entender cómo operan esas funciones. Ahora, el que determina y el que motiva a desempeñar las funciones no debería ser el área de comunicaciones”.	“Eso tiene que ver con los estilos gerenciales de la organización y con el tema de comunicación”.
	Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería desarrollar estándares y políticas de comunicación?	“Es importantísimo que quede muy claro el cómo se deben manejar hasta los mensajes de la organización,… cuáles son las instancias en las cuales se validan las informaciones que se hacen públicas tanto a lo interno como a lo externo… Yo creo que tienen que ir muy de la mano identidad gráfica e identidad de la organización, así como también cómo aseguramos de que sea del conocimiento general para los empleados”.	“Los estándares y políticas deben estar por encima de las comunicaciones internas, las comunicaciones externas, la publicidad y las relaciones públicas”.	“Las organizaciones no trabajen de una manera aislada. La idea es que el proceso comunicacional esté normado y que se active solo”.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
Fijación de objetivos		¿Cuál es el criterio para fijar los objetivos del plan de comunicaciones internas?	"Saber dónde estamos parados desde la perspectiva de la comunicación y de la importancia de las comunicaciones como habilitadora del plan de negocios. En segundo lugar, debe haber alineación con los objetivos y el plan de negocios estratégico de la organización. Y, en tercer lugar, tiene que estar montada sobre la visión que tenemos sobre el negocio".	"El criterio es el de la empresa. Las comunicaciones y los objetivos comunicacionales tienen que estar alineados con los objetivos de la empresa. Las comunicaciones no pueden ir por un lado y la empresa por otro".	"Estar alineados con el Plan Estratégico de la empresa… Todas las unidades, es decir, mercadeo, recursos humanos, sistemas, mantenimiento, servicios generales, seguridad, consultoría jurídica, etc., deben girar en torno a los objetivos estratégicos de la empresa".
	Número de objetivos	En promedio, ¿cuál es la cantidad ideal de objetivos que debe tener un plan de comunicaciones internas?	"No debe tener más de cinco objetivos específicos".	"Trabajo con un objetivo general y dos o tres específicos".	"Lo que diferencia a una organización de otra, más allá de los productos y de los servicios que fabrique o construya, es la manera en que se comunica con sus públicos. La cantidad de objetivos que construya alrededor de esa comunicación es infinita".
	Simples	¿Qué significa que los objetivos sean simples?	"Tienen que ser objetivos medibles, reales,… todo debe ser ejecutable. Todos los objetivos tienen que traducirse en acciones que permitan alcanzarlos".	"Que se puedan lograr con facilidad y que puedan ser entendidos por todos".	

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
	Jerárquicos	¿Qué significa que los objetivos sean jerárquicos?	"Tienes que priorizar de lo más importante a lo menos importante. Es lo que llaman el ancho de banda, tienes que definir lo mínimo y lo máximo con lo que nos vamos a sentir satisfechos. El máximo es lo que realmente deseas. Hay un mínimo que te estableces como meta. Todo lo que logras entre el mínimo y el máximo siempre va a ser ganancia".	"Que se sepa quién los va a cumplir. En empresas multinacionales, normalmente los objetivos son jerárquicos, es decir, vienen de arriba hacia abajo y se entiende que hay que cumplirlos".	"Que se va a comunicar en función de lo más importante, de lo más prioritario, de lo que implica mayor cantidad de públicos y de lo que es más inmediato".
	Congruentes	¿Qué significa que los objetivos sean congruentes?	"Tiene que haber una lógica entre lo que quiero y lo que realmente estoy haciendo".	"Lo que yo digo es lo que hago".	"Que estén alineados con el Plan Estratégico".
	Flexibles	¿Qué significa que los objetivos sean flexibles?	"Hay veces que en el camino tienes que hacer ciertos ajustes. Esos objetivos te tienen que permitir un espacio, un ancho de banda, en el que te puedas mover, en lugar de ser una camisa de fuerza.	"Que se puedan adaptar en el tiempo".	"Las instituciones y sus objetivos estratégicos cambian. Lo que es positivo para la empresa hoy, dentro de seis meses, un año o cinco presentará variaciones".
	Evaluables	¿Qué significa que los objetivos sean evaluables?	"Tiene que haber un tipo de indicador, bien sea cualitativo o cuantitativo. Tienes que poder medir o definir si lo lograste o no".	"Si no son evaluables no son objetivos. Se tiene que plantear cuál es el *KPI* que yo voy a medir para alcanzar los objetivos".	"Todo lo que se hace como proceso debe ser medido, incluso la comunicación".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
Delimitación de audiencias		¿Cuál es el criterio para delimitar y segmentar las audiencias del plan de comunicaciones internas?	"Tienes que partir de tres niveles básicos. Uno es la parte muy operativa, las plazas, el punto de venta del servicio. Tienes un nivel corporativo de gerencia media y baja. Y tienes un nivel, unos altos ejecutivos, que son quienes terminan tomando la decisión. El mapa de audiencia debería segmentarse un poco en esas tres audiencias. Inclusive, si tienes en parte unas concesionarias que te presten algunos servicios en el día a día,… tienen que ser tomados en cuenta dentro del plan de comunicaciones".	"En términos de comunicaciones internas no debería haber delimitación ni segmentación, salvo casos muy puntuales de trabajos con sindicatos. La comunicación debería ser igual, es decir, lo que habla la junta directiva se filtra en una comunicación para toda la organización. Eso se llama 'cascadeo' de la información".	"Depende de las necesidades comunicacionales de la empresa y de lo que quieres comunicar. Igualmente, debes seleccionar de tu mapa de públicos los que requieren mayor información en un momento dado".
	Segmentación geográfica	¿Cómo debe realizarse la segmentación geográfica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?	"Primero, región capital. Y dentro de esta región habría que segmentarlo en dos sectores: este y oeste. Luego, deben considerarse las regiones del interior del país: occidente, oriente y zona central".	"Depende de la naturaleza del negocio y de la capacidad que yo tenga de llegar a sitios remotos. En función de eso se van estableciendo los medios adecuados que sean eficientes para llegar a los sitios de poco acceso".	"Cuando una organización es muy grande la puedes segmentar por región. La segmentación geográfica la determinará la propia estructura de la organización".
	Segmentación jerárquica	¿Cómo debe realizarse la segmentación jerárquica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?	"Alta directiva; gerencia corporativa (alta, media y baja); las plazas operativas y ver cómo podemos incorporar a los concesionarios".	"Es un tema de 'cascadeo'. El comité o la junta directiva determinan qué es lo que se va a comunicar y luego se filtra al resto de la empresa. En el plan de comunicaciones deben estar	"Si estamos hablando solamente del público interno, las organizaciones tienen distintas categorías de públicos: nivel gerencial, nivel medio, nivel trabajador, nivel

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
				incluidos todos los empleados”.	administrativo, nivel obrero, pasantes o beca trabajo, entre otros. Lo primero que hay que hacer es definir cuál es el público al cual se quieren dirigir las comunicaciones”.
Tipos de mensajes		¿Cuáles son los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en el plan de comunicaciones internas?	“Va a depender de lo que se desee solucionar, qué es lo que nosotros queremos que esté en la mente de nuestros empleados y allegados,… va muy de la mano con los objetivos, pero es fundamental contar con lo que es la historia y la experiencia que tiene Cines Unidos en el mercado”.	“Los que estén orientados al proyecto y al programa de negocios que se esté ejecutando en la organización”.	“Yo establezco que debo construir mensajes clave, mas no puedo elaborarlos porque la información es dinámica. Lo que yo estipulo dentro de mi plan anual o plurianual son las actividades que debo hacer, pero no puedo escribir los contenidos. Éstos los voy elaborando en función de lo que va ocurriendo, del Plan Estratégico y de la noticia del momento”.
		¿Debe existir un equilibrio entre los diferentes tipos de mensajes o hay alguno que debe tener mayor presencia en el plan de comunicaciones internas?	“Dentro de la realidad venezolana, en este momento histórico, hay que hacer sentir la tranquilidad… Ese mensaje debe estar presente a lo largo de todos los discursos”.	“Depende de la situación y del momento. Normalmente una empresa se mueve con tres mensajes clave, administrados en un período de tiempo. Que uno de estos mensajes tenga más presencia que otro depende del programa, pero lo importante es que cualquier mensaje se debe adaptar a ese programa”.	

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
	Mensajes de Producción	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de producción, entendiendo como tales aquellos que motivan a los colaboradores a realizar su trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas?	"Depende de la segmentación que hayas hecho. Cuando tienes una operación local en las plazas de cines, los canales no pueden ser tan tradicionales... Tienes que buscar la forma de fortalecer los espacios de los empleados, como las carteleras o donde están los *lockers*. A nivel corporativo, a través de herramientas digitales".		"Para la motivación del personal, el boletín y la cartelera son los medios más idóneos, porque no todos los trabajadores tienen acceso a una computadora".
	Mensajes de Mantenimiento	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de mantenimiento, entendiendo como tales aquellos que se refieren a felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?	"Los *coffee talk*, donde la cabeza de la organización busca espacios para compartir con sus propios empleados y no sólo contarles cómo va el negocio... La idea es buscar un espacio para eso. El tiempo recomendado es de un *coffee talk* al mes".	"El correo electrónico es el que más queda, además de que el empleado lo guarda".	"El boletín y la cartelera".
	Mensajes de Innovación	¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de innovación, entendiendo como tales aquellos que se refieren a los cambios que se hacen dentro de la empresa?	"Se pueden hacer espacios una vez al mes, en que todos los empleados tengan la oportunidad de asistir a una sala de cine y que la organización les cuente, a través de sus propios canales, en dónde están y cómo están avanzando".	"Hay una vinculación directa entre innovación del negocio y tecnología que hace que el canal regular para comunicar innovación sea la tecnología".	"El boletín y la cartelera".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
Selección de canales		¿Cómo se debe comunicar un plan de comunicaciones internas?	"Yo creo que todos los canales internos son idóneos… La mejor vía es la parte digital, la Intranet".	"Los planes de comunicaciones internas tienen que estar adecuados a las costumbres del público *target*, sus necesidades y las herramientas que utilizan a diario y, en función de eso, se establecen los canales de comunicación".	"A través de los distintos medios que tiene la organización".
		¿Cuáles son los criterios para seleccionar los canales de un plan de comunicaciones internas?	"Depende de tus audiencias. Si éstas no tienen acceso a los medios digitales, pues el correo electrónico, la Intranet o el *pop-up* no sirven".	"Las necesidades básicas del consumidor, es decir, de tu audiencia".	"Depende de la disponibilidad de recursos financieros que tenga la organización para instalar canales. Si la empresa tiene recursos para poner una computadora a todos los trabajadores, entonces se pueden usar los medios digitales o electrónicos. Pero también se tiene que considerar al cuerpo laboral obrero o de mantenimiento. Ellos generalmente no tienen computadoras. Seguramente, en estos casos se requerirá del boletín, del volante y de la cartelera".
	Funcionalidad	¿Qué significa que un canal de comunicación sea funcional?	"Que sirva… Que realmente yo pueda medir si está llegando a las audiencias, si realmente están recibiendo el mensaje que yo deseo que reciban".	"Que llega eficientemente y que funciona para lo que se planteó".	"Que es práctico, que da resultados y que es leído".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
		¿En qué medida las políticas regulatorias de correos electrónicos son funcionales para optimizar el flujo comunicacional?	"Depende. Yo creo que las políticas de correos electrónicos tienen sus ventajas... Pero el cómo lo comunicas es más importante que el hecho de que lo restrinjas".	"Las políticas regulatorias siempre tienen una vía de escape que puedes tomar y una manera creativa de analizar el asunto. Yo creo que el límite se lo ponemos nosotros mismos".	"Creo que son válidas… Cuando tenemos los correos electrónicos personales abusamos de su uso dentro de la organización".
	Alcance	¿Qué determina el alcance de un canal de comunicación, es decir, los diferentes tipos de audiencia a los cuales se dirige?	"Ese mapa de audiencia es básico para saber qué características tienen, cuáles son sus preferencias… No es medir el medio a través de la audiencia, sino que la audiencia te defina cuál va a ser el medio".	"Yo te diría que para saber el alcance tendría que hacer un estudio que podría incluir dentro de la auditoría".	"Una medición o una auditoría… Las comunicaciones en las organizaciones obligatoriamente deben ser evaluadas cada cierto tiempo".
	Nivel de difusión	En promedio, ¿por cuántos canales distintos debería llegarle una misma información a un nivel de audiencia determinado?	"Todos los posibles".	"Si quieres ser eficiente con los presupuestos que te dan, tienes que saber escoger cuáles son los medios y moverte en función de eso".	"A mayor cantidad de medios de comunicación, mayor garantía de que la información va a llegar".
Cronograma del plan	Duración	¿Cuál es la duración ideal de un plan de comunicaciones internas?	"Mínimo un año".	"Depende de la naturaleza del plan, los objetivos que yo quiero lograr y si éstos son a corto, mediano o a largo plazo".	"Depende. Si el plan macro es plurianual, que se evalúe anualmente. Si se está hablando de una campaña puntual, durará el tiempo que dure el plan para el que fue implementada".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Beatriz Rivas	Ramón Chávez	Rafi Ascanio
	Correspondencia entre plazos señalados y tiempos de ejecución	¿Hasta qué punto es permisible la postergación o incumplimiento de las actividades estipuladas en el cronograma del plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?	"El cronograma te tiene que permitir un margen lógico de tiempo en el que te puedas mover, que no te ponga una camisa de fuerza".	"Para mí no es permisible ni negociable. Una vez que tengo el plan, no acepto postergaciones. Tiene que haber una causa de fuerza mayor".	"Es negativo, porque se pierde la secuencia de los mensajes que se están enviando".
Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	Del presupuesto total de la empresa, ¿cuál debe ser el porcentaje que se asigne al plan de comunicaciones internas?	"Dependerá de la empresa".	"La teoría dice que 1% del presupuesto".	"Va a depender de cada empresa y, sobre todo, si la alta gerencia cree en comunicaciones. Si cree, entonces no hay presupuesto que valga. Si no está convencida del uso de las comunicaciones en beneficio de la empresa, siempre van a estar regateando".
	Correspondencia entre presupuesto aprobado y gastos realizados	¿Hasta qué punto es permisible que no exista correspondencia entre el presupuesto aprobado y los gastos realizados en cuanto al plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?	"Si te sobra, la organización va a estar muy contenta y tú podrás direccionar esos fondos para seguir fortaleciendo otras premisas. Si no te alcanza, es porque algo no estuvo bien planificado".	"No es permisible ni negociable. Los financieros están muy pendientes de cuánto gastas y cómo lo gastas. Si el presupuesto aprobado es tanto, tienes que utilizar todos esos recursos en la ejecución del plan".	

4.2 Resultados de las entrevistas personales realizadas a los directores de Cines Unidos

Tabla 14. *Matriz para el registro de las entrevistas personales realizadas a directores de Cines Unidos*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
			Co-gerente General	Co-gerente General	Director estratégico de Tecnología y Servicios	Directora estratégica de Capital Humano	Director de la unidad de negocio de Distribución
Funciones de las comunicaciones internas	Difusión de las iniciativas de la organización	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre los proyectos de la organización?	"Han sido bastante eficientes, pero si no cambias se convierte en hábito y se deja de sentir interés. Siento que tienen que cambiar un poco más, ser más innovadores y buscar formas de lograr que las personas accedan a los medios. No se puede mantener estático".	"En alta medida, porque apoyan ese fin. Lo importante es que estén alineadas con el tamaño de la organización. Mientras las organizaciones sean más grandes, más descentralizadas y con mayor presencia geográfica, las comunicaciones internas se hacen más indispensables y adquieren mayor importancia".	"Las comunicaciones internas difunden las iniciativas de la organización. Por ejemplo, el *recall* que tengo es básicamente sobre noticias importantes que ocurren en un momento determinado en Cines Unidos y también se destacan historias importantes sobre aperturas de cines o los *récords* que se hayan logrado en algún momento".	"Ha habido un cambio importante en términos de especialización en el tema de la comunicación… Los boletines son efectivos. No obstante, tienen sus picos... Cuando lanzas el producto la gente lo lee, pero luego van perdiendo la costumbre o el interés. Hay que variar un poquito el esquema… hacerlos más llamativos".	"Se ha conseguido un muy buen resultado. Lo que no sé es si… ya la gente está empezando a dejar de leer los boletines… Pero me parece que han servido para informar sobre las iniciativas porque son más efectivos… Acumulan una mayor cantidad de información… y, como tienen un formato más digerible son más sencillos de leer… Son algo más formal, se legitima el mensaje... Logra la función de integrarnos un poquito más".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Impulso del Plan Estratégico de la organización	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico?	"Para las personas que tienen acceso a los medios ha sido eficiente. El lanzamiento del Plan Estratégico fue muy efectivo porque tenía la atención de todos los colaboradores. En cuanto al seguimiento de la campaña, ha dejado de tener efectividad porque el boletín por el que se comunica se manda siempre por correo electrónico".	"Creo que hay un apoyo a la difusión del Plan Estratégico, sobre todo, para nosotros que somos nuevos en el tema de planificación estratégica… Estoy muy satisfecho de los logros que hemos alcanzado y del papel que ha jugado Comunicaciones Internas llevando ese mensaje adelante. Tengo expectativas de que con el tiempo cada vez seamos más efectivos y hacer que todos utilicemos más el recurso de las Comunicaciones Internas para alinearnos todos en la misma dirección".	"Hay una información visible en las marquesinas que están en la oficina sobre el inicio del plan, pero con respecto a los avances o resultados, no he percibido comunicaciones relacionadas".	"Como lanzamiento sí fue efectivo. Ahora, como seguimiento, no mucho, porque la gente no sabe qué es lo que está pasando, sobre todo aquéllos que no están involucrados en los proyectos. De una gerencia de segunda línea para abajo no saben qué se aprobó, qué se está dando. Fue un lanzamiento muy fuerte, generó una expectativa muy grande, pero ha transcurrido mucho tiempo en el que no le hemos dicho a la gente qué es lo que está pasando. Tenemos que reforzar".	"Sí ha sido útil desde el punto de vista de que le estás haciendo llegar poco a poco… a los colaboradores de los cines, una información de algo que es netamente corporativo en su creación y en su definición. Estás aterrizando el Plan Estratégico y sus iniciativas y lo estás dando a conocer. Sin embargo, dado que el Plan Estratégico es tan grande y tan complejo, y abarca tantas áreas y tantos objetivos, yo considero un poco difícil que la gente vaya a percibir y a tomar realmente un interés grande en eso… No creo que sea necesario que los colaboradores lo conozcan al detalle".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?	"No sé".	"Es una de las únicas formas eficientes que tiene para que la comunicación fluya en todas las direcciones, no únicamente de arriba hacia abajo, sino que todas las unidades y departamentos que tengan necesidades e información que compartir, puedan utilizar recursos de Comunicaciones Internas. Es una comunicación en red, una comunicación con nodos, en todos los puntos de generación de información y de contenidos y se distribuye justamente en todas las direcciones… Es multipolar".	"En la medida en que las diferentes direcciones y gerencias se sensibilicen con la función de una comunicación efectiva y se utilicen los canales con el apoyo de la especialista en Comunicaciones Internas, definitivamente va a ser de mucha ayuda. La información o el requerimiento deben venir de las unidades que así lo necesitan".	"Los productos tangibles fuertes no son peticiones de otras áreas. Desde el punto de vista del Plan Estratégico, todas las piezas y todo lo que utilizaron es de Planificación Estratégica, al igual que la propuesta de los boletines electrónicos y los videos… Ahora, yo sí he recibido asesoría en el área de comunicaciones, sobre todo vinculados a temas salariales, pagos de bonos, convención colectiva y relaciones laborales. Obtuve apoyo en la redacción y con los gráficos".	"No sé si mucho… No sería responsabilidad del área de Comunicaciones Internas, sino que el resto de las unidades deberían prestar más colaboración… Nosotros hemos tratado de aprovecharlo al máximo. En primer lugar, porque yo entiendo la importancia de la información. Lo otro es que yo sé lo difícil que es para mí utilizar otros mecanismos dentro de la empresa, como puede ser el *mail* masivo…Hemos tratado de aprovechar las comunicaciones internas, ser proactivos y darles información y sugerencias… No veo que lo hayan hecho las demás unidades".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Promoción de la cultura organizacional	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para promover la cultura organizacional (misión, visión y valores de la empresa)?	"Tenemos que trabajar mucho más la misión, la visión y los valores de la empresa, para que los colaboradores puedan atarlos. Últimamente no se ha hecho un trabajo de cultura organizacional, por lo tanto, las personas no lo relacionan directamente".	"Creo que en eso no hemos hecho mucho. Me parece que es una de las cosas más difíciles de comunicar. El tema misión, visión y valores son de un nivel de abstracción muy importante y son difíciles de aplicar".	"No he visto reflejado este tema en las comunicaciones".	"Pienso que, de cierta forma, con el tratamiento del Plan Estratégico, se refuerza la misión y la visión, pero en el tema de los valores no le veo relación explícita".	"Más que Siempre Unidos, veo que Gente de Película sí apoya más ese tipo de cosas. En el pasillo hay unas placas con los valores de la organización… El problema de eso es lo mismo que ocurre con las vallas, que después de un tiempo pasan a ser parte del paisaje. Ya no te volteas a verlo porque estás acostumbrado a hacerlo".
	Promoción de la integración entre los empleados	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines?	"En la medida en que nosotros en la sede corporativa cambiemos la relación que tenemos con los cines, ellos van a sentir que se está haciendo efecto. En el grado en el que su intercambio de información, sus operaciones y sus procedimientos sean más fáciles de realizar,	"No tengo información… Ambos (boletines) contribuyen a un acercamiento muy importante entre lo que se está haciendo a nivel de cines y a nivel de direccionamiento, control y seguimiento del negocio en la corporativa".	"Con el boletín mensual se favorece la integración, porque está dirigido a los colaboradores de los cines".	"No lo sé. No tengo *feedback* en los cines sobre si están leyendo o no, qué opinan, qué piensan. No sé qué dinámica está utilizando el cine para comunicárselo a los colaboradores. En cuanto a las unidades de la corporativa, sí se puede hablar de integración entre las mismas".	"Se logra un poco más de reconocimiento entre los mismos cines. Ya, por las funciones y el horario que ellos tienen, no coinciden mucho con nosotros. Entonces, no se sienten como que si fueran la misma empresa, sobre todo, los que están fuera de Caracas... Pero el hecho de

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
			sentirán que el Plan Estratégico está dando resultados. Si para ellos no cambia en nada sus operaciones, entonces el Plan Estratégico no está siendo efectivo”.				que ellos sepan que salió un boletín donde se nombra al cine de Orinokia y yo soy del Hyper Jumbo, ya los hace sentir parte de algo más grande. Además, nosotros aquí nos enteramos de los otros cines que hay... Por ello, considero que las comunicaciones internas son bien útiles en ese sentido”.
	Motivación de los empleados a desempeñar sus funciones	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones?	“Con respecto a los cines, las comunicaciones internas motivan cuando se hacen reconocimientos de los logros que se han alcanzado. Y en la corporativa, las motivaciones se hacen cuando las personas sienten que existen cambios en la organización y los perciben como positivos”.	“Sirven como algo motivador, como método del reconocimiento, de logros, de información. Contribuye a muchos objetivos, pero el reconocimiento y motivacional, definitivamente, son los más importantes”.	“No se incentiva. Esto se lograría si se utilizan elementos que permitan estimular a los colaboradores de los cines a alcanzar nuevas metas y objetivos”.	“No estoy segura porque no tenemos un instrumento que mida eso”.	“No creo que sea muchísimo el impacto en ese sentido, pero siempre es así. Cualquier cosa que tú hagas para hacer más alegre y más fresco el ambiente de trabajo siempre ayuda a que los objetivos se cumplan mejor, a que la gente trabaje mejor, se reduce un poco el estrés. Las comunicaciones

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
							internas son parte de un esfuerzo para hacer que mejore el ambiente de trabajo. Por eso me parece que sí ayuda, no muchísimo, pero sí contribuye”.
	Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa sirven para desarrollar estándares y políticas de comunicación?	“Creo que están haciendo un buen trabajo”.	“No sé. No tengo conocimiento en esa área, pero creo que ha sido muy exitosa”.	“No sé si los estándares y políticas están formalizados o si han sido efectivos”.	“Hoy por hoy, no tenemos una política formal que lo regule, pero quien ejecuta el cargo es quien administra si un asunto particular debe manejarse por Comunicaciones Internas o no… Esto también es importante porque hay alguien que filtra… Debería estar preestablecido en las políticas que te digan las directrices: tales temas se manejan por comunicación y tales temas se manejan por cada una de las áreas. Eso nos podría	“No me parece que hayan sido muy efectivas en este sentido. Puedo tener un poco de ignorancia, porque quizás han hecho algo más aparte de la política de correos electrónicos y yo no estoy enterado, pero a la vez eso demuestra una falla… Puede crearse una confusión,… y es que Comunicaciones Internas también se ha visto como comunicaciones externas. Creo que tiene que ver con la estructura del área… Un cliente

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
						ayudar a ser más efectivos”.	escribe con un reclamo y Comunicaciones Internas apoya en escribir una cosa… No lo veo necesariamente como algo malo, pero habría que canalizarlo”.
Tipos de mensajes	Mensajes de Producción	¿En qué medida considera que la organización emite mensajes que les explican a los colaboradores cómo realizar su trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas?			“No los he percibido”.	“No he visto información en estos medios sobre cómo los colaboradores deben realizar su trabajo, pero sí sobre cuáles son los objetivos de la organización… y la invitación que tú le haces a la gente para que forme parte de esos proyectos e iniciativas para que se hagan realidad”.	“Mi percepción real es que no se está transmitiendo este tipo de mensajes… Se me ocurre que… se busque que los colaboradores sean más participativos,… no tanto que ellos manden el contenido, sino que ellos sugieran temas que les gustaría leer dentro de los boletines… Hacer ediciones temáticas como *Halloween*, Navidad”.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Mensajes de Mantenimiento	¿En qué medida considera que la organización emite mensajes como felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?			"Quizás algo muy puntual pero no lo recuerdo. No es algo consistente".	"El reconocimiento no está explícito… La felicitación tú la recibes en el momento en que le dieron importancia a ese proceso y lo documentaron a través de un video... En los boletines sí lo ubico más… Cuando dices lo que está haciendo un cine, estás reconociendo que hay algo especial que los demás deben conocer".	"Me parece que es inconsistente en lo efectivo que pueda resultar… Cuando se coloca 'el cine tal logró esto', 'los tres mejores cine del mes', de repente sí se transmiten este tipo de mensajes. De hecho, deberían transmitirse más".
	Mensajes de Innovación	¿En qué medida considera que la organización emite información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa?			"Las nuevas aperturas e ingreso de nuevos colaboradores sí se comunican por medio del boletín semanal".	"El producto ha sido súper positivo. En nuestro caso, cuando hemos solicitado estos apoyos los hemos recibido. Además, con mucha apertura de que el que está solicitando pueda proponer ideas a la especialista. La apertura es genial. El cliente para	"Me parece que todo lo referente a cambios debido al Plan Estratégico, innovaciones tecnológicas o aperturas de cines sí están bien. Generalmente, este tipo de mensajes constituyen la información principal del boletín semanal y creo que es lo que

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
						sentirse bien debe sentirse considerado, que su opinión también vale”.	la gente siempre va a ver… A la nota central, que es lo primero que leen, sí le prestan atención. Entonces, esta sección sí resulta efectiva para comunicar este tipo de mensajes, que principalmente tienen que ver con cambios”.
Características de los mensajes	Claridad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es fácil de comprender?		“No asistí al taller de vocería”.		“Fue fácil de comprender”.	“Sí, la verdad es que me pareció relativamente sencillo. Eran puntos fáciles de comprender, fáciles se seguir y que lo requieren es un poco de práctica para poderlos aplicar correctamente”.
	Integralidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es completa y suficiente?		“No asistí al taller de vocería”.		“Fue completa y suficiente”.	“Sí, se puede decir que cumplió con mis expectativas. Considero que todos los puntos fueron tratados a fondo y con detalle”.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Interés	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es interesante?		"No asistí al taller de vocería".		"Fue interesante".	"El taller fue muy ameno y bien interesante".
	Utilidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) es útil en el ámbito profesional?			"Más que profesional, organizativo. La información está orientada a temas de información corporativa y de información clave para los cines. Quizás a los colaboradores de los cines les pueda servir como elementos comparativos".	"Todo es útil, todo apoya tu gestión… Estás fomentando la cultura de la comunicación en la organización y eso es importante. Podría ser más útil si estuvieran más claras las políticas de cuándo nos debemos apoyar con Comunicaciones Internas".	"La utilidad radica en estar informado de lo que ocurre en la empresa donde trabajas. Hay otros escenarios, porque particularmente yo asisto a varias reuniones de directivos donde se mencionan muchos puntos de los que se toca en las demás herramientas comunicacionales. Pero, obviamente, no es lo mismo una conversación o una reunión, que tenerlo por escrito, con más detalle y que te quede como referencia".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
	Identidad con la empresa	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) fortalece la identificación de los colaboradores con la organización?	"Entre más puedas comunicar las actividades que estás haciendo, la manera en que las quieres hacer y hacia dónde estamos dirigidos y, a su vez, los colaboradores sientan que su trabajo está orientado hacia ese norte, más identificación van a tener con la organización. Hay que darle propósito al trabajo que están haciendo. Si no se sienten identificados, se irán de la empresa".	"Creo que contribuye muchísimo a identificarse o a no identificarse".	"Lo que pasa es que la información surge de una dirección o de una unidad, por el convencimiento de la Co-Gerencia General de que esto suceda, y no va desde las diferentes unidades hacia arriba. El flujo es más descendente que ascendente. El sentimiento de identidad se origina cuando la comunicación es de abajo hacia arriba. Actualmente, se da el caso de que es la empresa la que trata de comunicar a todos sus colaboradores lo que se está realizando y no al revés".	"Yo creo que las comunicaciones internas fortalecen la identificación de los colaboradores con la organización".	"Sí, en líneas generales, sí… Estás haciendo que ese personal que está tan alejado geográficamente de la sede corporativa se sienta un poco más integrado y se sienta más parte de Cines Unidos. Sin embargo, yo creo que ya existe… cierto nivel de identificación con la empresa, quizás identificado con el cine donde tú estás. .. El objetivo que deben reforzar los canales de comunicaciones internas es aprovechar esa identificación y generalizarla a la empresa como tal, es decir, no sólo con el cine al cual perteneces, sino con la empresa como un todo".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
		¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) le permite conocer mejor la organización?		"Creo que mientras más conozcas la organización en la que trabajas, sus logros y sus distintos departamentos, te resulta mucho más fácil identificarte con la empresa".	"Si leen la información, el nivel de conocimiento es alto".	"En la medida en que los colaboradores sepan lo que está pasando en la empresa, se genera un vínculo con la organización".	"Creo que sí se está haciendo adecuadamente. Siempre es bueno integrarse con la organización y saber qué se está haciendo y qué no, porque, por un lado, puedes tomar ideas de cosas que se están haciendo en otras unidades para aplicarlos en la tuya y, por otro, ves si tú puedes aportar algo".
	Nivel de difusión	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) tiene un nivel de difusión adecuado, es decir, se transmite por otros medios de manera suficiente?			"No recuerdo".	"Se transmite por el medio idóneo… Pueden existir muchos otros, pero la organización tendría que definirlos. Se podrían hacer videoconferencias donde me conecte con todos los cines a nivel nacional y les hacemos una entrevista al nuevo director… Otro mecanismo puede ser el Spot Digital".	"En el caso puntual de la más reciente apertura del circuito, que fue la de Millennium, creo que sí porque se trata de un hito para la empresa. Probablemente, la información del Plan Estratégico también se haya enviado a través de diferentes canales. Ahora, más allá de otras cosas… no creo que sea así".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
Formato de los canales	Presentación general	¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) se corresponden con la identidad visual de la empresa?	"La mayoría de los medios están alineados con la imagen de la empresa. Con respecto a los boletines, la correspondencia con la identidad visual de Cines Unidos es menor, sin embargo, la tienen".	"Considero que existe la correspondencia adecuada".	"100% corporativo. Sí hay consistencia".	"Sí se identifican con la empresa. En el caso del boletín Siempre Unidos, no sé si debemos mantenernos atados a ese formato todo el tiempo, porque genera agotamiento y fastidio de leerlo. A nivel operativo, es muy práctico, pero a nivel de quien la recibe es monótono".	"Los canales de comunicaciones internas son los que les están dando la imagen de Cines Unidos a los colaboradores... En este sentido, tiene esa efectividad, siempre y cuando sea la imagen que estamos deseando vender. Por otro lado, visualmente, me parece que sí existe cierta correspondencia".
		¿Cómo evalúa la presentación general del "Flash Report"?	"Es muy útil, tiene mucho uso en la organización y hay que seguir mejorándolo".	"Muy bien. La información está muy bien presentada, tiene coherencia y secuencia. Desde el punto de vista gráfico y visual, me parece que está muy bien".	"Una forma sencilla y resumida, una fotografía de la situación que tiene la compañía en un momento determinado… Incorporaría comentarios o análisis de la información presentada".	"Está bien… Quizás el director de esa área conoce con mayor detalle lo que ocurre, pero no necesariamente lo conoce el resto, entonces se empiezan a hacer presunciones. Este tipo de instrumentos debe tener parte de análisis".	"Es un informe que está bien presentado. El problema es que, a veces, es difícil separar el contenido de la imagen. En este caso, es importante, es interesante, pero es aburrido, porque son números".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
		¿Cómo evalúa la forma en que se han realizado los talleres de vocería?	"Muy interesante y efectivo. Fue muy práctico".	"No asistí al taller de vocería".	"No fui al taller".	"Todo es favorable. El único aspecto a mejorar es cuando se hizo la práctica. Se consideró que la persona seleccionara un tema sobre el cual iba a aplicar los conocimientos que acababa de recibir. Yo entendí que tenía que ser un tema nuevo, complejo. Lo que opino es que el facilitador no conocía de mi tema y las recomendaciones que me hizo no tuvieron sentido. Sería bueno determinar un tema común para todos y que el facilitador lo domine".	"A mí me gustó mucho el taller de vocería al que yo asistí. Me pareció muy bueno el contenido, el facilitador tenía mucha experiencia y me parece que aprendí bastante… Me parece que es algo que deberíamos llevar a niveles más bajos de la parte gerencial de la empresa.".
Pertinencia de los canales	Periodicidad	¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales,	"En principio, sí llega en el momento oportuno".	"Creo que se transmite en el momento oportuno".		"A veces sí, a veces no. Apenas se está formando una cultura en comunicación... Todo el mundo está metido en su trabajo y no envías	"Sí. …El área de Comunicaciones Internas está cumpliendo con su labor en lo que se refiere al cumplimiento de los períodos de

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
		campaña del Plan Estratégico) les llega a los colaboradores en el momento oportuno?				la información a tiempo. No lo veo como responsabilidad de Comunicaciones Internas, sino del ente que emite la comunicación".	tiempo útiles para enviar la información. Ahora, si la herramienta los está ayudando a que ese mensaje llegue a tiempo, eso es otra cosa de la cual no tengo conocimiento".
	Accesibilidad	¿En qué medida considera que los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) son accesibles para las audiencias a las cuales se dirigen?	"Depende. Hay audiencias a las que no les está llegando la información. Por ejemplo, desconozco qué tan efectivo ha sido el plan de comunicaciones con el personal de los cines. En la corporativa creo que sí llega la información, pero no sé si la leen".			"Desconozco los estudios que se hicieron... En su momento lo hacíamos vía impresa. No en todos los cines hay computadoras o no funcionan. El hecho de que lo tuvieran en físico facilitaba la lectura. Sin embargo, había un tema de costos. No estoy segura sobre si con este mecanismo electrónico está llegando. Pareciera a mi juicio que no. … En la corporativa, aunque todo el mundo tiene computadoras,	"Yo pensaría que no. Esto porque, en los cines, sólo el gerente tiene acceso al correo electrónico... Probablemente, ni siquiera tengan impresora a color y deben pegarlo en una cartelera, donde caemos nuevamente en el punto de que llega un momento en que la gente no la ve... No sé si en las reuniones que hacen en los cines… les echan el cuento del boletín…Yo pienso que puede ser útil imprimir los boletines, por lo menos, el

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
						toda la información la recibes vía correo, entonces llega un momento en que no tiene protagonismo… Se pueden hacer unos cambios de diseño bajo el tiempo que los especialistas digan, poner un plasma en la recepción con noticias, etc.”.	mensual… Ayudaría bastante, porque te está llegando a ti y tú no tienes que ir a la cartelera a verlo**…** Hay que considerar la elevada rotación en los cines”.
	Funcionalidad	¿En qué medida considera que los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) son funcionales para el logro de los objetivos de la organización?				“Lo puedo ver más con el lanzamiento del Plan Estratégico. Se dio un mensaje claro en lo que teníamos que trabajar y lo que cada una de las direcciones tiene que esforzarse a darle prioridad. El mensaje estuvo muy claro. Creo que a nivel de los boletines, ya ni sé bien qué es lo que sale, porque medio lo leo por encima”.	“Sí lo están siendo, pero vuelvo a insistir en el tema de la efectividad que éstos tengan. Es decir, obviamente es mucho mejor que no tener nada, pero no sé si es 100% lo más práctico… Depende mucho del mensaje que quieras hacer llegar y la complejidad que tenga, si la herramienta ayuda o no ayuda”.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
		¿En qué medida considera que el correo de Comunicaciones Internas y las políticas regulatorias del envío de correos electrónicos ha sido funcional para optimizar el flujo comunicacional de la organización?	"Considero que las normas de correos electrónicos que se aprobaron no se están cumpliendo a cabalidad. Por ejemplo, todavía me copian en correos que no deberían, los mensajes no son concisos y todavía existen personas que escriben con mayúsculas".	"No creo que tenga gran impacto".	"Esto se hizo por temas de capacidad, para que no se congestione la red con envíos masivos y para evitar que se envíe información inadecuada. No creo que se haya hecho atendiendo a una necesidad comunicacional como tal".	"Sí ha ayudado en algo, pero en mi caso sigo recibiendo el mismo volumen".	"No creo que haya sido muy funcional… Sí llegó una época en que la gente se iba de la empresa, por ejemplo, y se despedían de sus compañeros haciendo uso de listas de correos. Pero, en líneas generales, no creo que haya sido muy elevado el uso de este canal, por lo cual no creo que esa restricción haya cambiado en gran cosa la situación. Lo otro que entiendo es que sirve para reducir el ancho de banda en el servidor de correos, más que otra cosa. Pero, como herramienta y solución comunicacional, no sé realmente el aporte que esto tenga".

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
		¿En qué medida considera funcional la realización de reuniones mensuales con la especialista de Comunicaciones Internas para la discusión de los mensajes clave que deben transmitirse a la organización?	"Se debe aprobar un plan mensual de lo que vamos a comunicar, para que todos estemos claros de las acciones comunicacionales que se implementarán".		"Son de provecho. Impactan más si responden a necesidades puntuales y no se realizan de forma rigurosa".	"Hasta ahora, a mi juicio han sido esfuerzos aislados. La periodicidad de posibles reuniones fijas depende de la dinámica de los meses. No hay que establecerlo previamente".	"Creo que sí sería muy funcional y es muy importante. De hecho, si no se hacen, le estás quitando eficiencia a las comunicaciones internas. Esto, porque la finalidad última es hacer llegar el mensaje que tú quieras… Si el Comité Estratégico no es quien le dice a la especialista en Comunicaciones Internas cuáles son esos mensajes, difícilmente ella podrá hacer su trabajo eficientemente".
		¿En qué medida considera funcional la colocación de carteleras exclusivas de comunicaciones internas en los cines, con el fin de transmitir mensajes clave a los colaboradores?			"Realizaría un sondeo con los colaboradores para estudiar si la mejor vía para transmitirles comunicaciones internas son las carteleras".	"Yo no pondría una cartelera más. Yo tendría una que reúna la información de todas y no distraer la atención de la gente entre la de Seguridad Industrial, el sindicato, la gerencia y ahora la	"Me parece que puede ser muy útil… Tiene que estar en un sitio de alto tráfico, pero donde la gente se pueda parar a verla. Lo otro que yo no sé, porque obviamente no estoy en un cine, es el uso de

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
						de Comunicaciones Internas. Lo ideal sería hacer una buena cartelera con unas pautas claras de qué es lo que se coloca, bajo qué esquemas… Con todos esos estudios que respaldan cómo hacer para que la gente lea la información y no ponerlo a lo loco, hacer una o dos carteleras bien fortalecidas”.	carteleras que pueda haber. Yo sé que la de aquí está muy mal utilizada, porque no pertenece a Comunicaciones Internas y, la mayoría de las veces, no tiene nada o es una información que no es realmente relevante… Hay que abrir las puertas para otro tipo de cosas que se coloquen en esa cartelera, que la hagan atractiva… Que sea algo así como Clasificados UNIDOS”.
	Frecuencia de uso	¿En qué medida considera que los miembros de su unidad acceden a la información transmitida por los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) con la frecuencia deseada?			“Los colaboradores no me han mencionado nada. Nos reunimos todas las semanas y nunca lo hemos hablado”.	“Ellos me dan *feedback* cuando aparece información de nuestra área, pero no me dan *feedback* permanentemente, ni yo he abierto espacios en mis reuniones para discutir estos temas”.	“Yo creo que participan bastante. No sé si aprovechen al máximo las herramientas. Sí sé que leen los boletines, porque en repetidas ocasiones, en nuestras reuniones, han comentado sobre las noticias que se

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
							publican allí… En cuanto a los videos, el de la apertura de Millennium, que fue el más reciente, ya todo mi equipo lo vio”.
Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	¿En qué medida considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas?	“No tengo idea de cuánto está costando eso”.		“La iniciativa es estimulada de arriba hacia abajo y hay una inversión considerable de tiempo, dinero y esfuerzo para que se produzca y se transmita la información, incluyendo el pago en nómina a la especialista en Comunicaciones Internas”.	“Como no tengo el plan de comunicación en la mano no puedo opinar. De lo que se hizo, siento que la inversión ha sido la adecuada”.	“Yo no creo que sea muy elevada la inversión, más allá de los gastos de nómina... Los costos deben ser mínimos, porque los boletines son digitales. No creo que el costo de la realización de los videos deba ser atribuible a esta unidad, porque forma parte del archivo fílmico e histórico de la organización; y, si lo es, no creo que sea costoso porque son de corta duración. No creo que haya mayores inversiones o mayores gastos… Habría que analizar si los canales de comunicaciones

Dimensión	Indicador	Pregunta	Ilio Ulivi	Gonzalo Ulivi	Edgar Silva	Luisabel Méndez	Rodrigo Llamozas
							internas son suficientes, si una sola persona encargada es suficiente. La inversión no es sólo en términos de dinero, sino también del tiempo”.

4.3 Resultados de las encuestas a los empleados de Cines Unidos

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de empleados pertenecientes a la sede corporativa de Cines Unidos. Es importante señalar que las bases varían de un gráfico a otro en los siguientes apartados: (a) características de los mensajes (4.3.4); (b) formato de los canales (4.3.5); (c) periodicidad (4.3.6.1); y (d) funcionalidad (4.3.6.2), dependiendo de los resultados obtenidos en la pregunta referente a la frecuencia con la que la muestra encuestada accedía a los canales de comunicaciones internas, cuando se publicaban o actualizaban los mismos, específicamente los datos referentes a los índices de exposición (Ver detalle de tablas y gráficos en el apartado 4.3.6.3, correspondiente a la frecuencia de uso, p. 219 del presente Trabajo de Grado).

4.3.1 Variables referentes a los datos de los empleados

4.3.1.1 Unidad organizacional a la que pertenece la muestra

Tabla 15. *Unidad Organizacional a la que Pertenece la Muestra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Co-Gerencia General	3	3,0	3,0	3,0
	Dirección Estratégica de Capital Humano	9	9,0	9,0	12,0
	Dirección Estratégica de Cines	25	25,0	25,0	37,0
	Dirección Estratégica de Finanzas	17	17,0	17,0	54,0
	Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios	29	29,0	29,0	83,0
	Dirección de Negocio de Distribución	6	6,0	6,0	89,0
	Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos	4	4,0	4,0	93,0
	Gerencia de Auditoría y Seguridad	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

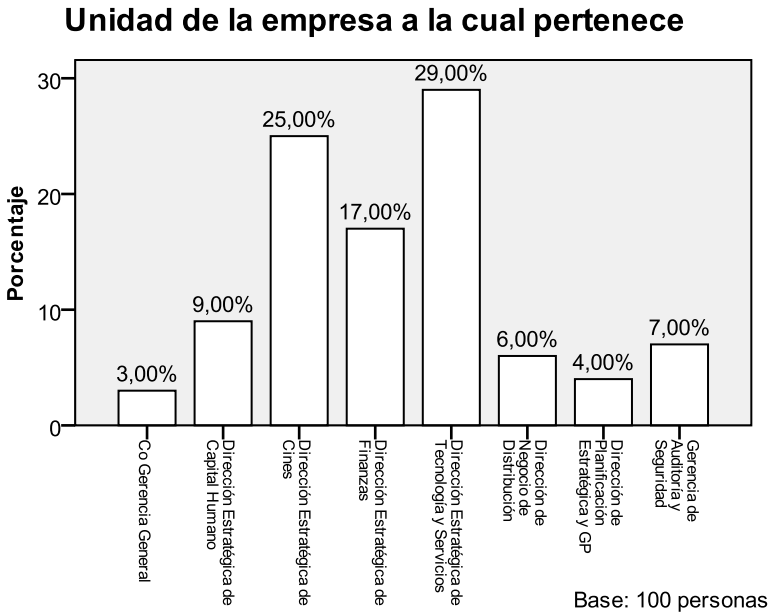


Figura 5. Unidad organizacional a la que pertenece la muestra

29% de la muestra manifestó pertenecer a la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios; 25% a la Dirección Estratégica de Cines; 17% a la Dirección Estratégica de Finanzas; 9% a la Dirección Estratégica de Capital Humano; 7% a la Gerencia de Auditoría y Seguridad; 6% a la Dirección de Negocio de Distribución; 4% a la Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos; y 3% a la Co-Gerencia General.

4.3.1.2 Sexo de la muestra

Tabla 16. *Sexo de la Muestra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	54	54,0	54,0	54,0
	Femenino	46	46,0	46,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

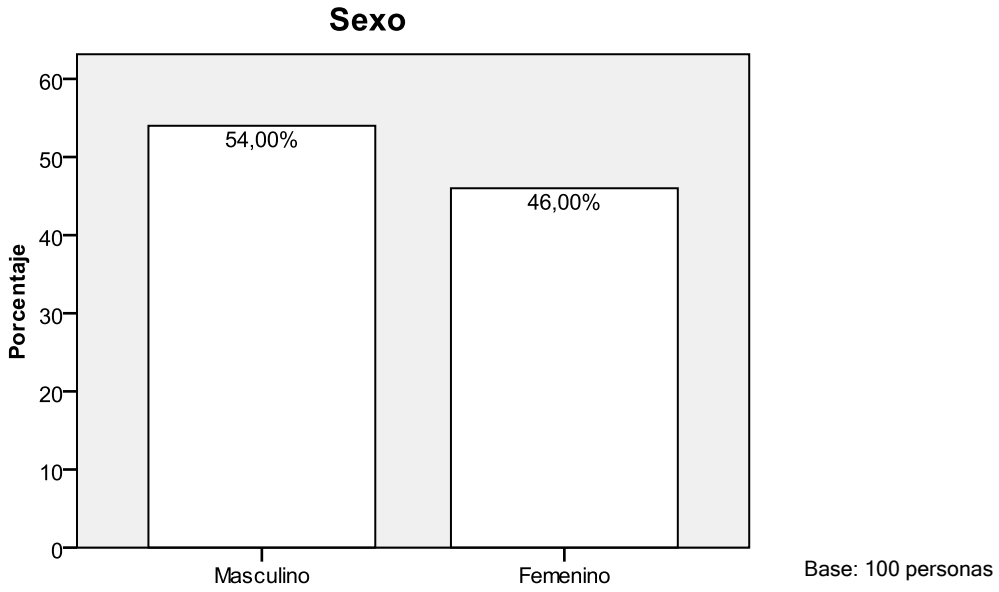


Figura 6. Sexo de la muestra

Del 100% de personas encuestadas, 54% fue de sexo masculino, mientras que 46% fue femenino.

4.3.1.3 Edad de la muestra

Tabla 17. *Edad de la Muestra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-25 años	27	27,0	27,0	27,0
	26-33 años	34	34,0	34,0	61,0
	34-41 años	26	26,0	26,0	87,0
	42-49 años	8	8,0	8,0	95,0
	más de 49 años	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

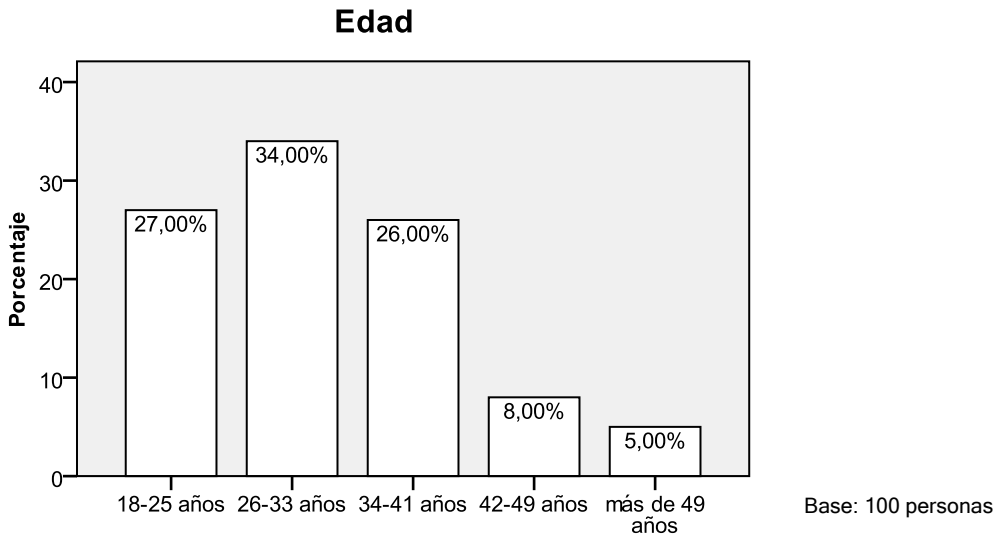


Figura 7. Edad de la muestra

El rango de edad con mayor proporción (34%) fue entre 26 y 33 años, seguido por el de 18 a 25 años, con 27%. Por su parte, entre 34 y 41 años obtuvo 26%; de 42 a 49 años obtuvo 8%; y más de 49 años tuvo una representación de 5%.

4.3.1.4 Años de antigüedad en la organización de la muestra

Tabla 18. *Años de Antigüedad en la Organización de la Muestra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de 2 años	30	30,0	30,0	30,0
	2-4 años	39	39,0	39,0	69,0
	5-7 años	11	11,0	11,0	80,0
	8-10 años	12	12,0	12,0	92,0
	más de 10 años	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

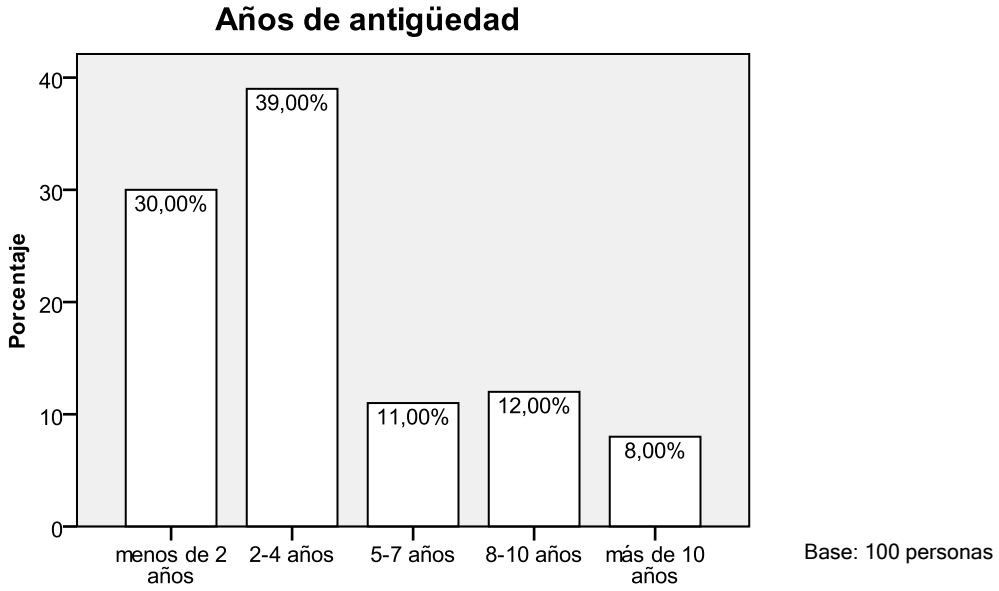


Figura 8. Años de antigüedad en la organización de la muestra

39% de la muestra encuestada dijo tener entre 2 y 4 años de antigüedad en la organización, mientras que 30% manifestó que tenía menos de 2 años en Cines Unidos. Por su parte, 12% ha permanecido en la empresa entre 8 y 10 años; 11% entre 5 y 7 años; y 8% ha estado por más de 10 años.

4.3.2 Funciones de las comunicaciones internas

4.3.2.1 Difundir las iniciativas de la organización

Tabla 19. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Difunden las Iniciativas de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	4	4,0	4,1	4,1
	Poco	29	29,0	29,6	33,7
	Bastante	35	35,0	35,7	69,4
	Mucho	30	30,0	30,6	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Perdidos	No sé	2	2,0		
Total		100	100,0		

Figura 9. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a difundir las iniciativas de la organización

98% de la muestra encuestada manifestó conocer la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a difundir las iniciativas de la organización, mientras que 2% contestó que no sabía.

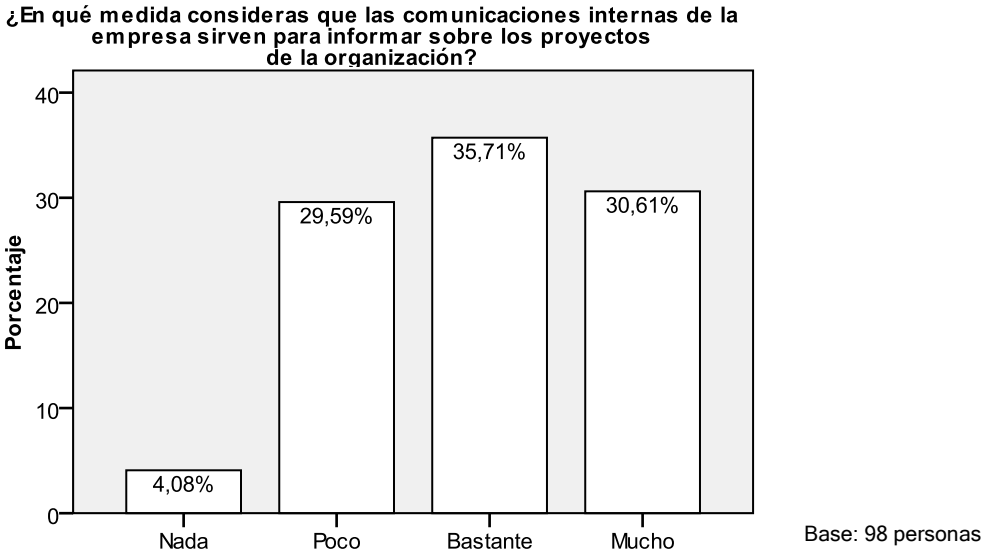


Figura 10. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa difunden las iniciativas de la organización

Del 98% anterior, 35,71% consideró que las comunicaciones internas de la empresa difunden bastante las iniciativas de la organización; 30,61% expresó que mucho; mientras que 29,59% dijo que poco; y 4,08% afirmó que nada.

4.3.2.2 Impulsar el Plan Estratégico de la organización

Tabla 20. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Impulsan el Plan Estratégico de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	6,0	6,6	6,6
	Poco	27	27,0	29,7	36,3
	Bastante	39	39,0	42,9	79,1
	Mucho	19	19,0	20,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No sé	9	9,0		
Total		100	100,0		

Figura 11. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a impulsar el Plan Estratégico de la organización

Al preguntar si conoce que las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico, 91% de la muestra manifestó que sabía sobre esta función, mientras que 9% dijo no saber.

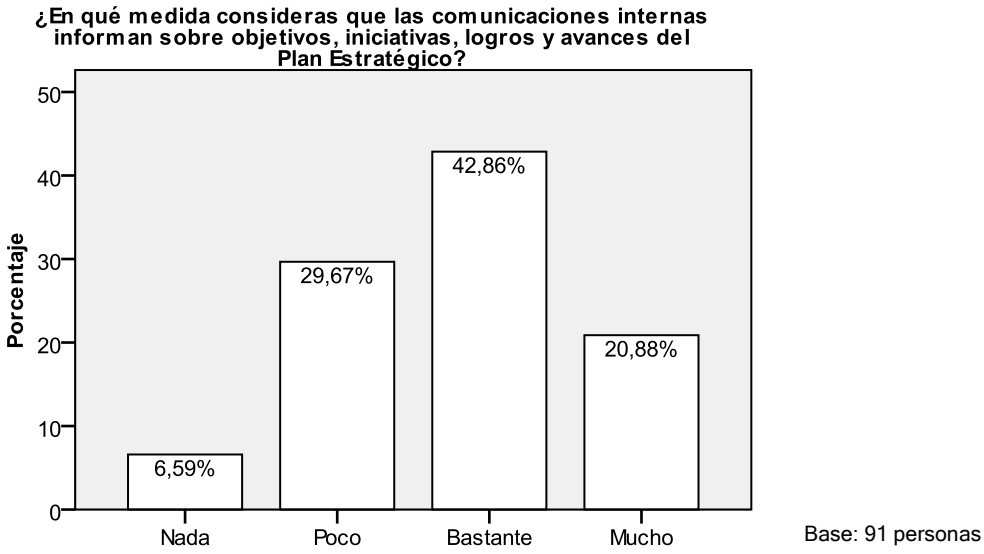


Figura 12. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa impulsan el Plan Estratégico de la organización

Del 91% anterior, 42,86% manifestó que las comunicaciones internas de la empresa impulsan bastante el Plan Estratégico de la organización; 29,67% expresó que poco; mientras que 20,88% dijo que mucho; y 6,59% afirmó que nada.

4.3.2.3 Apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación

Tabla 21. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Apoyan y Asesoran a Otros Proyectos, Unidades y Comités en la Creación de Estrategias y Planes de Comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	8	8,0	9,1	9,1
	Poco	23	23,0	26,1	35,2
	Bastante	34	34,0	38,6	73,9
	Mucho	23	23,0	26,1	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Perdidos	No sé	12	12,0		
Total		100	100,0		

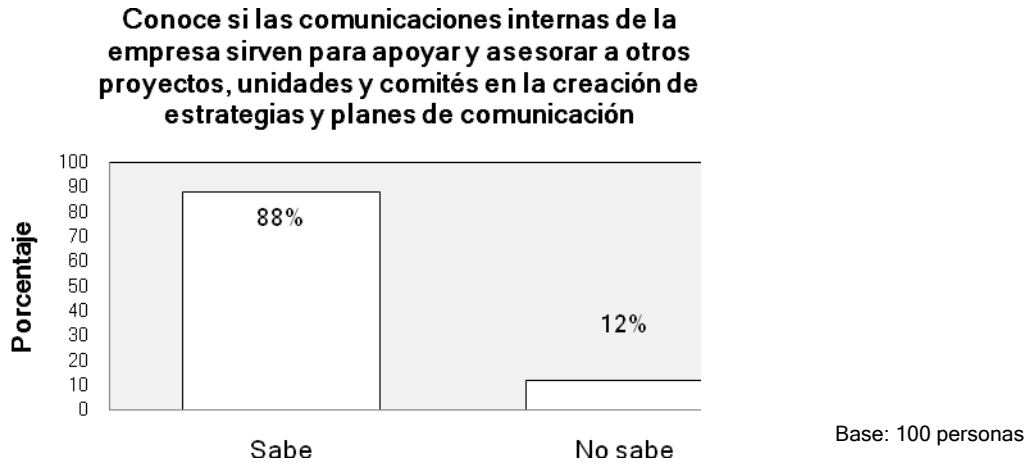


Figura 13. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación

88% de la muestra manifestó saber que las comunicaciones internas de la empresa sirven para apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación, mientras que 12% dijo no saber.

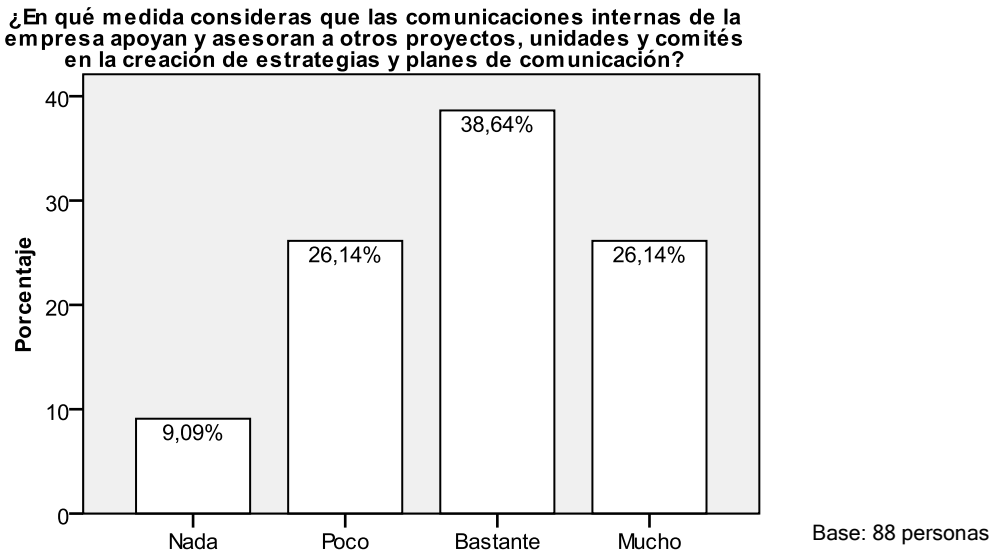


Figura 14. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación

Tomando como base las 88 personas que manifestaron conocer esta función de las comunicaciones internas, 38,64% señaló que el apoyo y la asesoría a otros proyectos, unidades y comités es bastante; 26,14% expresó que mucho y un porcentaje idéntico manifestó que poco; en tanto que 9,09% dijo que no existe ayuda.

4.3.2.4 Promover la cultura organizacional

Tabla 22. Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Promueven la Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	6,0	6,2	6,2
	Poco	21	21,0	21,6	27,8
	Bastante	37	37,0	38,1	66,0
	Mucho	33	33,0	34,0	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Perdidos	No sé	3	3,0		
Total		100	100,0		

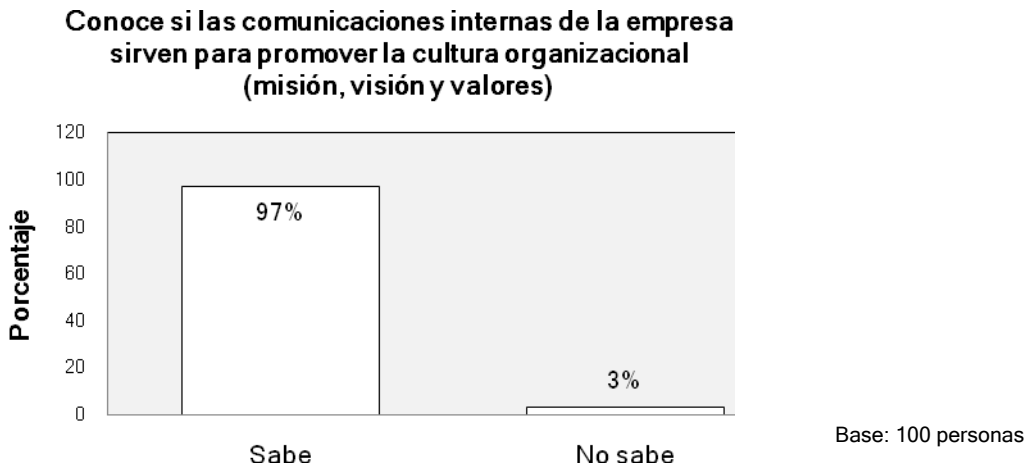


Figura 15. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a promover la cultura organizacional

Del total de la muestra encuestada, 97% manifestó conocer que las comunicaciones internas de la empresa sirven para promover la misión, la visión y los valores, mientras que 3% señaló no saber sobre esta función.

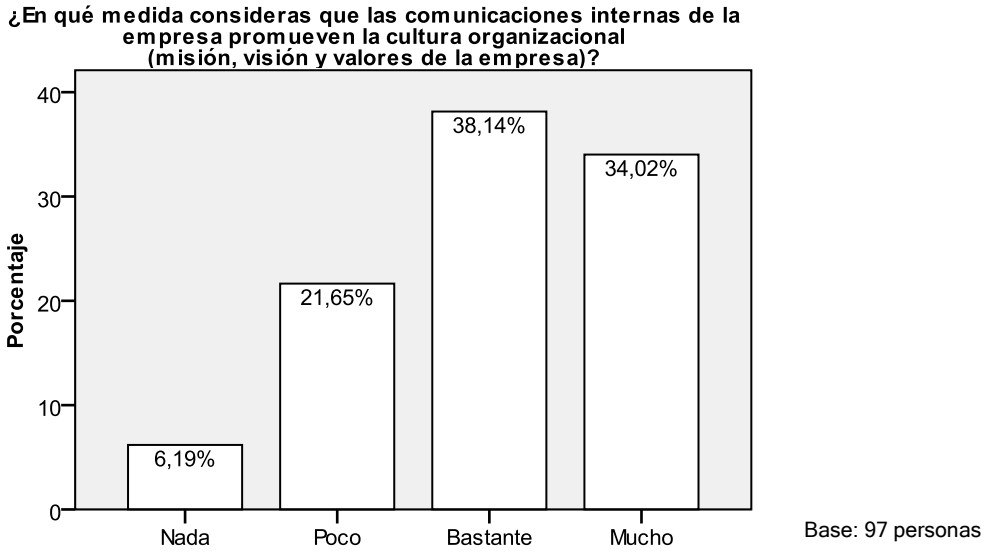


Figura 16. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional

Del 97% anterior, 38,14% consideró que las comunicaciones internas promueven bastante la cultura organizacional; mientras que 34,02% se inclinó por la opción mucho; 21,65% expresó que poco; y 6,19% dijo que nada.

4.3.2.5 Favorecer la integración entre los empleados

Tabla 23. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Favorecen la Integración entre los Empleados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	10	10,0	10,4	10,4
	Poco	30	30,0	31,3	41,7
	Bastante	28	28,0	29,2	70,8
	Mucho	28	28,0	29,2	100,0
	Total	96	96,0	100,0	
Perdidos	No sé	4	4,0		
Total		100	100,0		

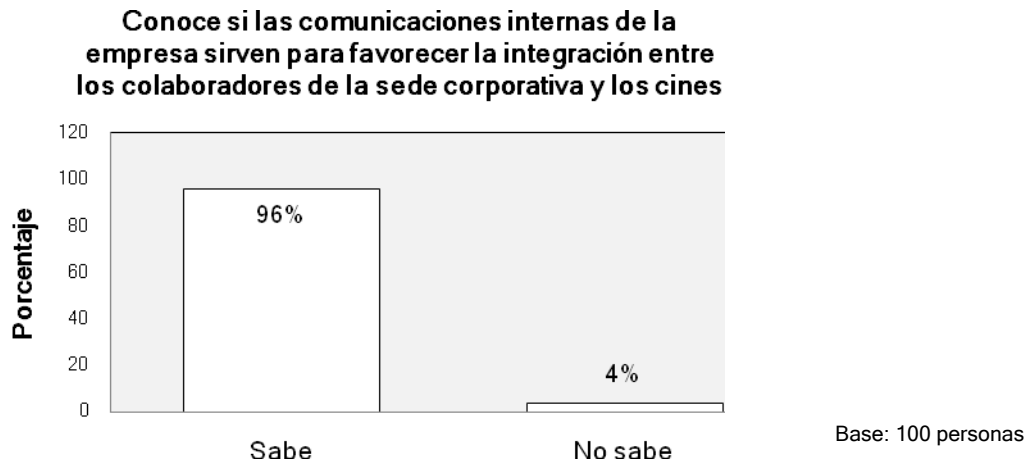


Figura 17. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a favorecer la integración entre los empleados

Con respecto a esta función, 96% manifestó saber que las comunicaciones internas tienen la función de favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines, mientras que 4% dijo no saber.

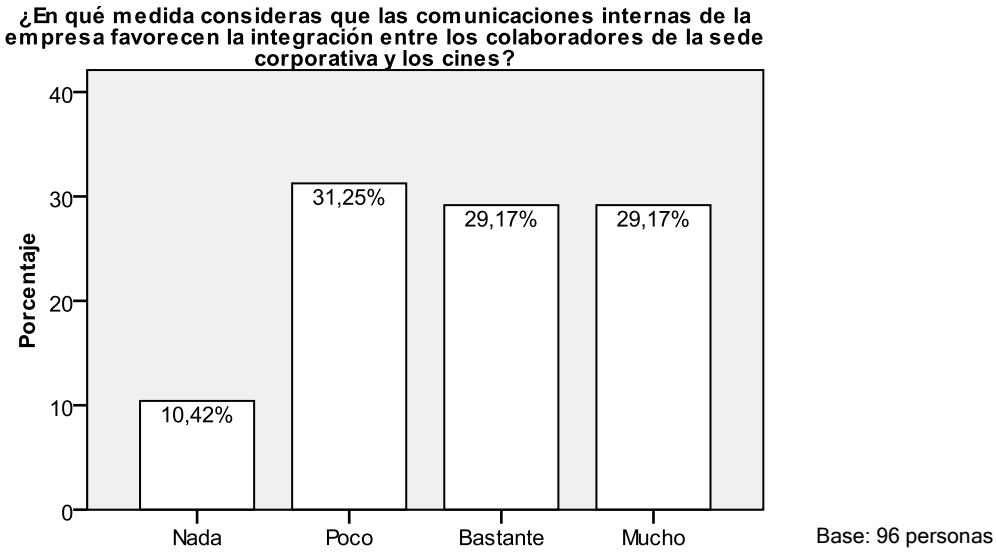


Figura 18. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los empleados

De las 96 personas que manifestaron saber sobre esta función, 31,25% indicó que las comunicaciones internas favorecen poco la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines; 29,17% expresó que bastante y un porcentaje idéntico señaló que mucho; en tanto que 10,42% dijo que nada.

4.3.2.6 Motivar a los empleados a desempeñar sus funciones

Tabla 24. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Motivan a los Empleados a Desempeñar sus Funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	16	16,0	16,2	16,2
	Poco	42	42,0	42,4	58,6
	Bastante	25	25,0	25,3	83,8
	Mucho	16	16,0	16,2	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No sé	1	1,0		
Total		100	100,0		

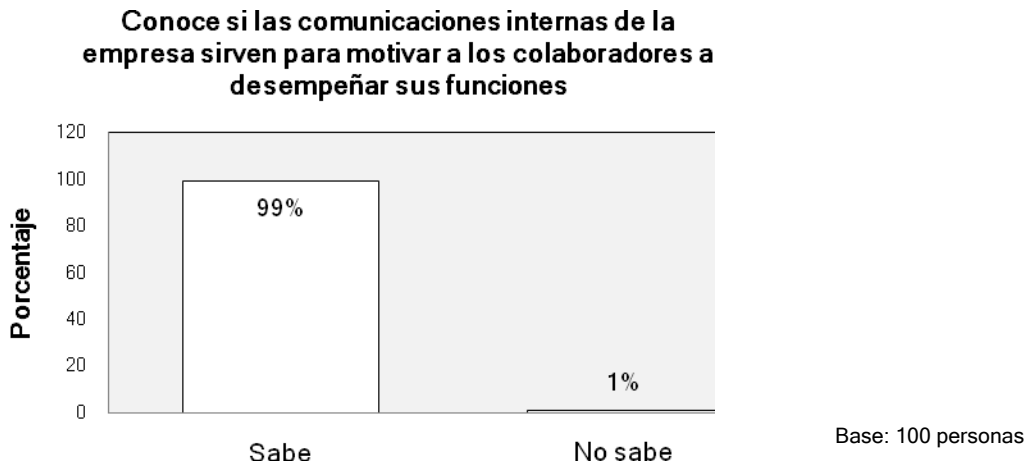


Figura 19. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a motivar a los empleados a desempeñar sus funciones

99% de la muestra dijo saber que las comunicaciones internas sirven para motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones, mientras que 1% señaló no saber.

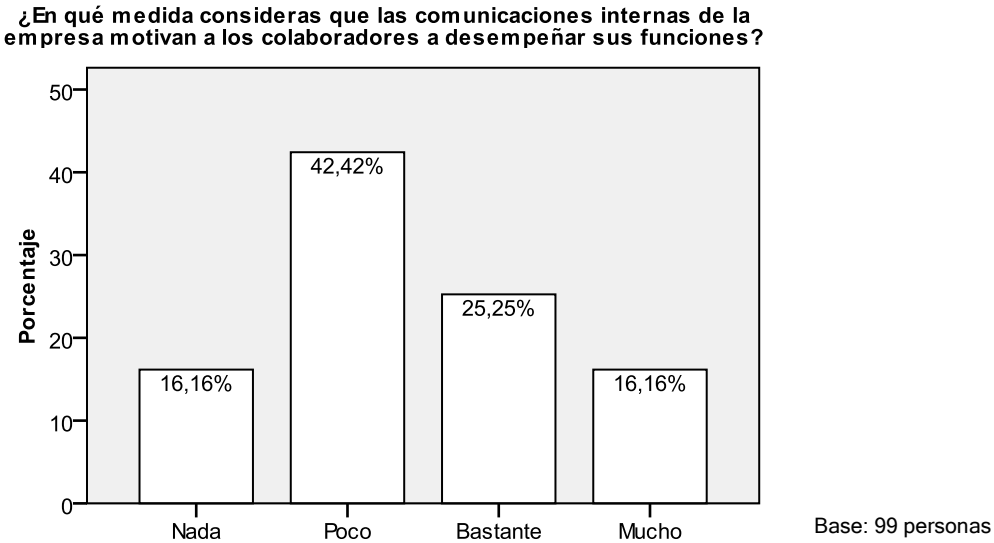


Figura 20. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa motivan a los empleados a desempeñar sus funciones

De las 99 personas que afirmaron conocer esta función, 42,42% manifestó que las comunicaciones internas motivan poco a los empleados a desempeñar sus funciones; 25,25% consideró que bastante; 16,16% expresó que mucho y un porcentaje idéntico afirmó que nada.

4.3.2.7 Desarrollar estándares y políticas de comunicación

Tabla 25. *Grado en que la Muestra Considera que las Comunicaciones Internas de la Empresa Desarrollan Estándares y Políticas de Comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	6,0	6,8	6,8
	Poco	29	29,0	33,0	39,8
	Bastante	35	35,0	39,8	79,5
	Mucho	18	18,0	20,5	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Perdidos	No sé	12	12,0		
Total		100	100,0		

Figura 21. Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa, referente a desarrollar estándares y políticas de comunicación

Con respecto a desarrollar estándares y políticas de comunicación, 88% dijo conocer esta función, mientras que 12% manifestó no saber.

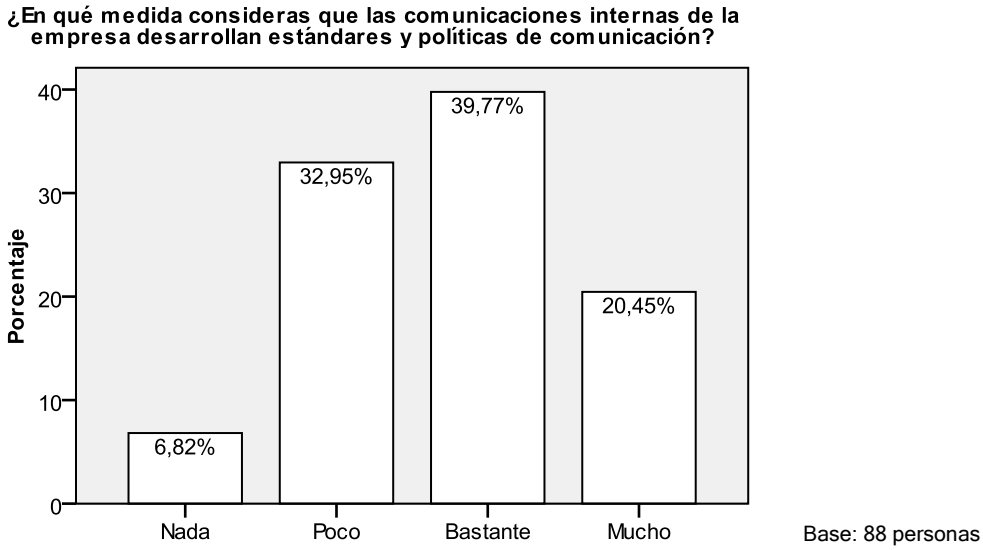


Figura 22. Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación

Tomando como base las 88 personas que supieron que las comunicaciones internas tienen como función desarrollar estándares y políticas de comunicación, al preguntarles en qué medida, respondieron lo siguiente: 39,77% bastante; 32,95% poco; 20,45% mucho; y 6,82% nada.

4.3.3 Tipos de mensajes

4.3.3.1 Mensajes de producción

Tabla 26. *Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Producción*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	35	35,0	35,0	35,0
	Poco	40	40,0	40,0	75,0
	Bastante	15	15,0	15,0	90,0
	Mucho	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

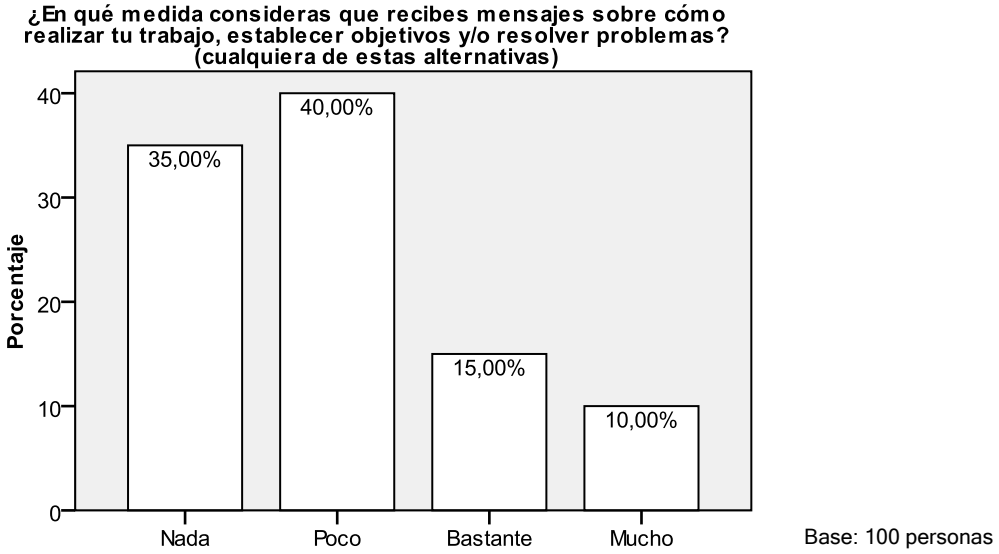


Figura 23. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de producción

40% de la muestra encuestada consideró que recibe pocos mensajes de producción; 35% dijo que nada; 15% indicó que bastante; y 10% señaló que mucho.

4.3.3.2 Mensajes de mantenimiento

Tabla 27. *Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Mantenimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	36	36,0	36,0	36,0
	Poco	38	38,0	38,0	74,0
	Bastante	18	18,0	18,0	92,0
	Mucho	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

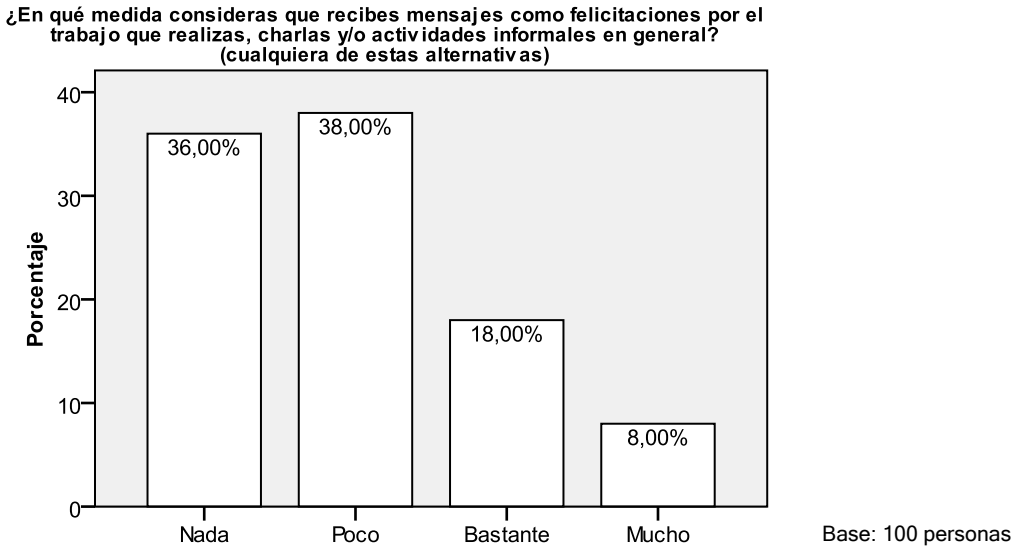


Figura 24. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de mantenimiento

38% de la muestra encuestada manifestó que en poca medida reciben mensajes de mantenimiento; 36% dijo que nada; 18% indicó que bastante; y 8% señaló que mucho.

4.3.3.3 Mensajes de innovación

Tabla 28. *Grado en que la Muestra Considera que Recibe Mensajes de Innovación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	10	10,0	10,0	10,0
	Poco	44	44,0	44,0	54,0
	Bastante	31	31,0	31,0	85,0
	Mucho	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

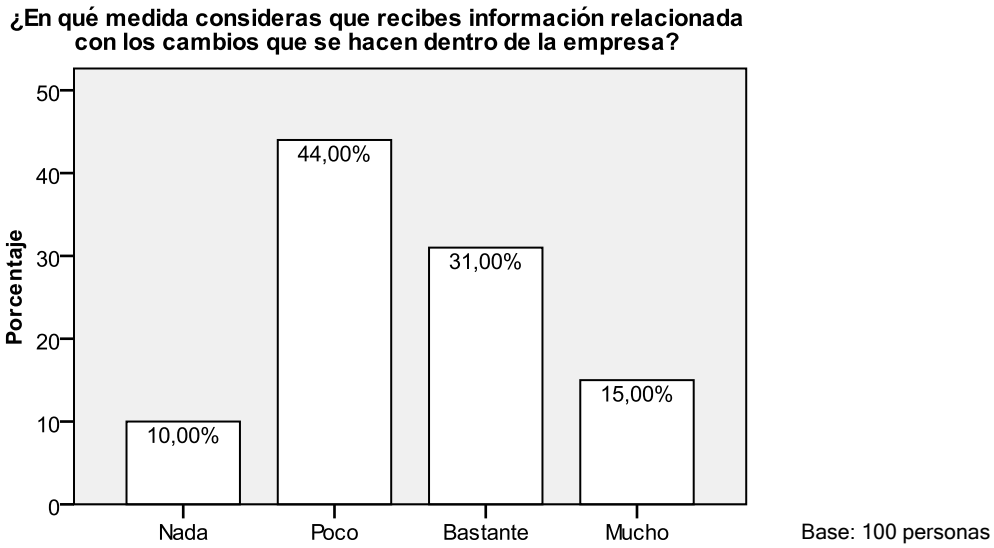


Figura 25. Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de innovación

44% de la muestra dijo que recibe pocos mensajes de innovación; 31% manifestó que bastante; 15% indicó que mucho; y 10% expresó que no recibe mensajes relacionados con los cambios que se hacen dentro de la empresa.

4.3.4 Características de los mensajes

4.3.4.1 Claridad

Tabla 29. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Fácil de Comprender*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	1,0	1,0	1,0
	4	3	3,0	3,0	4,0
	5	39	39,0	39,4	43,4
	Totalmente de acuerdo	56	56,0	56,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

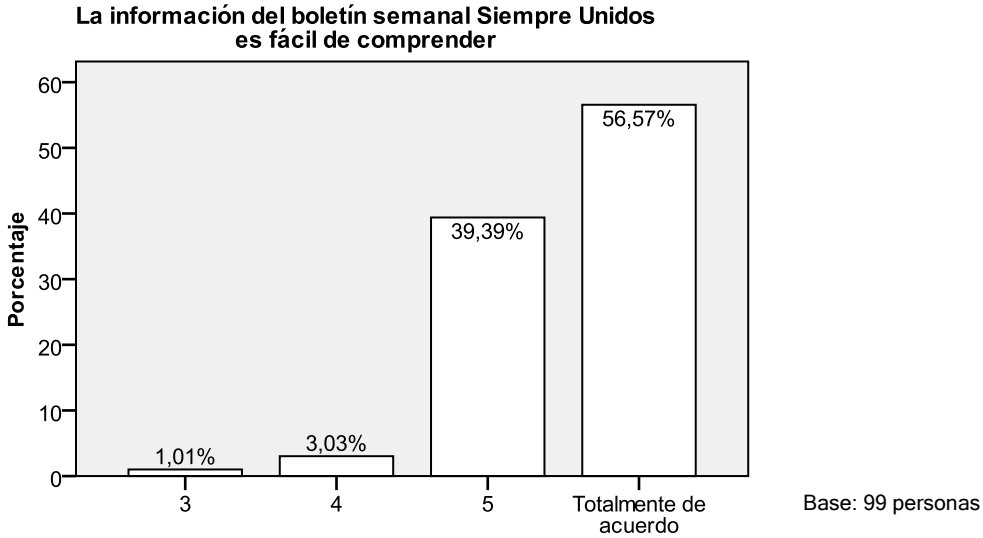


Figura 26. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es fácil de comprender

Del 99% que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 56,57% estuvo totalmente de acuerdo con que la información que se transmite por este canal es fácil de comprender; 39,39% dijo estar moderadamente de acuerdo; 3,03% se mostró ligeramente de acuerdo; y 1,01% indicó estar ligeramente en desacuerdo.

Tabla 30. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Fácil de Comprender*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,1	1,1
	3	4	4,0	4,4	5,5
	4	8	8,0	8,8	14,3
	5	39	39,0	42,9	57,1
	Totalmente de acuerdo	39	39,0	42,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

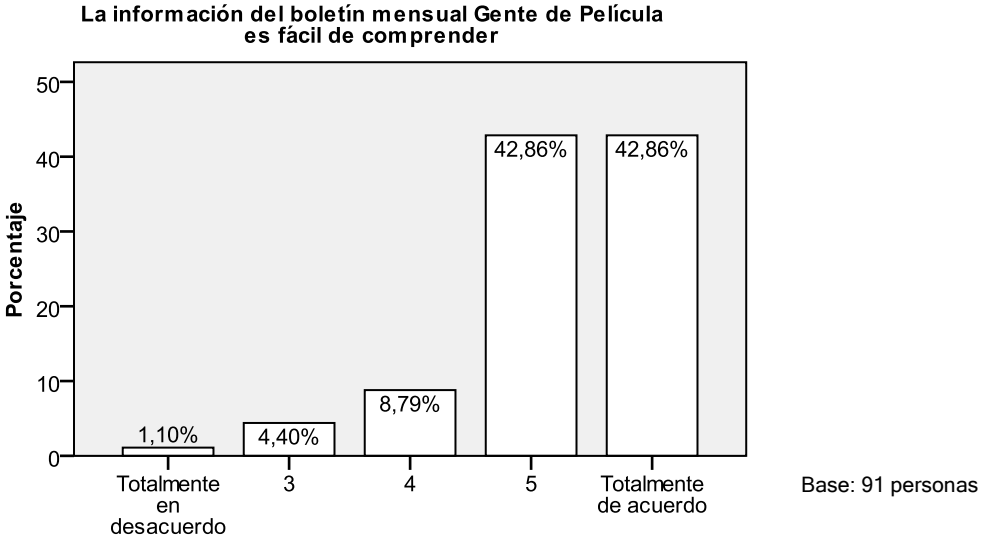


Figura 27. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es fácil de comprender

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película es fácil de comprender, 42,86% de la muestra que lo lee se mostró totalmente de acuerdo con la afirmación y un porcentaje idéntico estuvo moderadamente de acuerdo; 8,79% afirmó estar ligeramente de acuerdo; 4,40% señaló estar ligeramente en desacuerdo; y 1,10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 31. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Fácil de Comprender*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,0	2,1	2,1
	3	2	2,0	4,2	6,3
	4	6	6,0	12,5	18,8
	5	18	18,0	37,5	56,3
	Totalmente de acuerdo	21	21,0	43,8	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

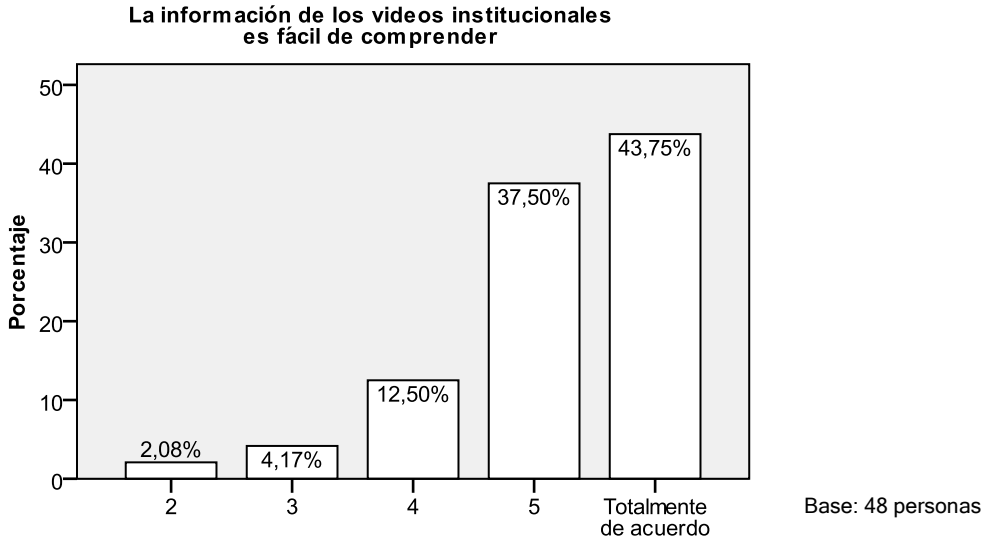


Figura 28. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es fácil de comprender

43,75% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que la información transmitida por medio de éstos es fácil de comprender; 37,50% se mostró moderadamente de acuerdo; 12,50% dijo estar ligeramente de acuerdo; 4,17% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 2,08% estuvo moderadamente en desacuerdo.

Tabla 32. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Fácil de Comprender*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,0	5,3	5,3
	2	2	2,0	3,5	8,8
	3	3	3,0	5,3	14,0
	4	8	8,0	14,0	28,1
	5	20	20,0	35,1	63,2
	Totalmente de acuerdo	21	21,0	36,8	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

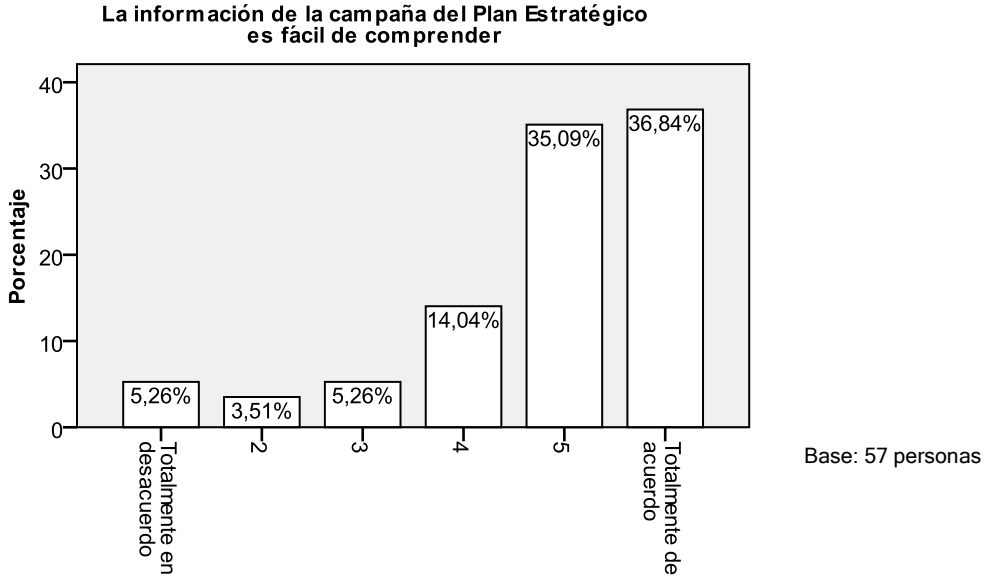


Figura 29. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es fácil de comprender

36,84% de la muestra que ve la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que ésta es fácil de comprender; 35,09% dijo estar moderadamente de acuerdo; 14,04% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 5,26% indicó estar ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico estuvo totalmente en desacuerdo; mientras que 3,51% afirmó estar moderadamente en desacuerdo.

4.3.4.2 Integralidad

Tabla 33. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Completa y Suficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	3,0	3,0	3,0
	3	4	4,0	4,0	7,1
	4	14	14,0	14,1	21,2
	5	38	38,0	38,4	59,6
	Totalmente de acuerdo	40	40,0	40,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

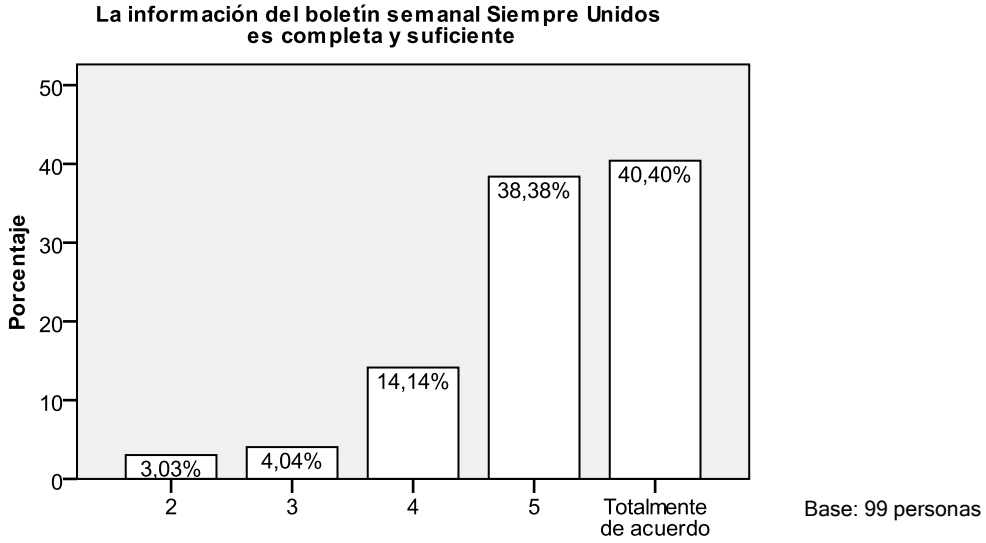


Figura 30. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es completa y suficiente

40,40% de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos estuvo totalmente de acuerdo con que la información que se transmite por este canal es completa y suficiente; 38,38% dijo estar moderadamente de acuerdo; 14,14% se mostró ligeramente de acuerdo; 4,04% indicó estar ligeramente en desacuerdo; y 3,03% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 34. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Completa y Suficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	2	2,0	2,2	4,4
	3	3	3,0	3,3	7,7
	4	18	18,0	19,8	27,5
	5	37	37,0	40,7	68,1
	Totalmente de acuerdo	29	29,0	31,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

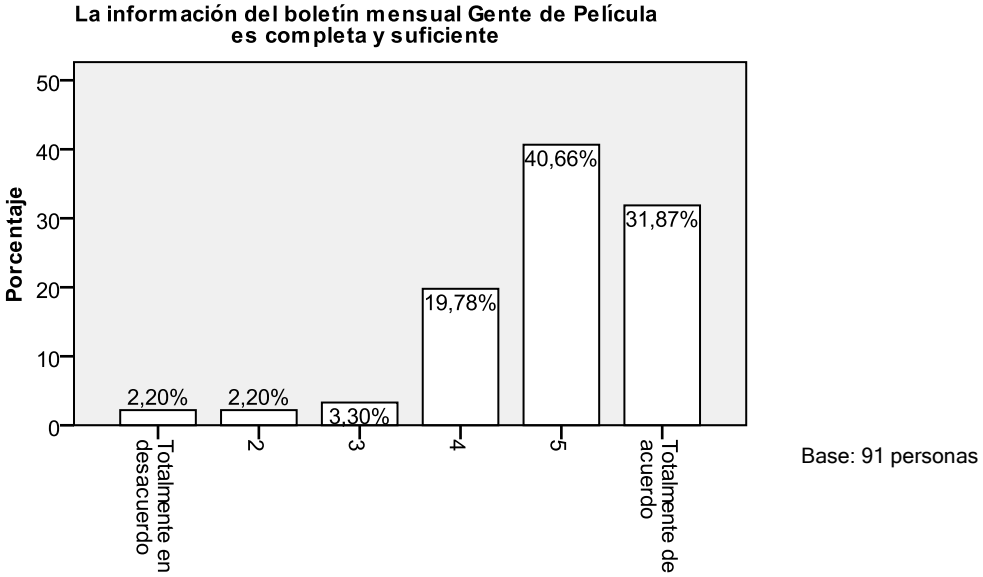


Figura 31. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es completa y suficiente

40,66% de la muestra que lee boletín mensual Gente de Película se mostró moderadamente de acuerdo con la afirmación de que su información es completa y suficiente; 31,87% estuvo totalmente de acuerdo; 19,78% indicó estar ligeramente de acuerdo; 3,30% señaló estar ligeramente en desacuerdo; 2,20% dijo estar moderadamente en desacuerdo y un porcentaje idéntico manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 35. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Completa y Suficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	6	6,0	12,5	12,5
	4	6	6,0	12,5	25,0
	5	21	21,0	43,8	68,8
	Totalmente de acuerdo	15	15,0	31,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

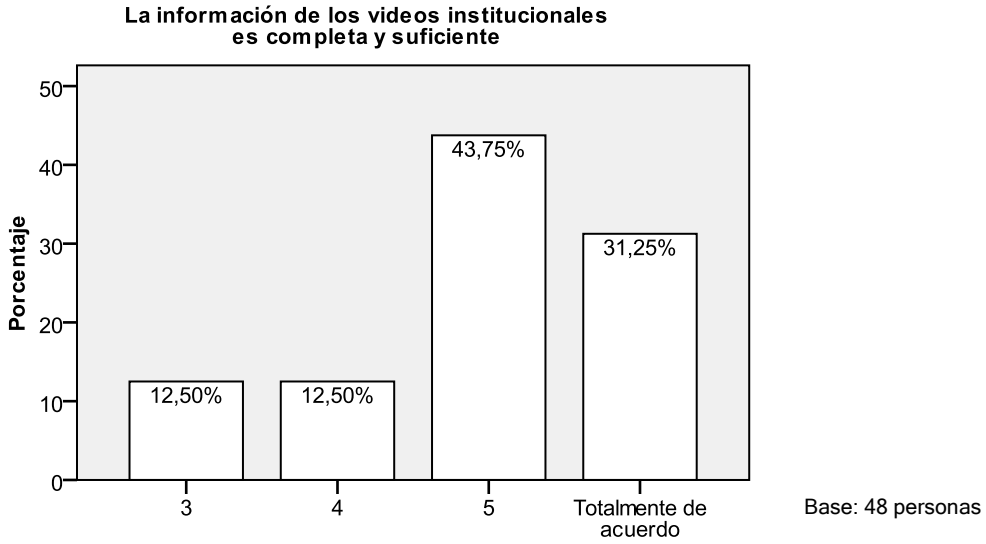


Figura 32. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es completa y suficiente

43,75% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba moderadamente de acuerdo con que esta información es completa y suficiente; 31,25% se mostró totalmente de acuerdo; 12,50% dijo estar ligeramente de acuerdo y un porcentaje idéntico se mantuvo ligeramente en desacuerdo.

Tabla 36. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Completa y Suficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,0	5,3	5,3
	2	4	4,0	7,0	12,3
	3	3	3,0	5,3	17,5
	4	9	9,0	15,8	33,3
	5	23	23,0	40,4	73,7
	Totalmente de acuerdo	15	15,0	26,3	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

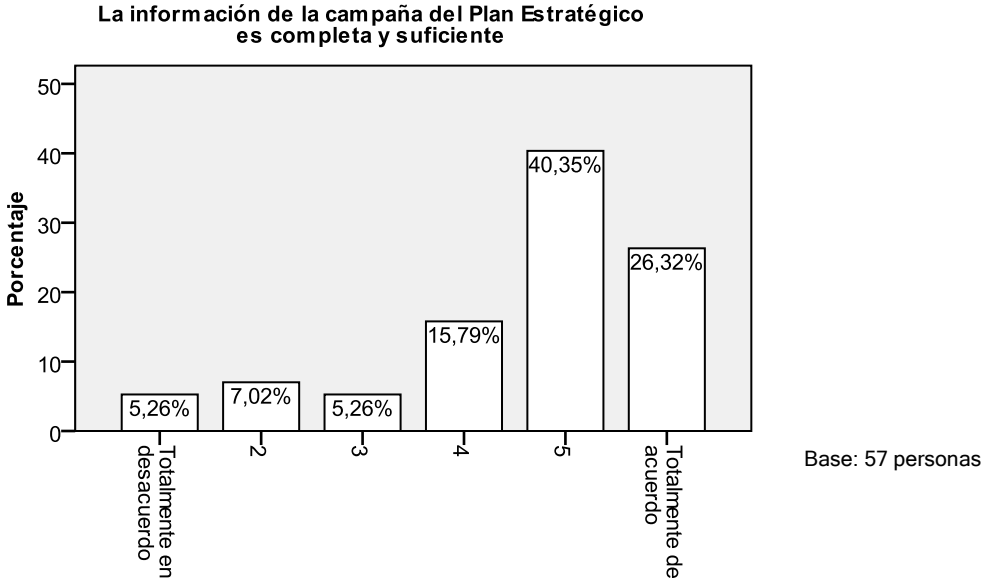


Figura 33. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es completa y suficiente

40,35% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con el planteamiento de que su información es completa y suficiente; 26,32% dijo estar totalmente de acuerdo; 15,79% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 7,02% indicó estar moderadamente en desacuerdo; 5,26% estuvo ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.4.3 Interés

Tabla 37. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Interesante*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	9	9,0	9,1	13,1
	4	23	23,0	23,2	36,4
	5	30	30,0	30,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	33	33,0	33,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

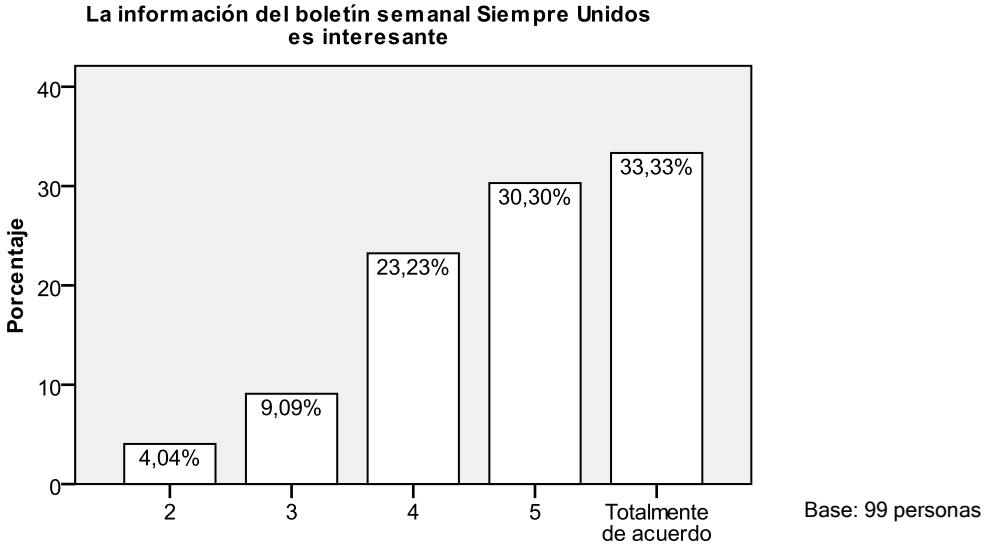


Figura 34. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es interesante

Del total de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 33,33% estuvo totalmente de acuerdo con que su información es interesante; 30,30% dijo estar moderadamente de acuerdo; 23,23% se mostró ligeramente de acuerdo; 9,09% indicó estar ligeramente en desacuerdo; y 4,04% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 38. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Interesante*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	4	4,0	4,4	6,6
	3	8	8,0	8,8	15,4
	4	21	21,0	23,1	38,5
	5	29	29,0	31,9	70,3
	Totalmente de acuerdo	27	27,0	29,7	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

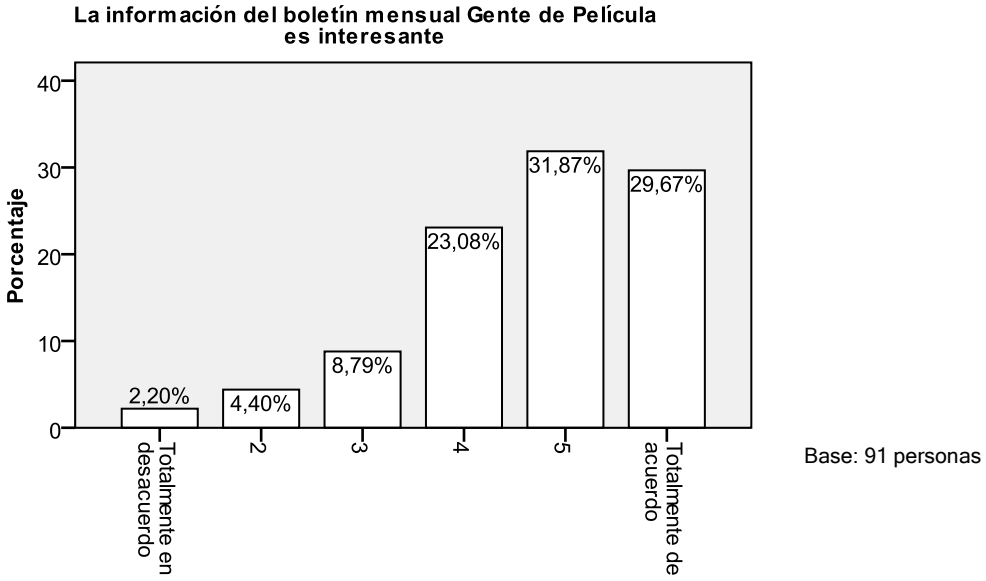


Figura 35. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es interesante

31,87% de la muestra que lee el boletín mensual Gente de Película se mostró moderadamente de acuerdo con que su información es interesante; 29,67% de la muestra estuvo totalmente de acuerdo; 23,08% indicó estar ligeramente de acuerdo; 8,79% expresó estar ligeramente en desacuerdo; 4,40% manifestó estar moderadamente en desacuerdo; y 2,20% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 39. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Interesante*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,0	2,1	2,1
	3	3	3,0	6,3	8,3
	4	13	13,0	27,1	35,4
	5	13	13,0	27,1	62,5
	Totalmente de acuerdo	18	18,0	37,5	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

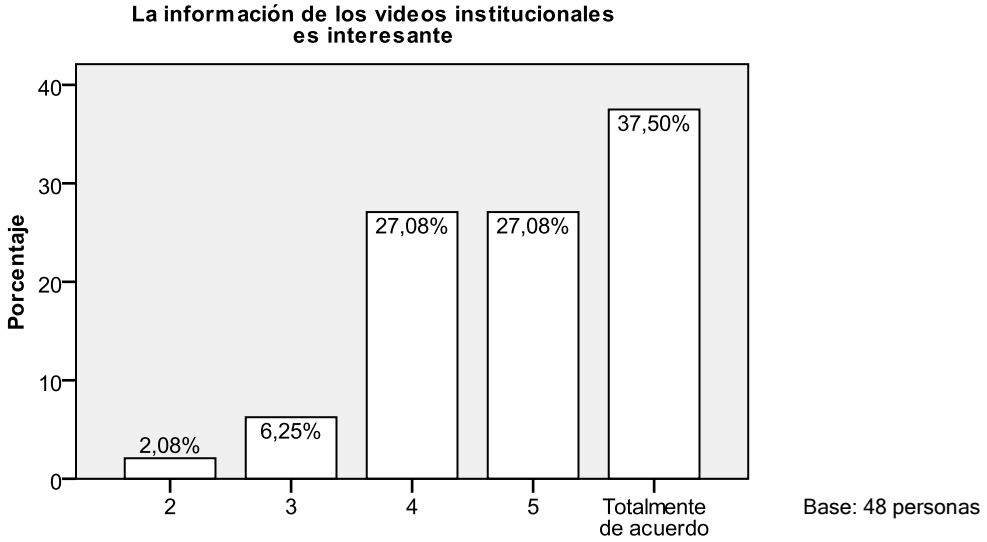


Figura 36. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es interesante

37,50% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que su información es interesante; 27,08% se mostró moderadamente de acuerdo y un porcentaje idéntico manifestó estar ligeramente de acuerdo; en tanto que 6,25% dijo estar ligeramente en desacuerdo; y 2,08% se mantuvo moderadamente en desacuerdo.

Tabla 40. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Interesante*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,8	1,8
	2	3	3,0	5,3	7,0
	3	5	5,0	8,8	15,8
	4	12	12,0	21,1	36,8
	5	14	14,0	24,6	61,4
	Totalmente de acuerdo	22	22,0	38,6	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

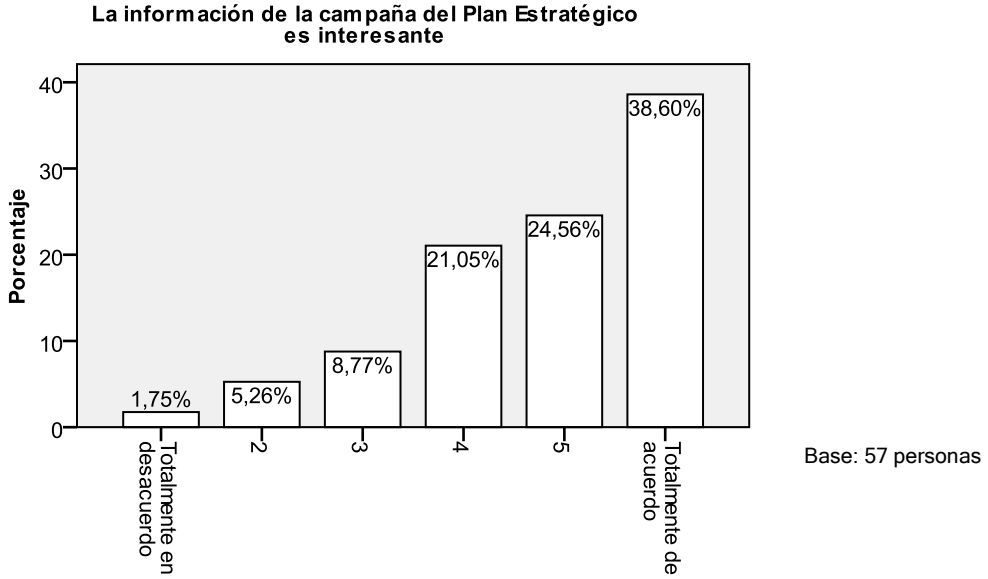


Figura 37. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es interesante

38,60% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que su información es interesante; 24,56% dijo estar moderadamente de acuerdo; 21,05% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 8,77% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 5,26% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 1,75% señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.4.4 Actualidad

Tabla 41. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Actual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	1	1,0	1,0	5,1
	4	11	11,0	11,1	16,2
	5	38	38,0	38,4	54,5
	Totalmente de acuerdo	45	45,0	45,5	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

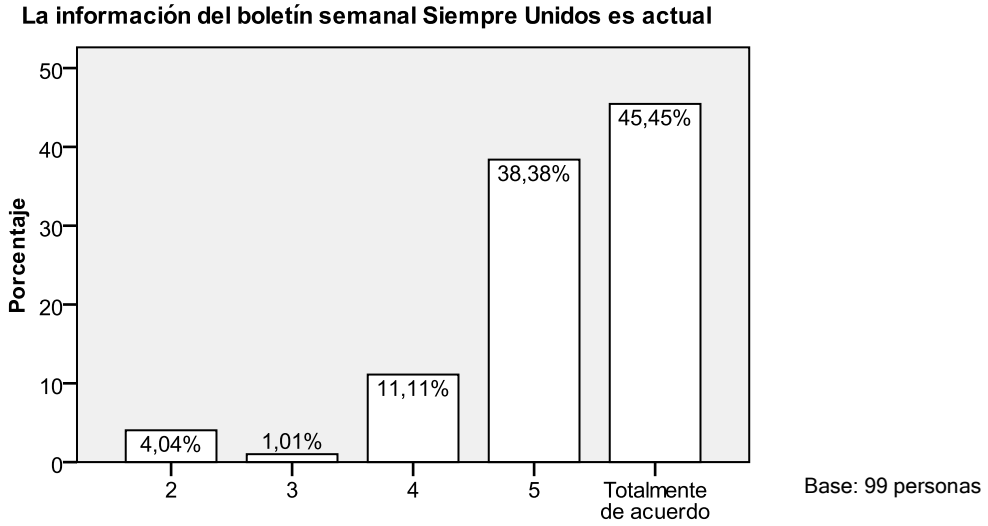


Figura 38. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es actual

Del total de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 45,45% estuvo totalmente de acuerdo con que la referida información es actual; 38,38% dijo estar moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 11,11% se mostró ligeramente de acuerdo; 4,04% indicó estar moderadamente en desacuerdo y 1,01% se identificó con la opción ligeramente en desacuerdo.

Tabla 42. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Actual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	3	3,0	3,3	5,5
	3	5	5,0	5,5	11,0
	4	18	18,0	19,8	30,8
	5	32	32,0	35,2	65,9
	Totalmente de acuerdo	31	31,0	34,1	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

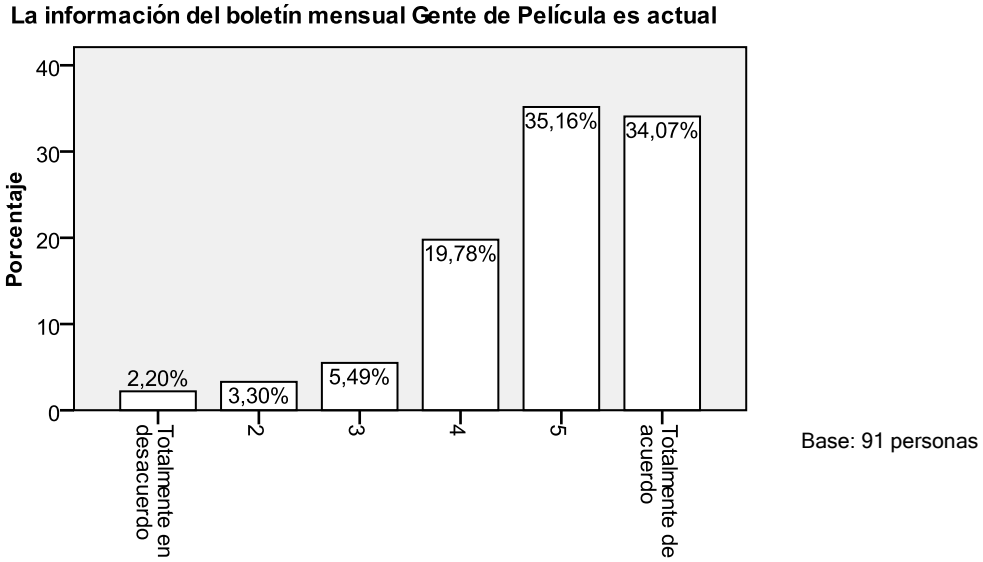


Figura 39. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es actual

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película es actual, 35,16% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con la afirmación; 34,07% estuvo totalmente de acuerdo; 19,78% manifestó estar ligeramente de acuerdo; 5,49% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 3,30% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 2,20% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 43. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Actual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	2	2,0	4,2	4,2
	4	14	14,0	29,2	33,3
	5	17	17,0	35,4	68,8
	Totalmente de acuerdo	15	15,0	31,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

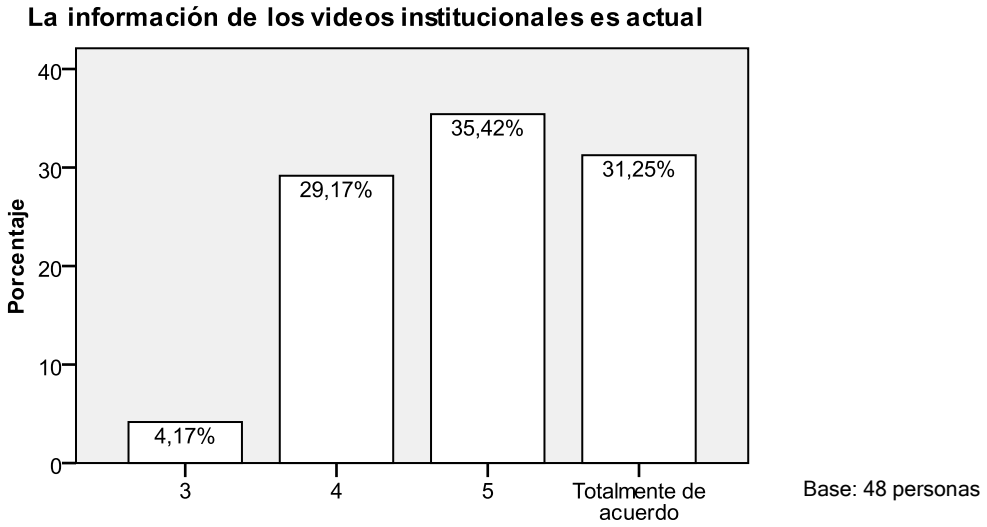


Figura 40. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es actual

35,42% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba moderadamente de acuerdo con que esta información es actual; 31,25% se mostró totalmente de acuerdo con el planteamiento; 29,17% dijo estar ligeramente de acuerdo; y 4,17% se mantuvo ligeramente en desacuerdo.

Tabla 44. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Actual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,0	5,3	5,3
	2	1	1,0	1,8	7,0
	3	1	1,0	1,8	8,8
	4	16	16,0	28,1	36,8
	5	20	20,0	35,1	71,9
	Totalmente de acuerdo	16	16,0	28,1	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

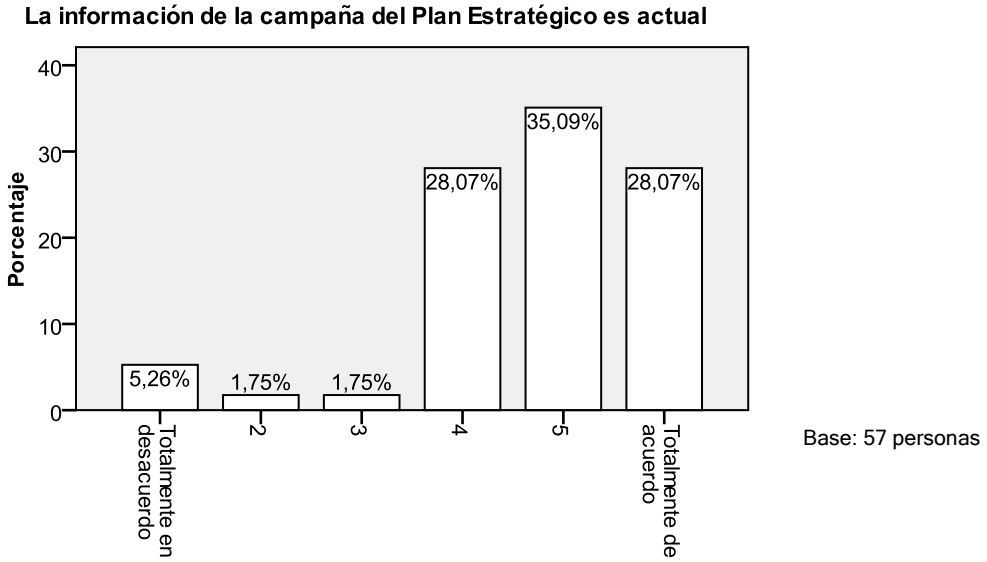


Figura 41. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es actual

35,09% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con que su información es actual; 28,07% dijo estar totalmente de acuerdo y un porcentaje idéntico expresó que estaba ligeramente de acuerdo; en tanto que 5,26% indicó estar totalmente en desacuerdo; 1,75% estuvo ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico señaló estar moderadamente en desacuerdo.

4.3.4.5 Utilidad

Tabla 45. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Útil para su Vida Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	14	14,0	14,1	14,1
	2	15	15,0	15,2	29,3
	3	20	20,0	20,2	49,5
	4	18	18,0	18,2	67,7
	5	22	22,0	22,2	89,9
	Totalmente de acuerdo	10	10,0	10,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

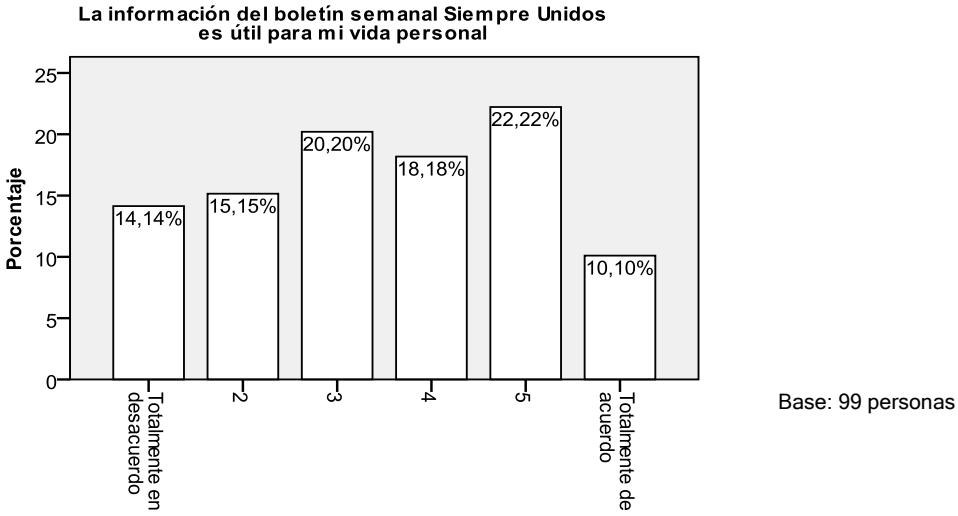


Figura 42. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil para su vida personal

22,22% de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos estuvo moderadamente de acuerdo con que su información es útil para la vida personal; 20,20% dijo estar ligeramente en desacuerdo; 18,18% se mostró ligeramente de acuerdo; 15,15% dijo estar moderadamente en desacuerdo; 14,14% se identificó con la opción totalmente en desacuerdo; y 10,10% dijo estar totalmente de acuerdo.

Tabla 46. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Útil para su Vida Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	17,0	18,7	18,7
	2	11	11,0	12,1	30,8
	3	18	18,0	19,8	50,5
	4	24	24,0	26,4	76,9
	5	15	15,0	16,5	93,4
	Totalmente de acuerdo	6	6,0	6,6	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

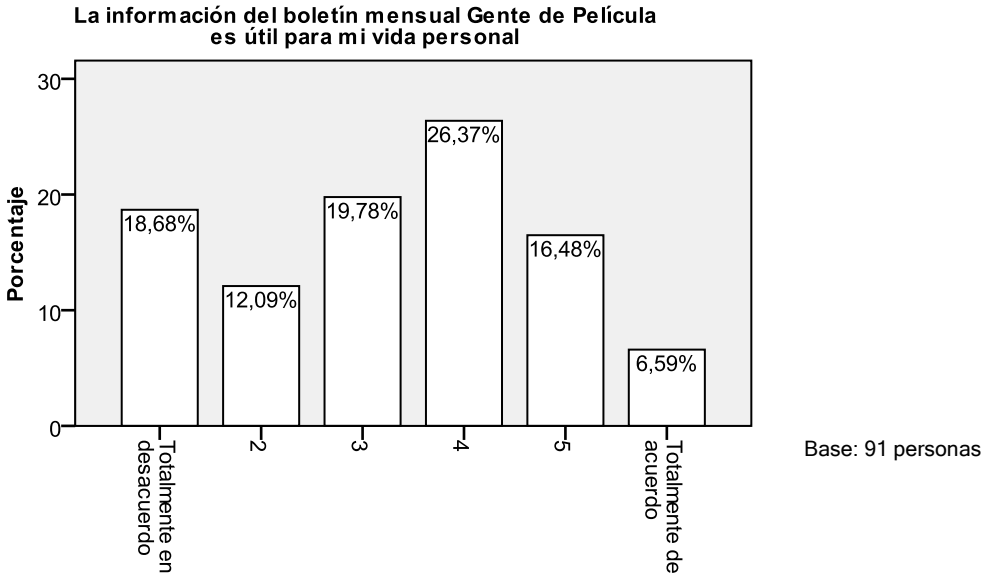


Figura 43. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es útil para su vida personal

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película es útil para la vida personal, 26,37% de la muestra que lo lee se mostró ligeramente de acuerdo con esta afirmación; 19,78% estuvo ligeramente en desacuerdo; 18,68% indicó estar totalmente en desacuerdo; 16,48% dijo estar moderadamente de acuerdo; 12,09% expresó estar moderadamente en desacuerdo; y 6,59% manifestó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 47. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Útil para su Vida Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	6,0	12,5	12,5
	2	6	6,0	12,5	25,0
	3	9	9,0	18,8	43,8
	4	17	17,0	35,4	79,2
	5	9	9,0	18,8	97,9
	Totalmente de acuerdo	1	1,0	2,1	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

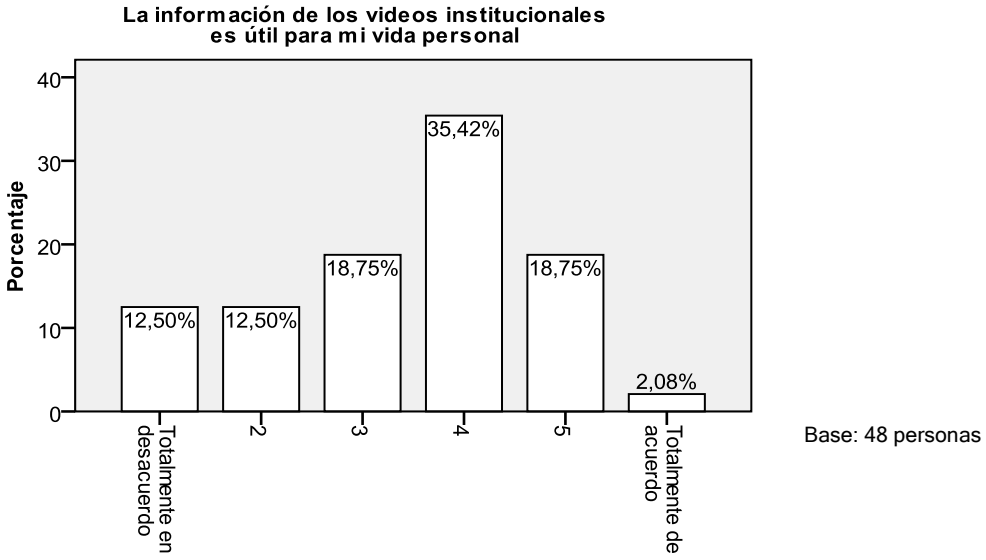


Figura 44. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil para su vida personal

35,42% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba ligeramente de acuerdo con que esta información es útil para la vida personal; 18,75% se mostró moderadamente de acuerdo y un porcentaje idéntico dijo estar ligeramente en desacuerdo; en tanto que 12,50% se mantuvo ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico dijo estar totalmente en desacuerdo; y 2,08% se mantuvo totalmente de acuerdo.

Tabla 48. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Útil para su Vida Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	12,0	21,1	21,1
	2	6	6,0	10,5	31,6
	3	12	12,0	21,1	52,6
	4	9	9,0	15,8	68,4
	5	13	13,0	22,8	91,2
	Totalmente de acuerdo	5	5,0	8,8	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

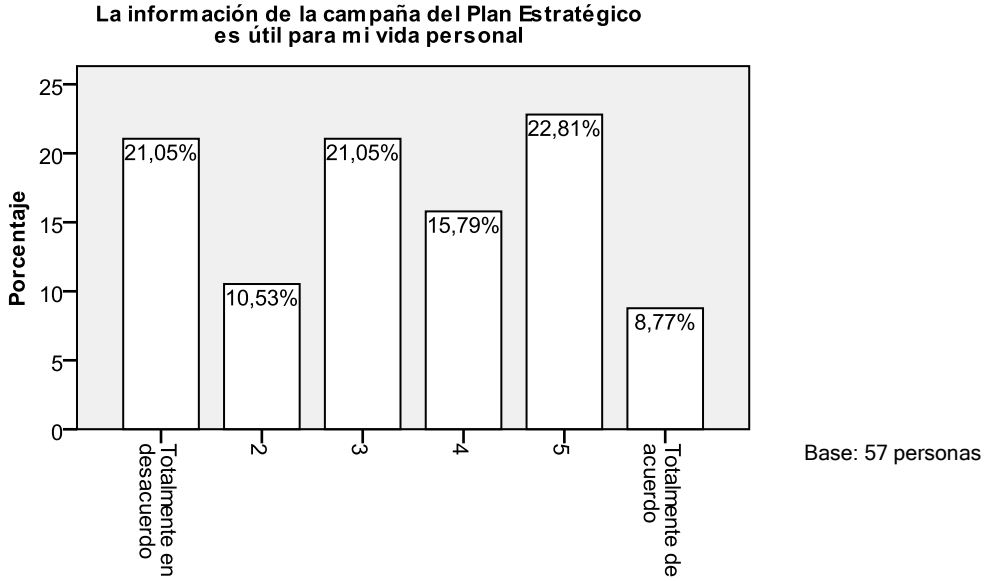


Figura 45. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil para su vida personal

22,81% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con que su información es útil para su vida personal; 21,05% dijo estar ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico expresó que estaba totalmente en desacuerdo; 15,79% dijo estar ligeramente de acuerdo; 10,53% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 8,77% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 49. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos es Útil en el Ámbito Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,0	2,0
	2	6	6,0	6,1	8,1
	3	12	12,0	12,1	20,2
	4	14	14,0	14,1	34,3
	5	32	32,0	32,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	33	33,0	33,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

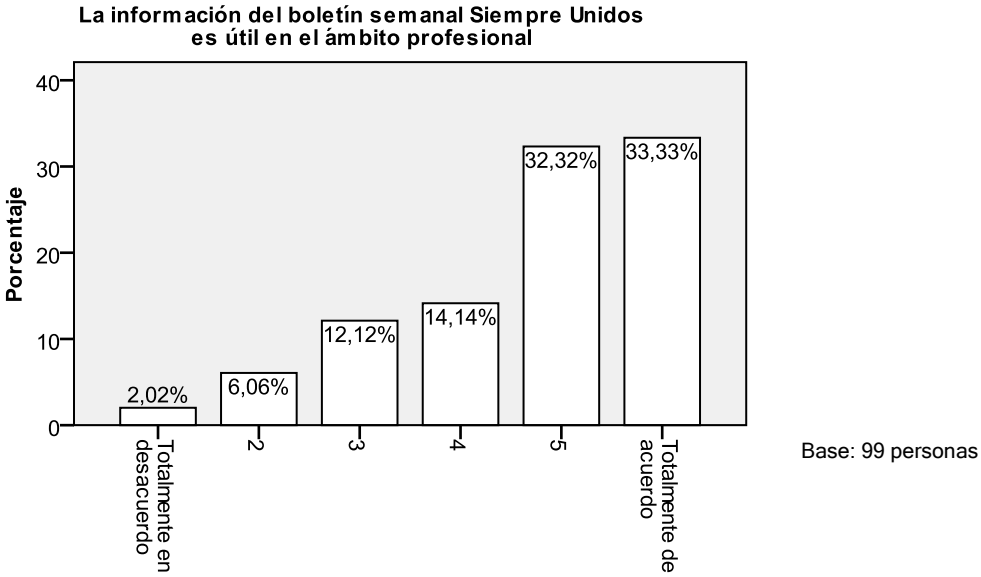


Figura 46. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil en el ámbito profesional

Del total de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 33,33% estuvo totalmente de acuerdo con que su información es útil en el ámbito profesional; 32,32% dijo estar moderadamente de acuerdo; 14,14% se mostró ligeramente de acuerdo; 12,12% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 6,06% expresó estar moderadamente en desacuerdo; y 2,02% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 50. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película es Útil en el Ámbito Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	5,0	5,5	5,5
	2	5	5,0	5,5	11,0
	3	11	11,0	12,1	23,1
	4	13	13,0	14,3	37,4
	5	33	33,0	36,3	73,6
	Totalmente de acuerdo	24	24,0	26,4	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

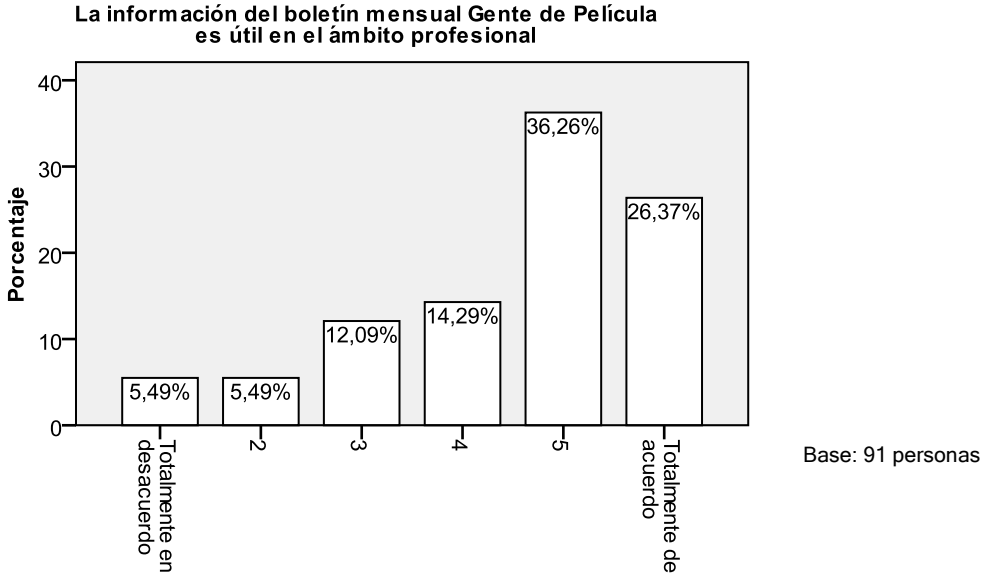


Figura 47. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es útil en el ámbito profesional

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película es útil en el ámbito profesional, 36,26% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con esta afirmación; 26,37% estuvo totalmente de acuerdo; 14,29% indicó estar ligeramente de acuerdo; 12,09% manifestó estar ligeramente en desacuerdo; 5,49% dijo estar moderadamente en desacuerdo y un porcentaje idéntico expresó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 51. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales es Útil en el Ámbito Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	2,1	2,1
	2	3	3,0	6,3	8,3
	3	4	4,0	8,3	16,7
	4	11	11,0	22,9	39,6
	5	14	14,0	29,2	68,8
	Totalmente de acuerdo	15	15,0	31,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

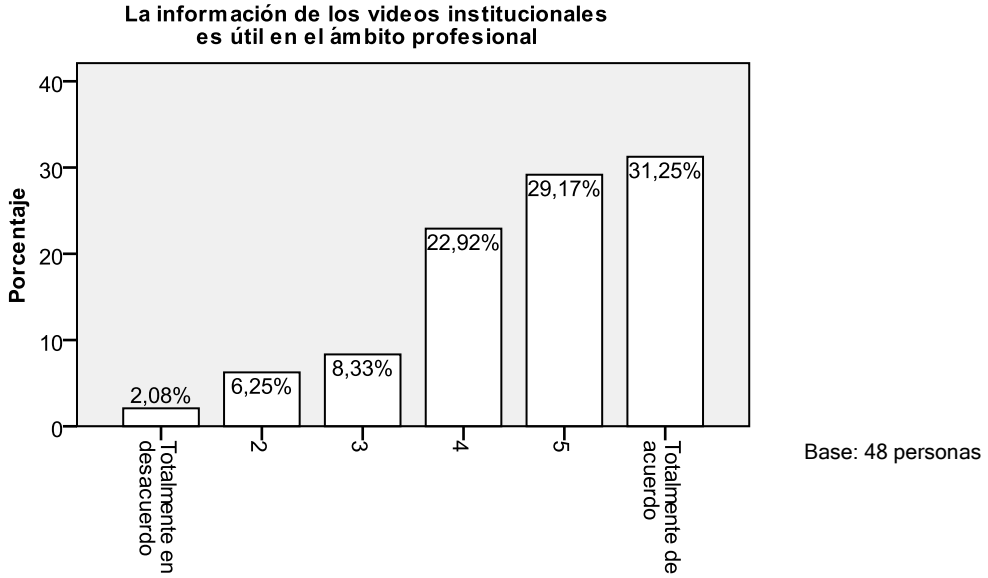


Figura 48. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil en el ámbito profesional

31,25% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que esta información es útil en el ámbito profesional; 29,17% se mostró moderadamente de acuerdo; 22,92% dijo estar ligeramente de acuerdo; 8,33% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; 6,25% indicó estar moderadamente en desacuerdo; y 2,08% señaló estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 52. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico es Útil en el Ámbito Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,0	5,3	5,3
	2	3	3,0	5,3	10,5
	3	5	5,0	8,8	19,3
	4	11	11,0	19,3	38,6
	5	13	13,0	22,8	61,4
	Totalmente de acuerdo	22	22,0	38,6	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

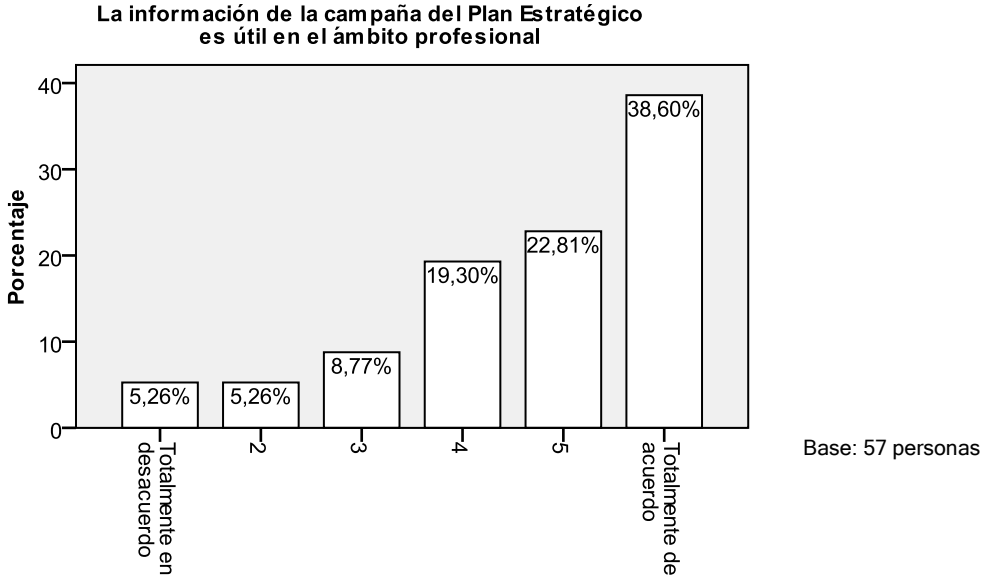


Figura 49. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil en el ámbito profesional

38,60% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que su información es útil en el ámbito profesional; 22,81% dijo estar moderadamente de acuerdo; 19,30% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 8,77% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 5,26% estuvo moderadamente en desacuerdo y un porcentaje idéntico señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.4.6 Identidad con la empresa

Tabla 53. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos Fortalece su Identificación con la Empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	4,0	4,0	4,0
	2	6	6,0	6,1	10,1
	3	6	6,0	6,1	16,2
	4	13	13,0	13,1	29,3
	5	28	28,0	28,3	57,6
	Totalmente de acuerdo	42	42,0	42,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

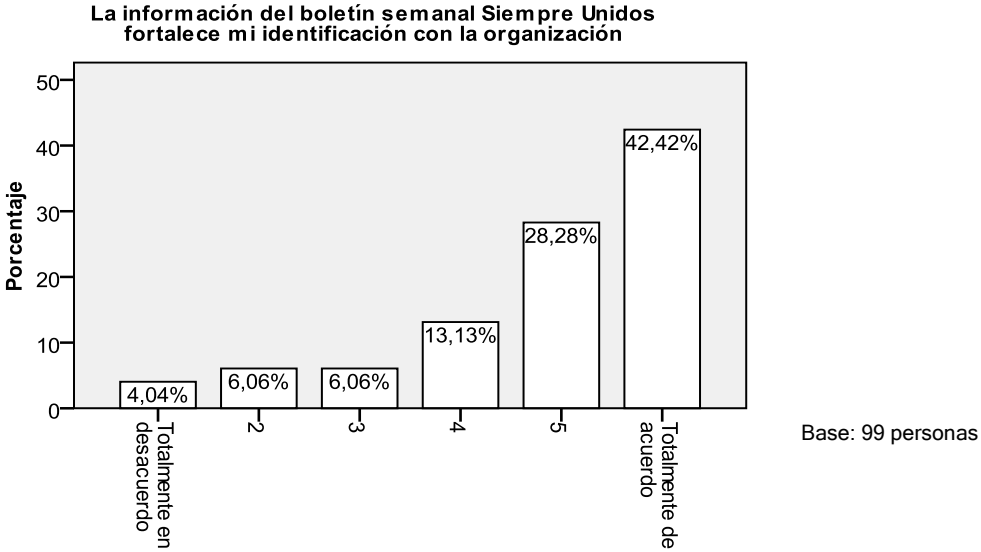


Figura 50. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos fortalece su identificación con la empresa

Del la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 42,42% estuvo totalmente de acuerdo con que su información fortalece la identificación con la organización; 28,28% dijo estar moderadamente de acuerdo; 13,13% se mostró ligeramente de acuerdo; 6,06% dijo estar ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico estuvo moderadamente en desacuerdo; en tanto que 4,04% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 54. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película Fortalece su Identificación con la Empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	6,0	6,6	6,6
	2	4	4,0	4,4	11,0
	3	9	9,0	9,9	20,9
	4	9	9,0	9,9	30,8
	5	32	32,0	35,2	65,9
	Totalmente de acuerdo	31	31,0	34,1	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

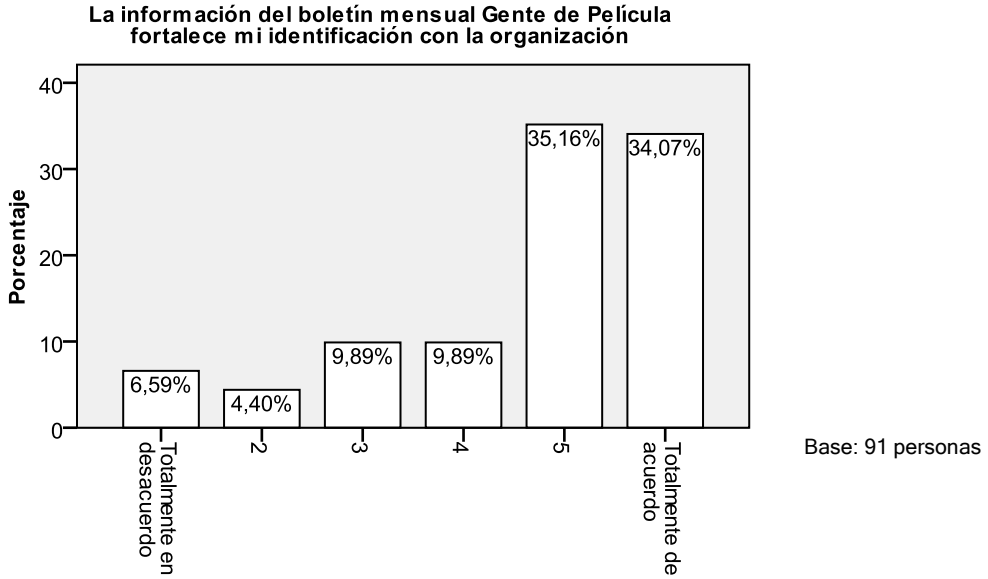


Figura 51. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película fortalece su identificación con la empresa

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película fortalece la identificación con la organización, 35,16% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con esta afirmación; 34,07% estuvo totalmente de acuerdo; 9,89% dijo estar ligeramente de acuerdo y un porcentaje idéntico estuvo ligeramente en desacuerdo; 6,59% manifestó estar totalmente en desacuerdo; y 4,40% indicó estar moderadamente en desacuerdo.

Tabla 55. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales Fortalece su Identificación con la Empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	2,1	2,1
	3	6	6,0	12,5	14,6
	4	7	7,0	14,6	29,2
	5	11	11,0	22,9	52,1
	Totalmente de acuerdo	23	23,0	47,9	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

Figura 52. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales fortalece su identificación con la empresa

47,92% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que esta información fortalece la identificación con la organización; 22,92% se mostró moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 14,58% dijo estar ligeramente de acuerdo; 12,50% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 2,08% expresó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 56. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico Fortalece su Identificación con la Empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	4,0	7,0	7,0
	2	2	2,0	3,5	10,5
	3	4	4,0	7,0	17,5
	4	9	9,0	15,8	33,3
	5	18	18,0	31,6	64,9
	Totalmente de acuerdo	20	20,0	35,1	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

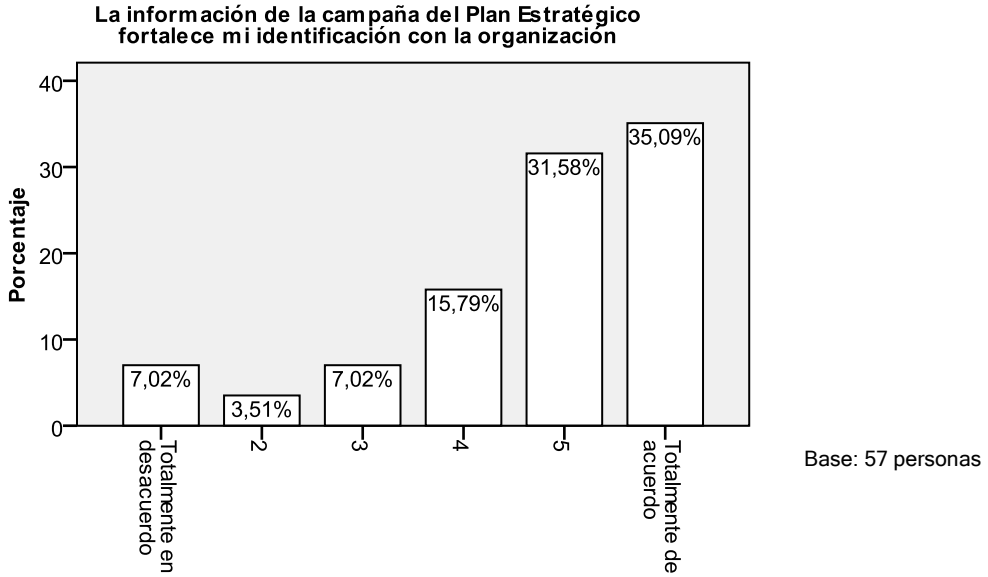


Figura 53. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico fortalece su identificación con la empresa

35,09% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que su información fortalece la identificación con la organización; 31,58% dijo estar moderadamente de acuerdo; 15,79% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 7,02% dijo estar ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico estuvo totalmente en desacuerdo; en tanto que 3,51% señaló estar moderadamente en desacuerdo.

Tabla 57. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos le Permite Conocer Mejor la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	3,0	3,0	3,0
	3	4	4,0	4,0	7,1
	4	9	9,0	9,1	16,2
	5	27	27,0	27,3	43,4
	Totalmente de acuerdo	56	56,0	56,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

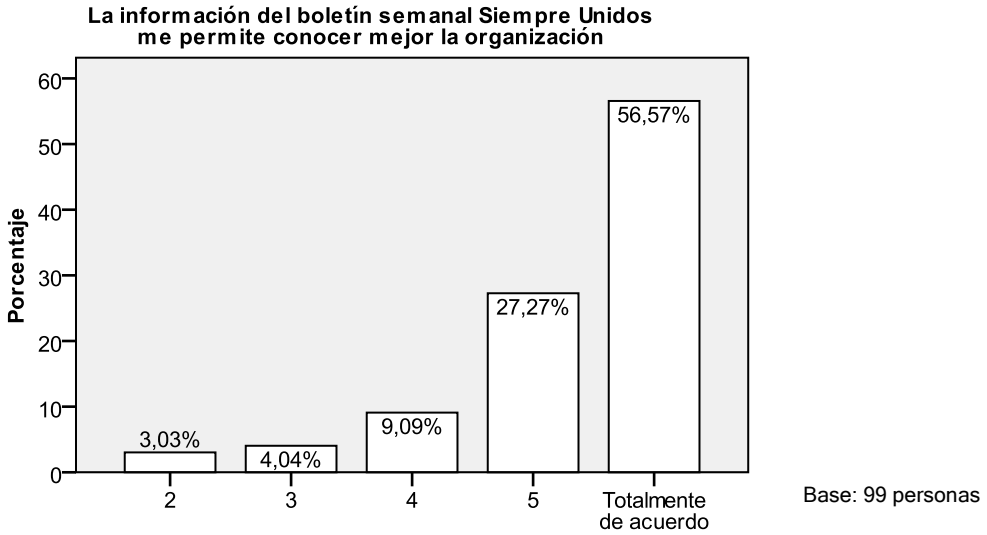


Figura 54. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos le permite conocer mejor la organización

Del total de la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 56,57% estuvo totalmente de acuerdo con que su información permite conocer mejor la organización; 27,27% dijo estar moderadamente de acuerdo; 9,09% se mostró ligeramente de acuerdo; 4,04% expresó estar ligeramente en desacuerdo y 3,03% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 58. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película le Permite Conocer Mejor la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,1	1,1
	2	5	5,0	5,5	6,6
	3	3	3,0	3,3	9,9
	4	12	12,0	13,2	23,1
	5	20	20,0	22,0	45,1
	Totalmente de acuerdo	50	50,0	54,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

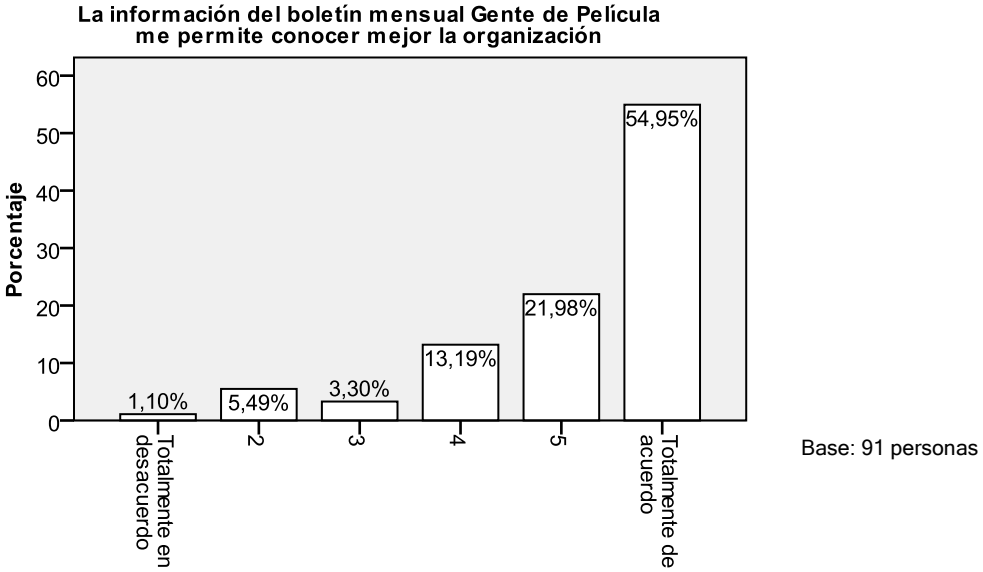


Figura 55. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película le permite conocer mejor la organización

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película permite conocer mejor la organización, 54,95% de la muestra que lo lee se mostró totalmente de acuerdo con esta afirmación; 21,98% estuvo moderadamente de acuerdo; 13,19% expresó estar ligeramente de acuerdo; 5,49% indicó que estaba moderadamente en desacuerdo; 3,30% dijo estar ligeramente en desacuerdo; y 1,10% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 59. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales le Permite Conocer Mejor la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	5	5,0	10,4	10,4
	4	7	7,0	14,6	25,0
	5	10	10,0	20,8	45,8
	Totalmente de acuerdo	26	26,0	54,2	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

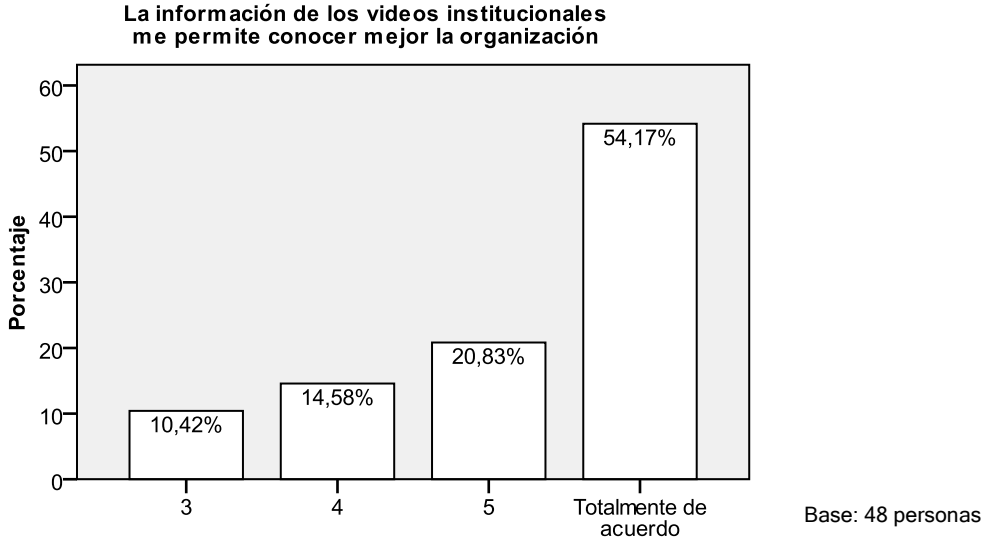


Figura 56. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales le permite conocer mejor la organización

54,17% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que esta información permite conocer mejor la organización; 20,83% se mostró moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 14,58% dijo estar ligeramente de acuerdo; y 10,42% se mantuvo ligeramente en desacuerdo.

Tabla 60. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico le Permite Conocer Mejor la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	3,5	3,5
	2	3	3,0	5,3	8,8
	3	4	4,0	7,0	15,8
	4	10	10,0	17,5	33,3
	5	13	13,0	22,8	56,1
	Totalmente de acuerdo	25	25,0	43,9	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

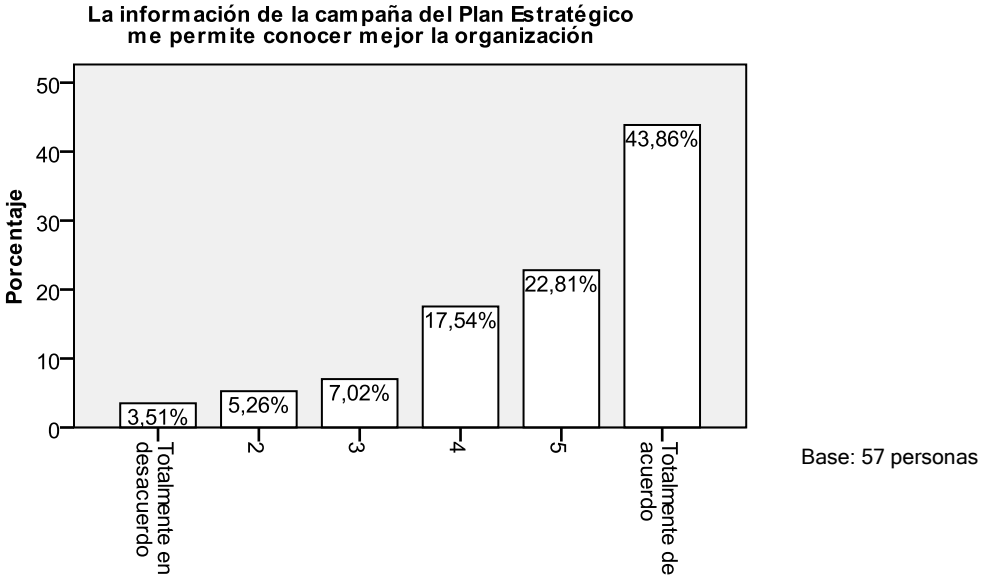


Figura 57. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico le permite conocer mejor la organización

43,86% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que su información permite conocer mejor la organización; 22,81% dijo estar moderadamente de acuerdo; 17,54% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 7,02% estuvo ligeramente en desacuerdo; 5,26% indicó estar moderadamente en desacuerdo; y 3,51% señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.5 Formato de los canales

4.3.5.1 Presentación general

Tabla 61. *Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General del Boletín Semanal Siempre Unidos es Atractiva y Agradable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	2	3	3,0	3,0	4,0
	3	9	9,0	9,1	13,1
	4	12	12,0	12,1	25,3
	5	31	31,0	31,3	56,6
	Totalmente de acuerdo	43	43,0	43,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

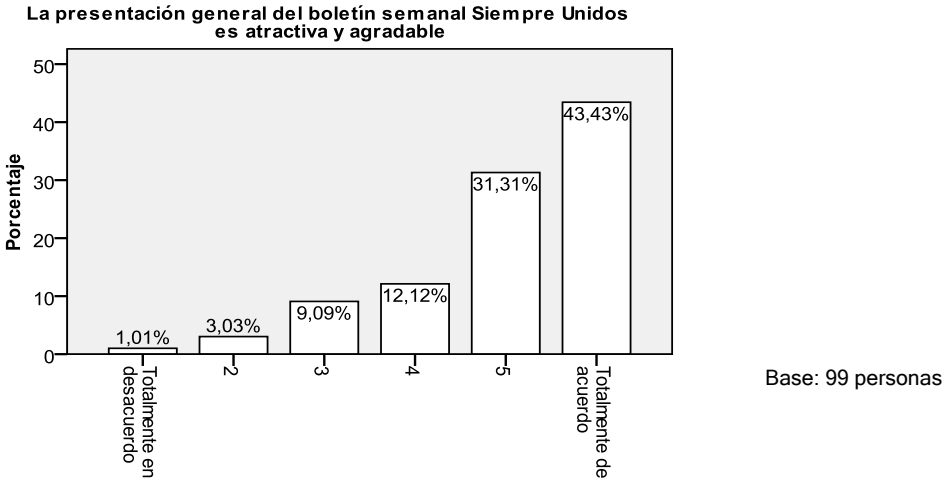


Figura 58. Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín semanal Siempre Unidos es atractiva y agradable

Del total de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 43,43% estuvo totalmente de acuerdo con que su presentación general es atractiva y agradable; 31,31% dijo estar moderadamente de acuerdo; 12,12% se mostró ligeramente de acuerdo; 9,09% estuvo ligeramente en desacuerdo; 3,03% dijo estar moderadamente en desacuerdo; y 1,01% se mantuvo totalmente en desacuerdo.

Tabla 62. *Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General del Boletín Mensual Gente de Película es Atractiva y Agradable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,1	1,1
	2	3	3,0	3,3	4,4
	3	12	12,0	13,2	17,6
	4	16	16,0	17,6	35,2
	5	34	34,0	37,4	72,5
	Totalmente de acuerdo	25	25,0	27,5	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

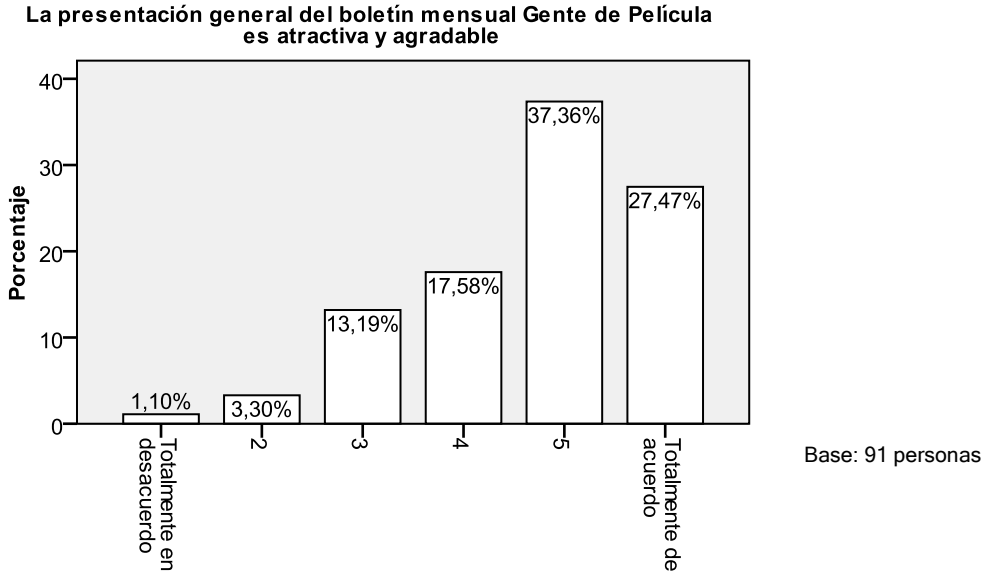


Figura 59. Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín mensual Gente de Película es atractiva y agradable

Al consultar si la presentación general del boletín mensual Gente de Película es atractiva y agradable, 37,36% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con que su presentación es atractiva y agradable; 27,47% estuvo totalmente de acuerdo; 17,58% dijo estar ligeramente de acuerdo; 13,19% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; 3,30% señaló estar moderadamente en desacuerdo; y 1,10% manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

Tabla 63. *Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General de los Videos Institucionales es Atractiva y Agradable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2,0	4,2	4,2
	3	4	4,0	8,3	12,5
	4	10	10,0	20,8	33,3
	5	19	19,0	39,6	72,9
	Totalmente de acuerdo	13	13,0	27,1	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

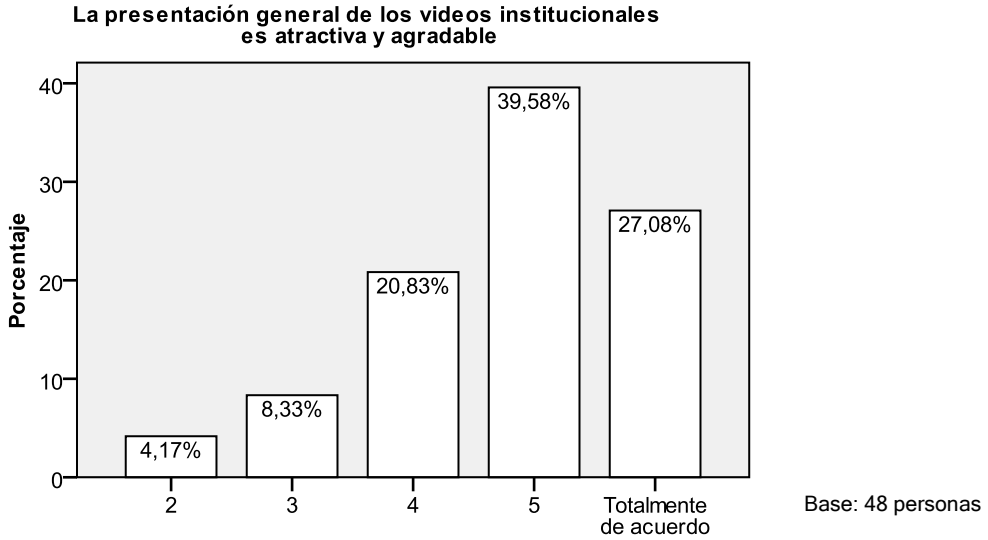


Figura 60. Grado en que la muestra considera que la presentación general de los videos institucionales es atractiva y agradable

39,58% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba moderadamente de acuerdo con que su presentación es atractiva y agradable; 27,08% se mostró totalmente de acuerdo con el planteamiento; 20,83% dijo estar ligeramente de acuerdo; 8,33% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 4,17% indicó estar moderadamente en desacuerdo.

Tabla 64. *Grado en que la Muestra Considera que la Presentación General de la Campaña del Plan Estratégico es Atractiva y Agradable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,8	1,8
	2	3	3,0	5,3	7,0
	3	7	7,0	12,3	19,3
	4	10	10,0	17,5	36,8
	5	19	19,0	33,3	70,2
	Totalmente de acuerdo	17	17,0	29,8	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

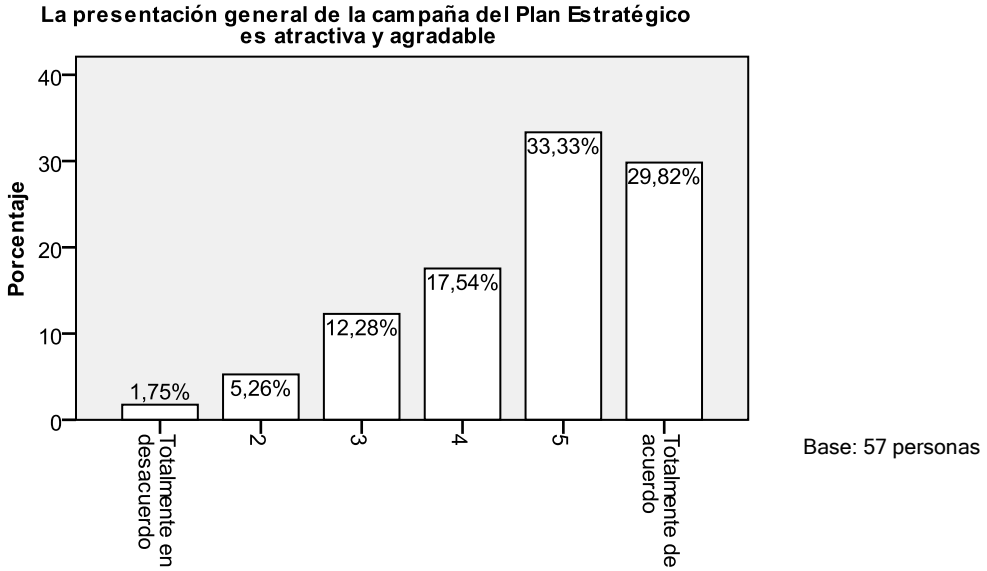


Figura 61. Grado en que la muestra considera que la presentación general de la campaña del Plan Estratégico es atractiva y agradable

33,33% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con que su presentación general es atractiva y agradable; 29,82% dijo estar totalmente de acuerdo; 17,54% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 12,28% dijo estar ligeramente en desacuerdo; 5,26% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 1,75% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

4.3.5.2 Titulares

Tabla 65. *Grado en que la Muestra Considera que los Titulares del Boletín Semanal Siempre Unidos Invitan a Leer la Información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	3,0	3,0	3,0
	3	12	12,0	12,1	15,2
	4	19	19,0	19,2	34,3
	5	34	34,0	34,3	68,7
	Totalmente de acuerdo	31	31,0	31,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

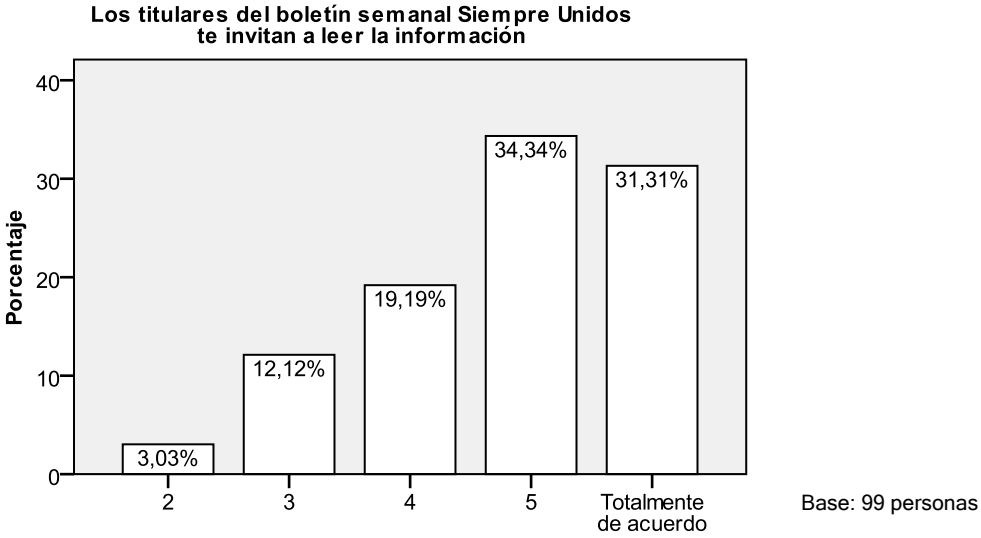


Figura 62. Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín semanal Siempre Unidos invitan a leer la información

Del total de la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 34,34% estuvo moderadamente de acuerdo con que sus titulares invitan a leer la información; 31,31% dijo estar totalmente de acuerdo con el planteamiento; 19,19% se mostró ligeramente de acuerdo; 12,12% expresó estar ligeramente en desacuerdo; y 3,03% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 66. *Grado en que la Muestra Considera que los Titulares del Boletín Mensual Gente de Película Invitan a Leer la Información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	2	2,0	2,2	4,4
	3	14	14,0	15,4	19,8
	4	17	17,0	18,7	38,5
	5	37	37,0	40,7	79,1
	Totalmente de acuerdo	19	19,0	20,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

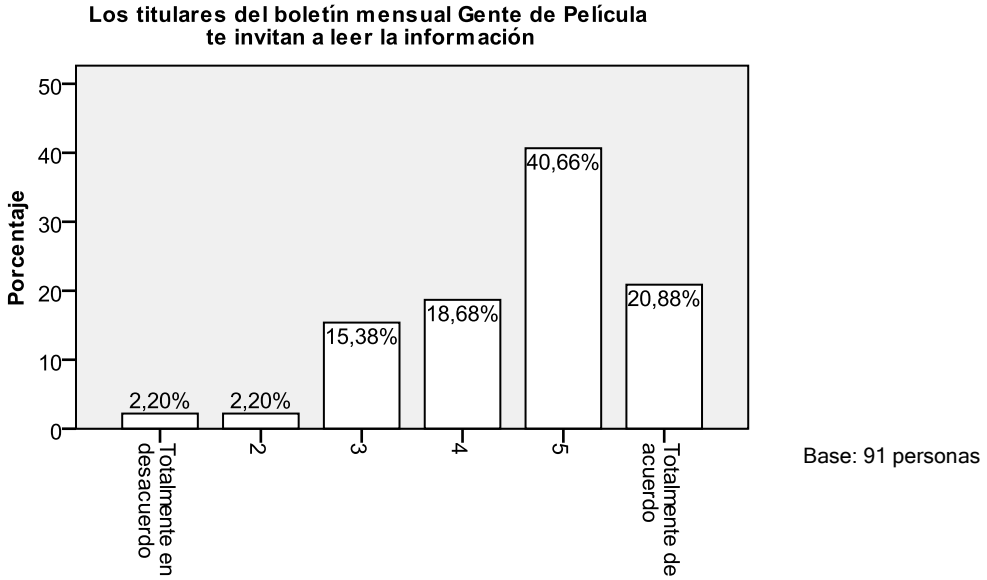


Figura 63. Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín mensual Gente de Película invitan a leer la información

Al consultar si los titulares del boletín mensual Gente de Película invitan a leer la información, 40,66% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con esta afirmación; 20,88% estuvo totalmente de acuerdo; 18,68% dijo estar ligeramente de acuerdo; 15,38% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; 2,20% señaló estar moderadamente en desacuerdo y un porcentaje idéntico señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.5.3 Tipografía

Tabla 67. *Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en el Boletín Semanal Siempre Unidos Es Fácil de Leer*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	6	6,0	6,1	8,1
	4	13	13,0	13,1	21,2
	5	32	32,0	32,3	53,5
	Totalmente de acuerdo	46	46,0	46,5	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

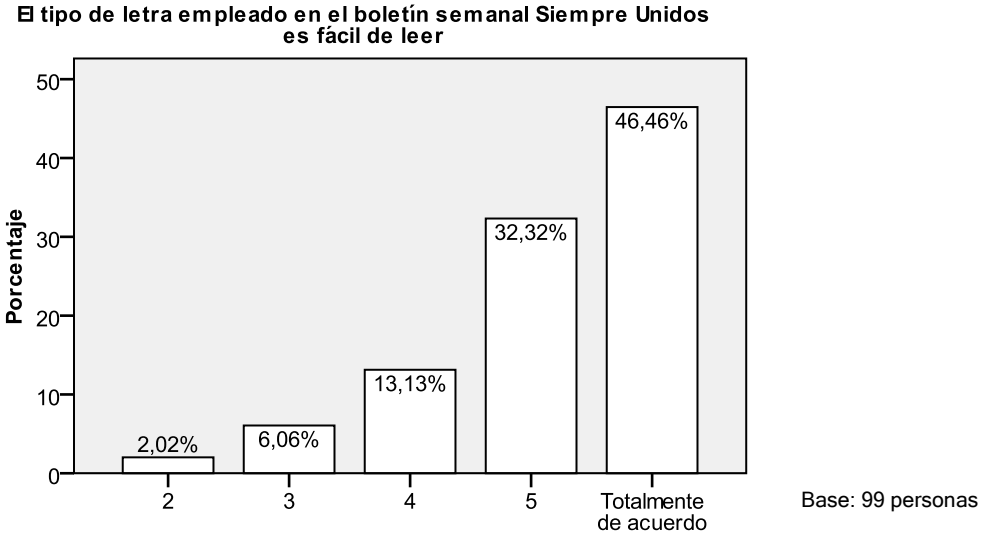


Figura 64. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín semanal Siempre Unidos es fácil de leer

Del total de la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 46,46% estuvo totalmente de acuerdo con que el tipo de letra empleado es fácil de leer; 32,32% dijo estar moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 13,13% se mostró ligeramente de acuerdo; 6,06% dijo estar ligeramente en desacuerdo; y 2,02% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 68. *Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en el Boletín Mensual Gente de Película Es Fácil de Leer*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,1	1,1
	2	1	1,0	1,1	2,2
	3	10	10,0	11,0	13,2
	4	16	16,0	17,6	30,8
	5	24	24,0	26,4	57,1
	Totalmente de acuerdo	39	39,0	42,9	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

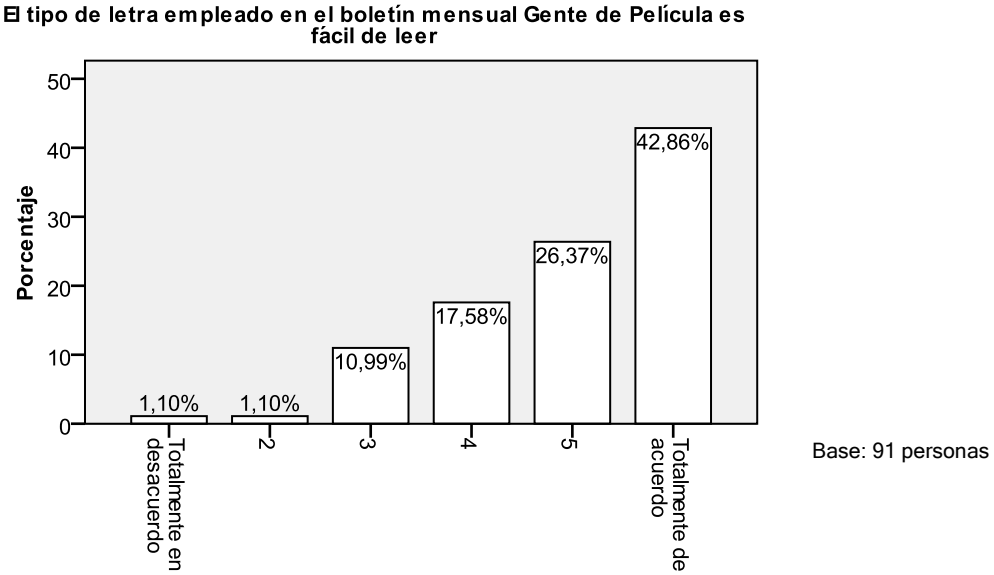


Figura 65. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín mensual Gente de Película es fácil de leer

Al consultar si el tipo de letra empleado en el boletín mensual Gente de Película es fácil de leer, 42,86% de la muestra que lo lee se mostró totalmente de acuerdo con esta afirmación; 26,37% estuvo moderadamente de acuerdo; 17,58% dijo estar ligeramente de acuerdo; 10,99% estuvo ligeramente en desacuerdo; 1,10% se mantuvo moderadamente en desacuerdo y un porcentaje idéntico manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

Tabla 69. *Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en los Videos Institucionales Es Fácil de Leer*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,0	2,1	2,1
	3	6	6,0	12,5	14,6
	4	9	9,0	18,8	33,3
	5	13	13,0	27,1	60,4
	Totalmente de acuerdo	19	19,0	39,6	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

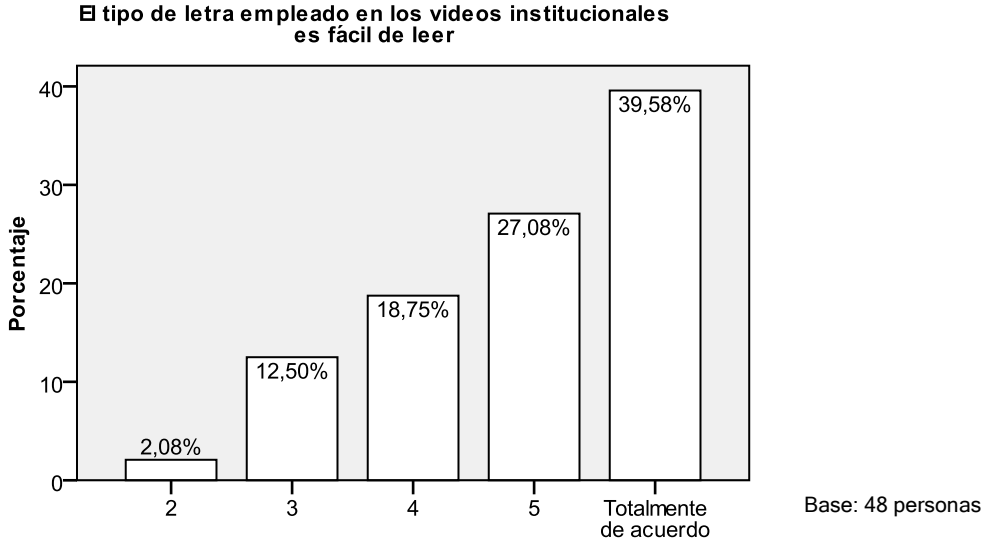


Figura 66. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en los videos institucionales es fácil de leer

39,58% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estuvo totalmente de acuerdo con que el tipo de letra empleado es fácil de leer; 27,08% se mostró moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 18,75% dijo estar ligeramente de acuerdo; 12,50% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 2,08% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 70. *Grado en que la Muestra Considera que el Tipo de Letra Empleado en la Campaña del Plan Estratégico Es Fácil de Leer*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,8	1,8
	2	2	2,0	3,5	5,3
	3	5	5,0	8,8	14,0
	4	11	11,0	19,3	33,3
	5	16	16,0	28,1	61,4
	Totalmente de acuerdo	22	22,0	38,6	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

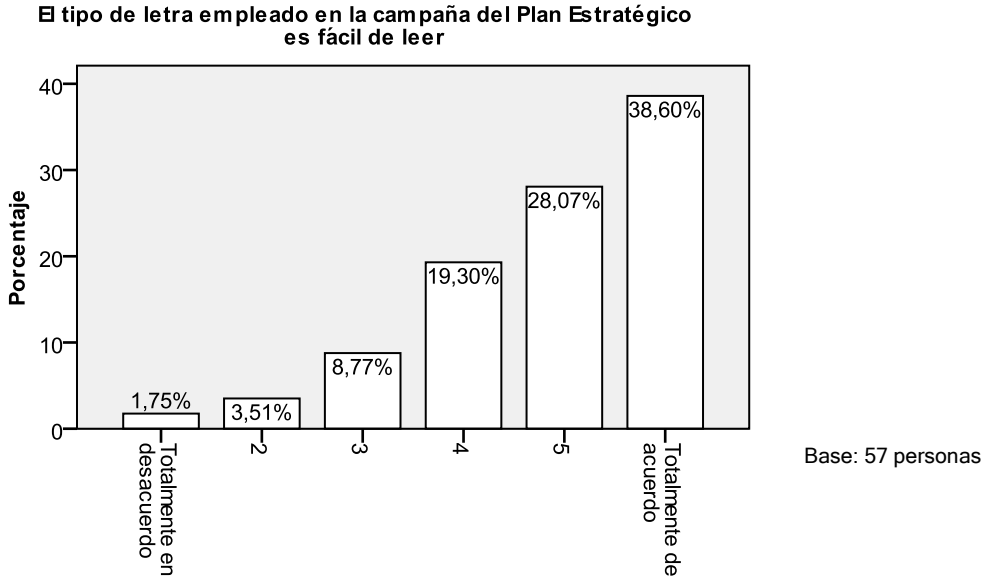


Figura 67. Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en la campaña del Plan Estratégico es fácil de leer

38,60% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que el tipo de letra empleado en ésta es fácil de leer; 28,07% dijo estar moderadamente de acuerdo; 19,30% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 8,77% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 3,51% se mantuvo moderadamente en desacuerdo; y 1,75% señaló estar totalmente en desacuerdo.

4.3.5.4 Imágenes

Tabla 71. *Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en el Boletín Semanal Siempre Unidos Son Atractivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	7	7,0	7,1	9,1
	4	18	18,0	18,2	27,3
	5	41	41,0	41,4	68,7
	Totalmente de acuerdo	31	31,0	31,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

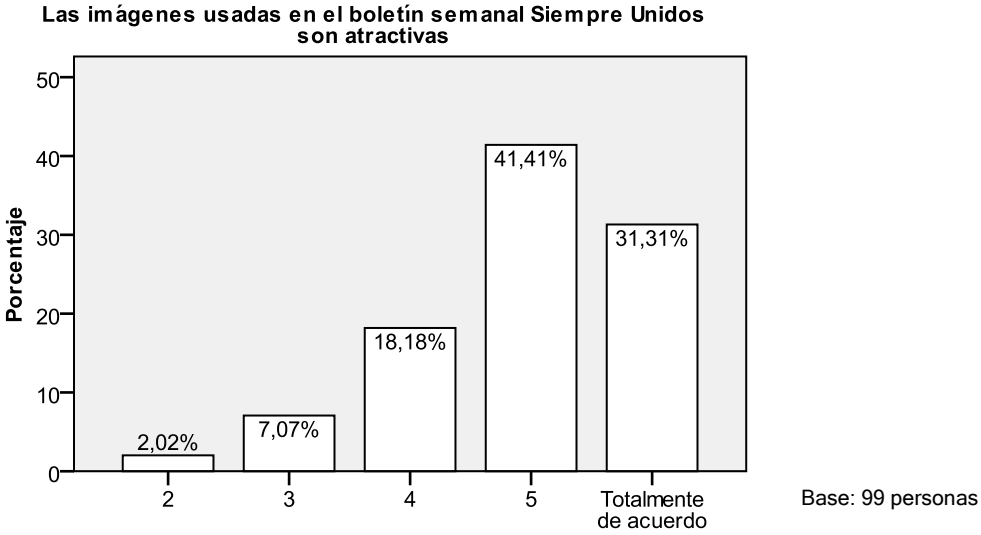


Figura 68. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín semanal Siempre Unidos son atractivas

Del total de la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 41,41% estuvo moderadamente de acuerdo con que las imágenes usadas son atractivas; 31,31% dijo estar totalmente de acuerdo con el planteamiento; 18,18% se mostró ligeramente de acuerdo; 7,07% dijo estar ligeramente en desacuerdo; y 2,02% se mantuvo moderadamente en desacuerdo.

Tabla 72. *Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en el Boletín Mensual Gente de Película Son Atractivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,1	1,1
	2	5	5,0	5,5	6,6
	3	7	7,0	7,7	14,3
	4	17	17,0	18,7	33,0
	5	31	31,0	34,1	67,0
	Totalmente de acuerdo	30	30,0	33,0	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

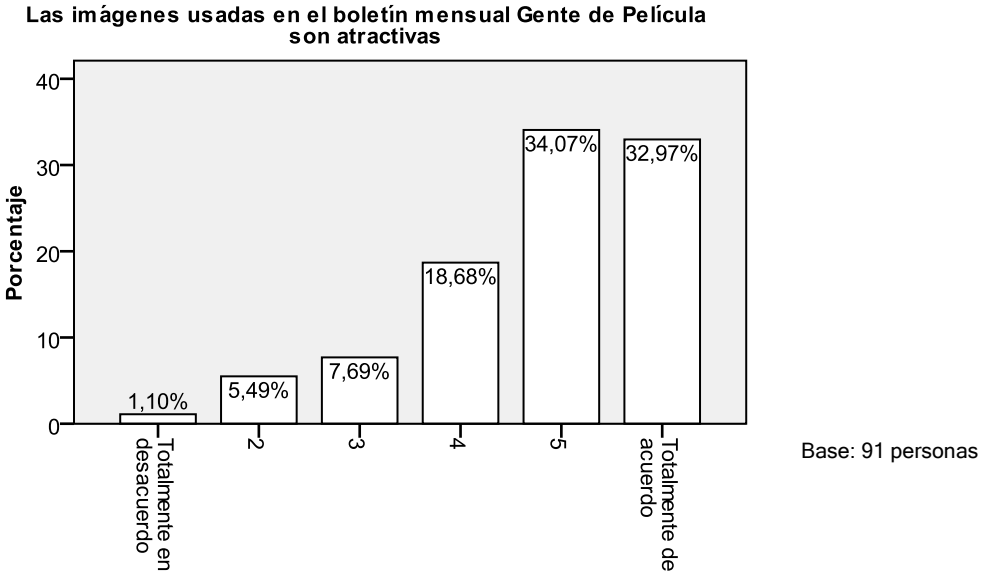


Figura 69. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín mensual Gente de Película son atractivas

Al consultar si las imágenes usadas en el boletín mensual Gente de Película son atractivas, 34,07% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con esta afirmación; 32,97% de la muestra estuvo totalmente de acuerdo; 18,68% dijo estar ligeramente de acuerdo; 7,69% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; 5,49% indicó estar moderadamente en desacuerdo; y 1,10% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 73. *Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en los Videos Institucionales Son Atractivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,0	2,1	2,1
	3	5	5,0	10,4	12,5
	4	12	12,0	25,0	37,5
	5	14	14,0	29,2	66,7
	Totalmente de acuerdo	16	16,0	33,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

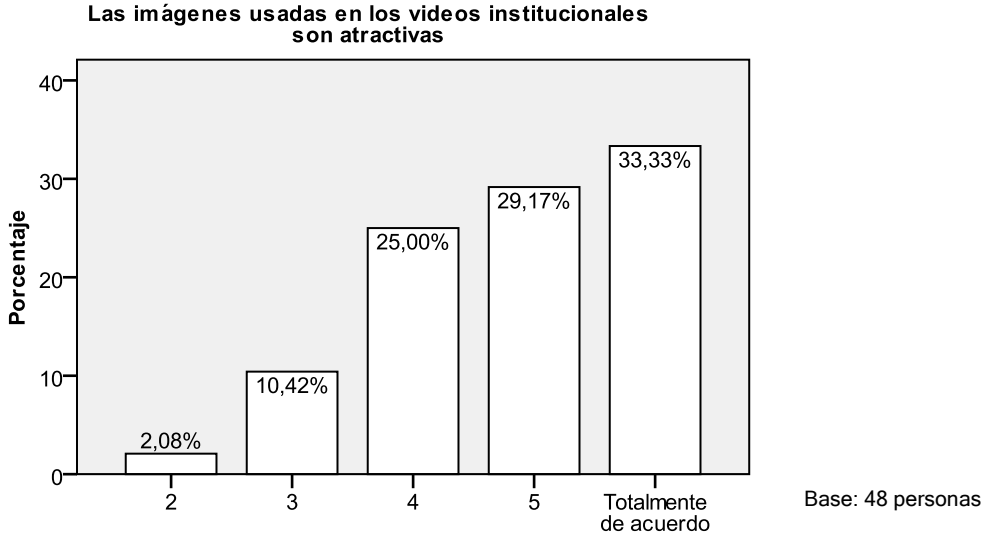


Figura 70. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en los videos institucionales son atractivas

33,33% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que las imágenes usadas son atractivas; 29,17% se mostró moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 25,00% dijo estar ligeramente de acuerdo; 10,42% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 2,08% indicó estar moderadamente en desacuerdo.

Tabla 74. *Grado en que la Muestra Considera que las Imágenes Usadas en la Campaña del Plan Estratégico Son Atractivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,8	1,8
	2	3	3,0	5,3	7,0
	3	6	6,0	10,5	17,5
	4	15	15,0	26,3	43,9
	5	19	19,0	33,3	77,2
	Totalmente de acuerdo	13	13,0	22,8	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

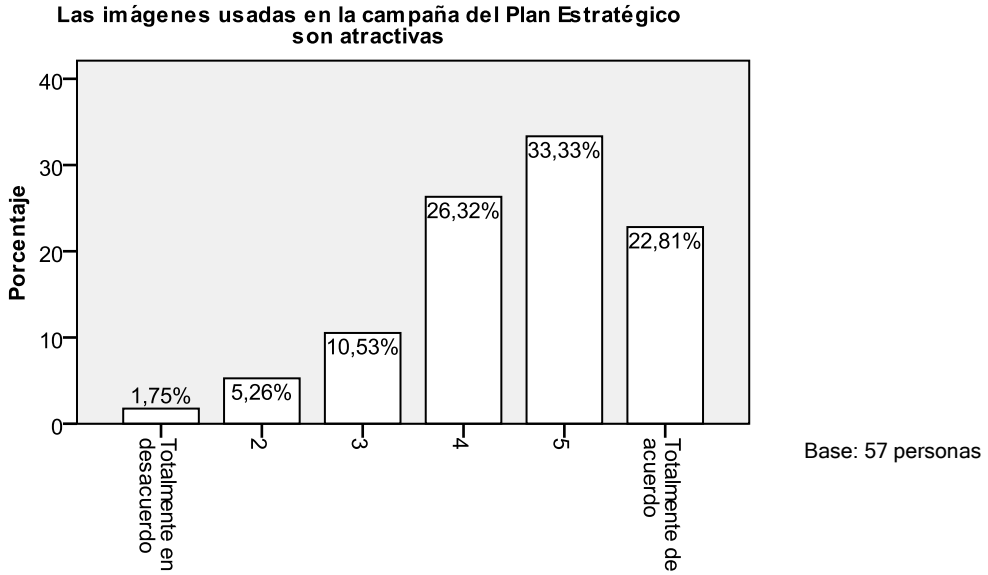


Figura 71. Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en la campaña del Plan Estratégico son atractivas

33,33% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con que las imágenes usadas en ésta son atractivas; 26,32% dijo estar ligeramente de acuerdo; 22,81% expresó que estaba totalmente de acuerdo; 10,53% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 5,26% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 1,75% manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

4.3.6 Pertinencia de los canales

4.3.6.1 Periodicidad

Tabla 75. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Semanal Siempre Unidos Llega en el Momento Oportuno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	2	3	3,0	3,0	4,0
	3	7	7,0	7,1	11,1
	4	16	16,0	16,2	27,3
	5	36	36,0	36,4	63,6
	Totalmente de acuerdo	36	36,0	36,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

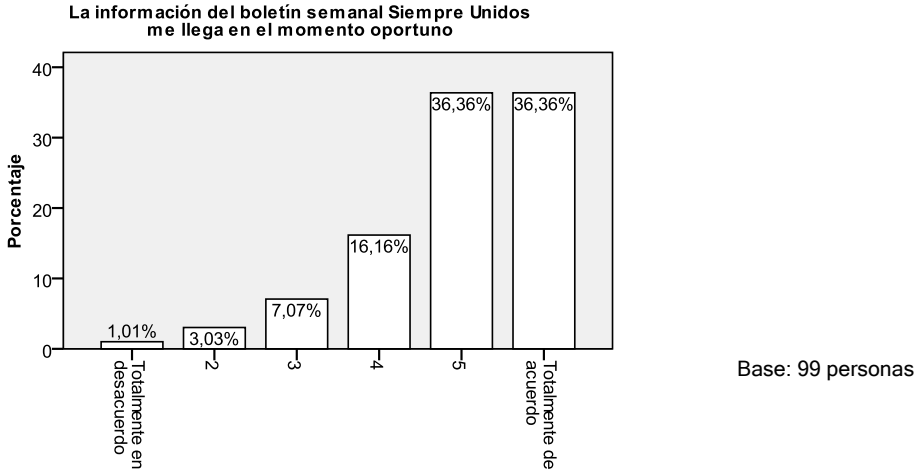


Figura 72. Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos llega en el momento oportuno

Del total de la muestra que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 36,36% estuvo totalmente de acuerdo con que la información llega en el momento oportuno y un porcentaje idéntico dijo estar moderadamente de acuerdo; en tanto que 16,16% se mostró ligeramente de acuerdo; 7,07% estuvo ligeramente en desacuerdo, 3,03% se mantuvo moderadamente en desacuerdo y 1,01% estuvo totalmente en desacuerdo.

Tabla 76. *Grado en que la Muestra Considera que la Información del Boletín Mensual Gente de Película Llega en el Momento Oportuno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	4	4,0	4,4	6,6
	3	10	10,0	11,0	17,6
	4	16	16,0	17,6	35,2
	5	33	33,0	36,3	71,4
	Totalmente de acuerdo	26	26,0	28,6	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

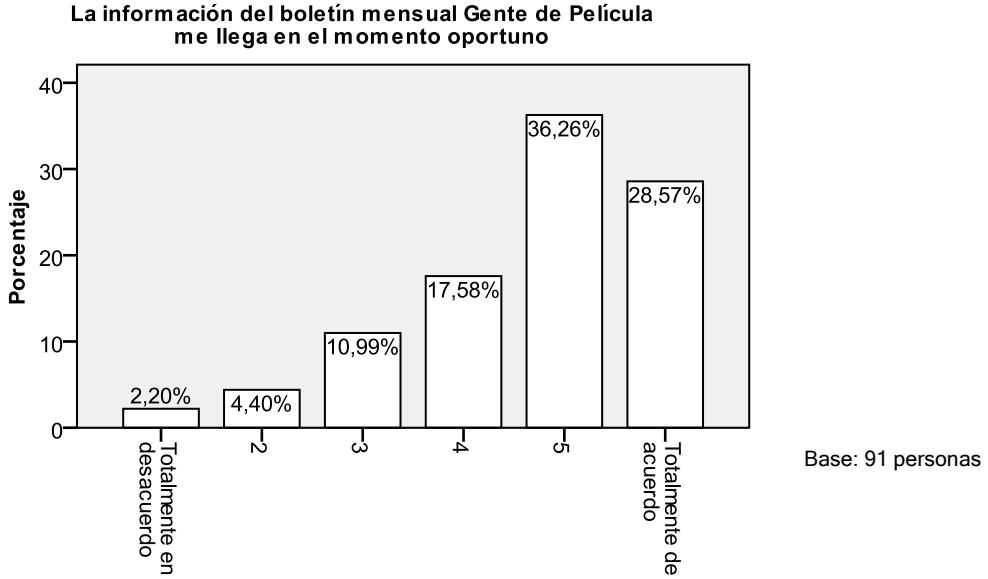


Figura 73. Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película llega en el momento oportuno

Al consultar si la información del boletín mensual Gente de Película llega en el momento oportuno, 36,26% de la muestra que lo lee se mostró moderadamente de acuerdo con esta afirmación; 28,57% estuvo totalmente de acuerdo; 17,58% dijo estar ligeramente de acuerdo; 10,99% estuvo ligeramente en desacuerdo; 4,40% indicó estar moderadamente en desacuerdo; y 2,20% se mantuvo totalmente en desacuerdo.

Tabla 77. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de los Videos Institucionales Llega en el Momento Oportuno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	2,1	2,1
	2	5	5,0	10,4	12,5
	3	5	5,0	10,4	22,9
	4	10	10,0	20,8	43,8
	5	16	16,0	33,3	77,1
	Totalmente de acuerdo	11	11,0	22,9	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

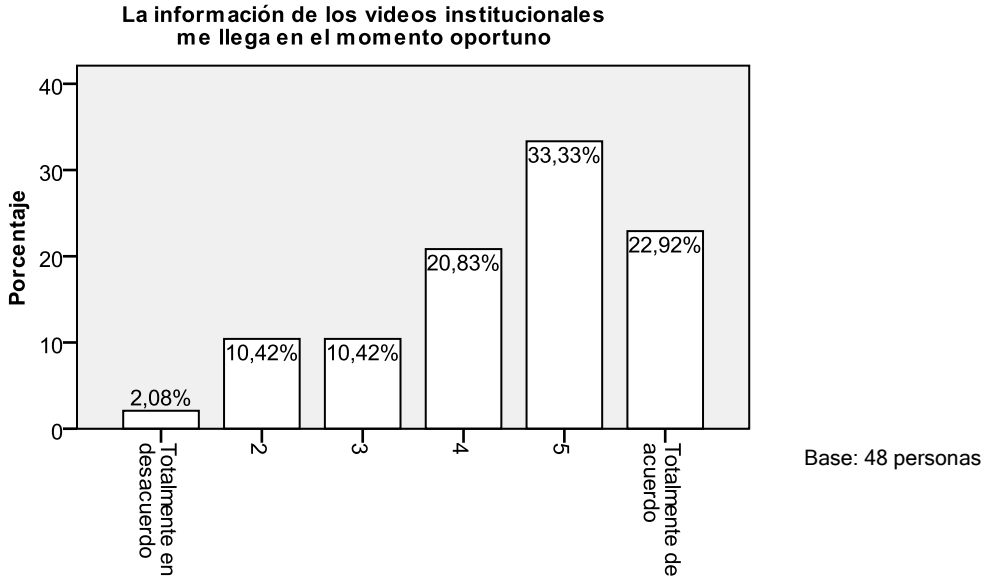


Figura 74. Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales llega en el momento oportuno

33,33% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba moderadamente de acuerdo con que esta información llega en el momento oportuno; 22,92% se mostró totalmente de acuerdo con el planteamiento; 20,83% dijo estar ligeramente de acuerdo; 10,42% se mantuvo ligeramente en desacuerdo y un porcentaje idéntico señaló estar moderadamente en desacuerdo; en tanto que 2,08% se mantuvo totalmente en desacuerdo.

Tabla 78. *Grado en que la Muestra Considera que la Información de la Campaña del Plan Estratégico Llega en el Momento Oportuno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	3,0	5,3	5,3
	2	4	4,0	7,0	12,3
	3	8	8,0	14,0	26,3
	4	12	12,0	21,1	47,4
	5	18	18,0	31,6	78,9
	Totalmente de acuerdo	12	12,0	21,1	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

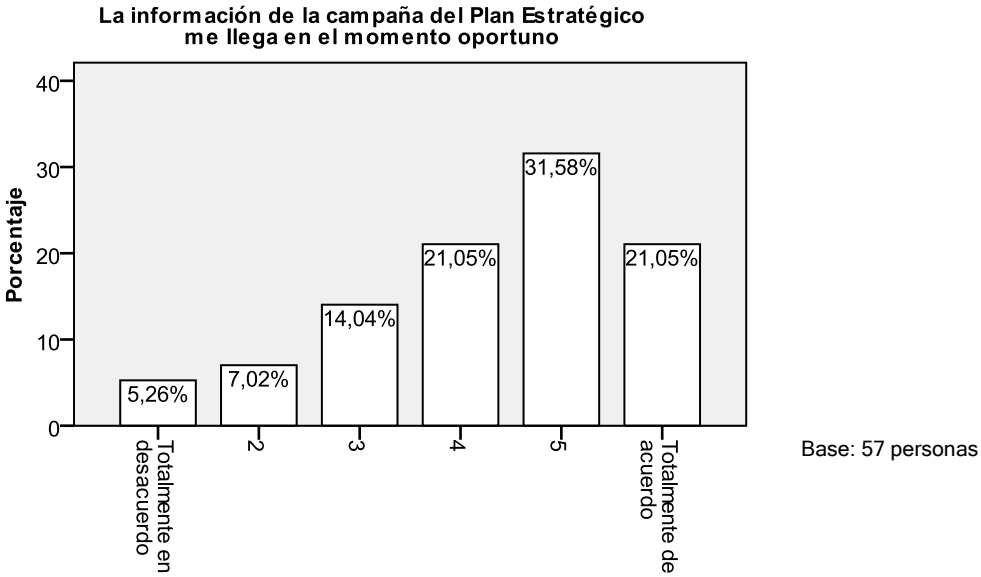


Figura 75. Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico llega en el momento oportuno

31,58% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo moderadamente de acuerdo con que ésta llega en el momento oportuno; 21,05% dijo estar totalmente de acuerdo y un porcentaje idéntico expresó que estaba ligeramente de acuerdo; en tanto que 14,04% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 7,02% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 5,26% manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

4.3.6.2 Funcionalidad

Tabla 79. *Grado en que la Muestra Considera que el Boletín Semanal Siempre Unidos Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	7	7,0	7,1	11,1
	4	15	15,0	15,2	26,3
	5	37	37,0	37,4	63,6
	Totalmente de acuerdo	36	36,0	36,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	No aplica	1	1,0		
Total		100	100,0		

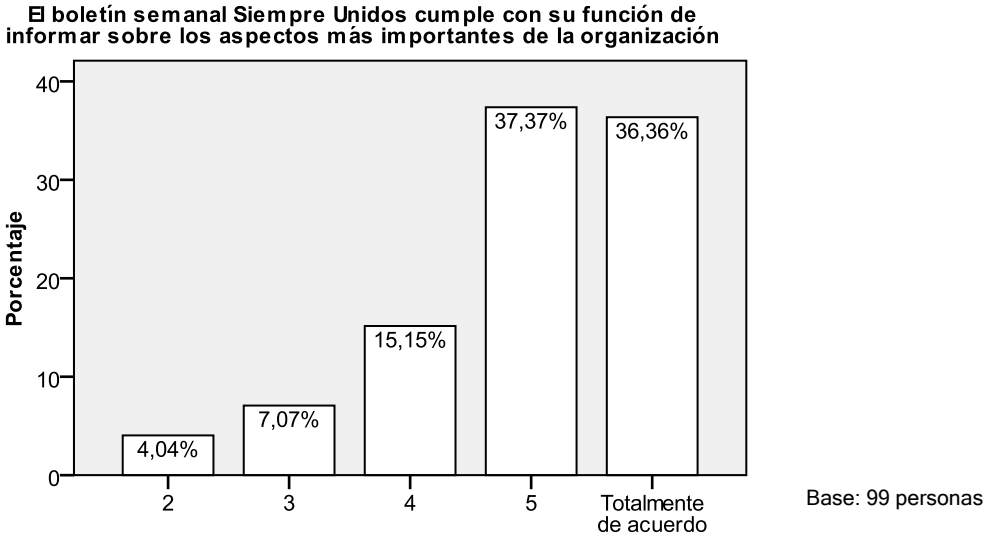


Figura 76. Grado en que la muestra considera que el boletín semanal Siempre Unidos cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización

Del total de la muestra que manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, 37,37% estuvo moderadamente de acuerdo con que este canal cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización; 36,36% dijo estar totalmente de acuerdo; 15,15% se mostró ligeramente de acuerdo; 7,07% indicó estar ligeramente en desacuerdo; y 4,04% se identificó con la opción moderadamente en desacuerdo.

Tabla 80. *Grado en que la Muestra Considera que el Boletín Mensual Gente de Película Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2,0	2,2	2,2
	2	6	6,0	6,6	8,8
	3	3	3,0	3,3	12,1
	4	17	17,0	18,7	30,8
	5	30	30,0	33,0	63,7
	Totalmente de acuerdo	33	33,0	36,3	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	No aplica	9	9,0		
Total		100	100,0		

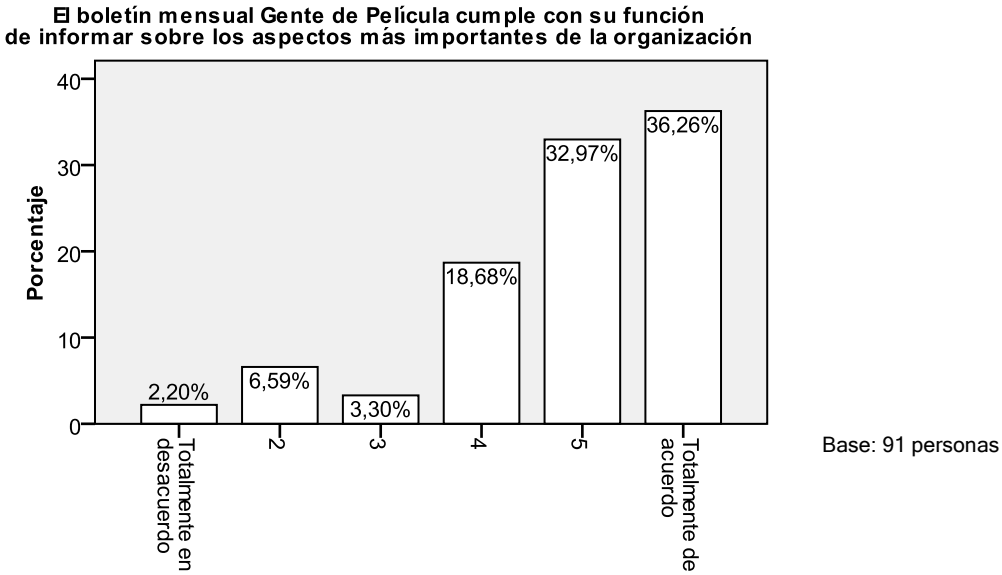


Figura 77. Grado en que la muestra considera que el boletín mensual Gente de Película cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización

Al consultar si el boletín mensual Gente de Película cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización, 36,26% de la muestra que lo lee se mostró totalmente de acuerdo con esta afirmación; 32,97% de la muestra estuvo moderadamente de acuerdo; 18,68% indicó estar ligeramente de acuerdo; 6,59% estuvo moderadamente en desacuerdo; 3,30% dijo estar ligeramente en desacuerdo; y 2,20% manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

Tabla 81. *Grado en que la Muestra Considera que los Videos Institucionales Cumplen con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,0	2,1	2,1
	3	7	7,0	14,6	16,7
	4	8	8,0	16,7	33,3
	5	14	14,0	29,2	62,5
	Totalmente de acuerdo	18	18,0	37,5	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	No aplica	52	52,0		
Total		100	100,0		

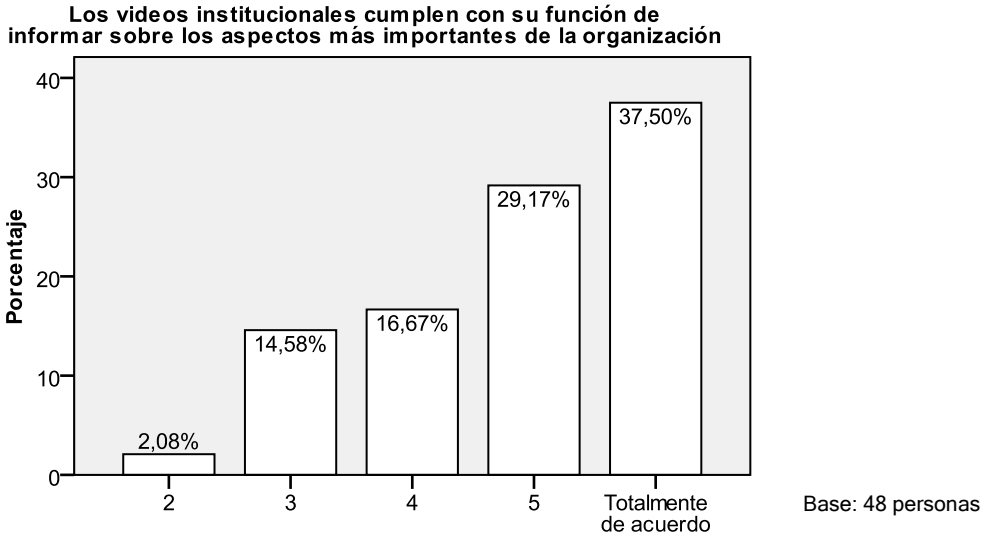


Figura 78. Grado en que la muestra considera que los videos institucionales cumplen con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización

37,50% de la muestra que manifestó ver los videos institucionales expresó que estaba totalmente de acuerdo con que cumplen con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización; 29,17% se mostró moderadamente de acuerdo con el planteamiento; 16,67% dijo estar ligeramente de acuerdo; 14,58% se mantuvo ligeramente en desacuerdo; y 2,08% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 82. *Grado en que la Muestra Considera que la Campaña del Plan Estratégico Cumple con su Función de Informar sobre los Aspectos Más Importantes de la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,8	1,8
	2	3	3,0	5,3	7,0
	3	5	5,0	8,8	15,8
	4	9	9,0	15,8	31,6
	5	16	16,0	28,1	59,6
	Totalmente de acuerdo	23	23,0	40,4	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	No aplica	43	43,0		
Total		100	100,0		

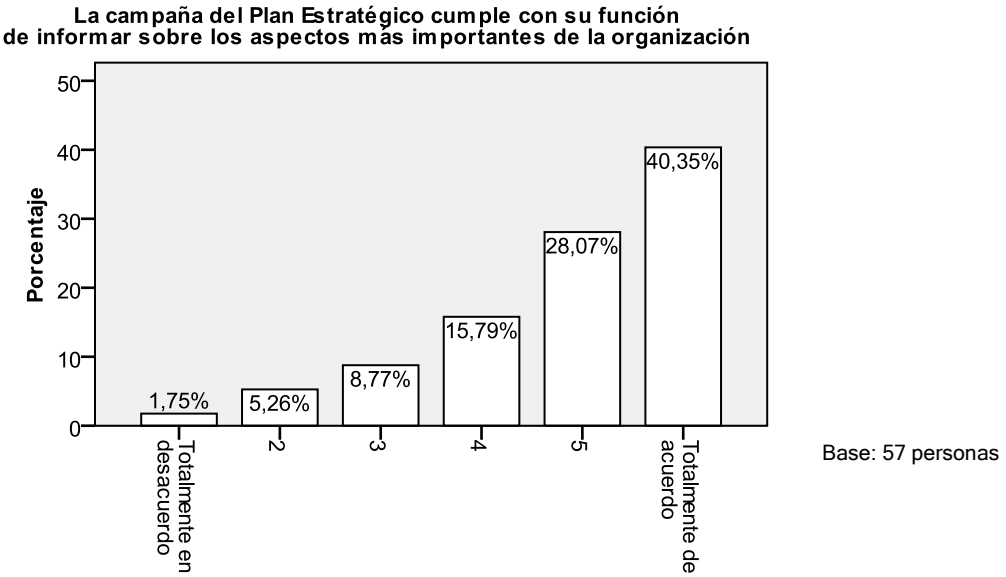


Figura 79. Grado en que la muestra considera que la campaña del Plan Estratégico cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización

40,35% de la muestra que manifestó ver la campaña del Plan Estratégico estuvo totalmente de acuerdo con que ésta cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización; 28,07% dijo estar moderadamente de acuerdo; 15,79% expresó que estaba ligeramente de acuerdo; 8,77% indicó estar ligeramente en desacuerdo; 5,26% estuvo moderadamente en desacuerdo; y 1,75% manifestó que estaba totalmente en desacuerdo.

4.3.6.3 Frecuencia de uso

Tabla 83. *Frecuencia de Uso del Boletín Semanal Siempre Unidos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	68	68,0	68,7	68,7
	Casi siempre	22	22,0	22,2	90,9
	Casi nunca	9	9,0	9,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Perdidos	Nunca, aunque sé que existe	1	1,0		
Total		100	100,0		

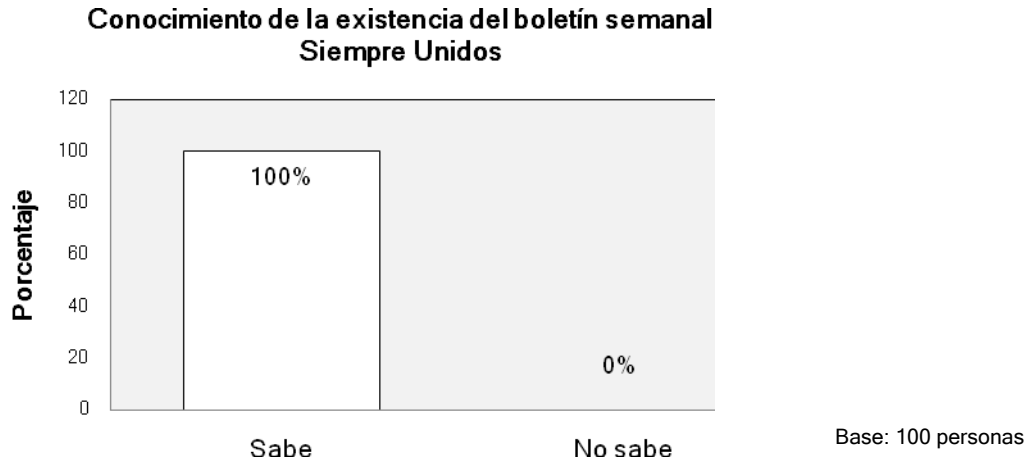


Figura 80. Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín semanal Siempre Unidos

Del total de la muestra encuestada, 100% manifestó conocer la existencia del boletín semanal Siempre Unidos, lo cual resulta de la sumatoria de los porcentajes correspondientes a las respuestas “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca” y “nunca, aunque sé que existe”, señalados en la tabla 83.

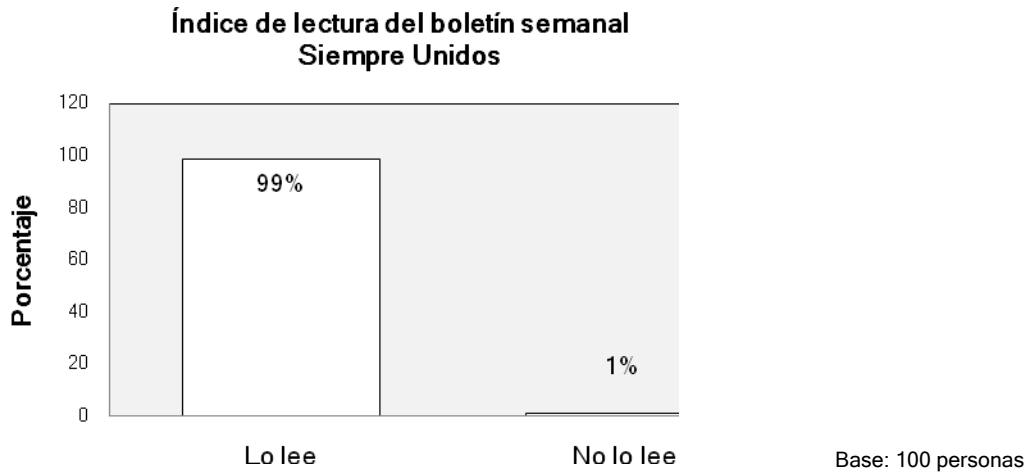


Figura 81. Índice de lectura del boletín semanal Siempre Unidos

Del total de la muestra encuestada, 99% manifestó leer el boletín semanal Siempre Unidos, mientras que 1% indicó que no lo lee (porcentaje correspondiente a la alternativa “nunca, aunque sé que existe”).

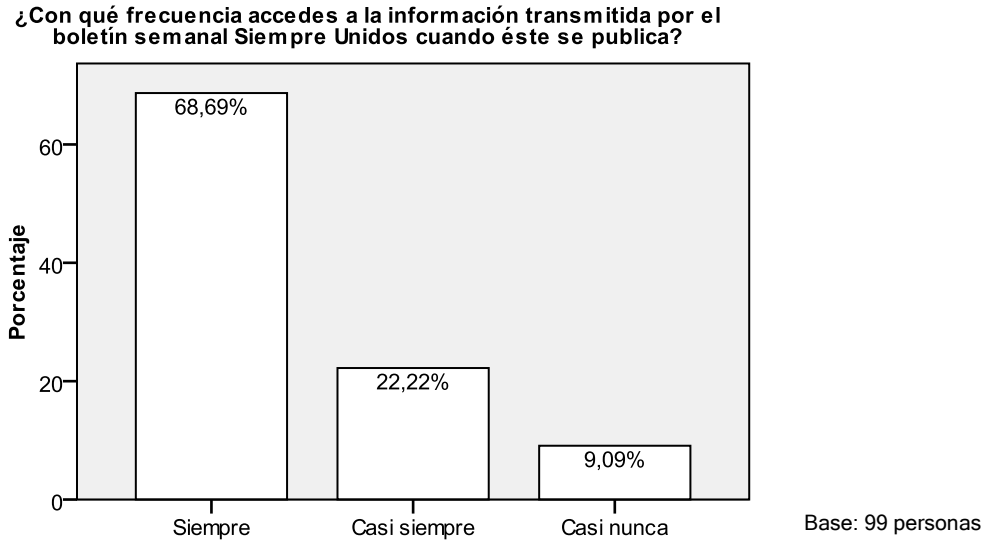


Figura 82. Frecuencia de uso del boletín semanal Siempre Unidos

Del 99% que manifestó que lee el boletín semanal Siempre Unidos, 68,69% señaló que lo hace siempre; mientras que 22,22% indicó que lo lee casi siempre; y 9,09% expresó que casi nunca.

Tabla 84. *Frecuencia de Uso del Boletín Mensual Gente de Película*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	39	39,0	42,9	42,9
	Casi siempre	31	31,0	34,1	76,9
	Casi nunca	21	21,0	23,1	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Perdidos	Nunca, aunque sé que existe	5	5,0		
	No sé qué esto	4	4,0		
	Total	9	9,0		
Total		100	100,0		

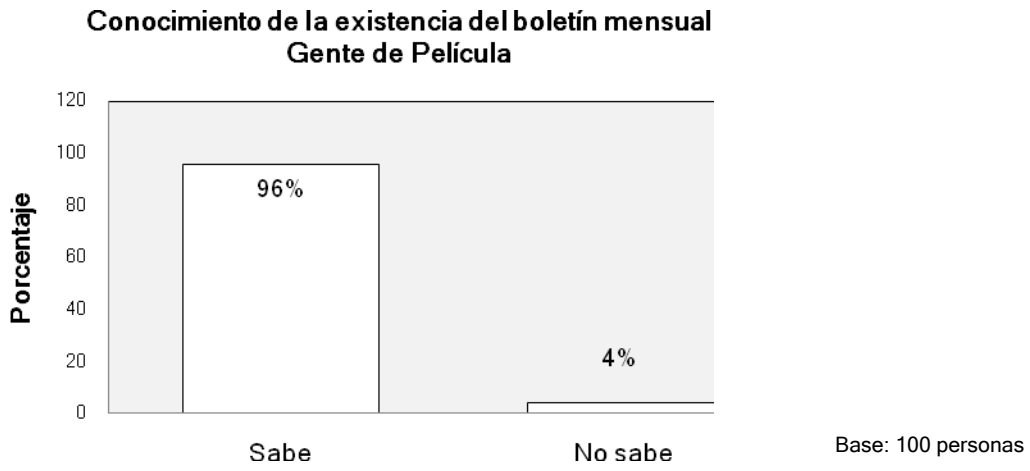


Figura 83. Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín mensual Gente de Película

Del total de la muestra encuestada, 96% manifestó conocer la existencia del boletín mensual Gente de Película, lo cual resulta de la sumatoria de los porcentajes correspondientes a las respuestas “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca” y “nunca, aunque sé que existe”, señalados en la tabla 84. Por el contrario, 4% dijo no conocerlo (porcentaje correspondiente a la alternativa “no sé qué es esto”).

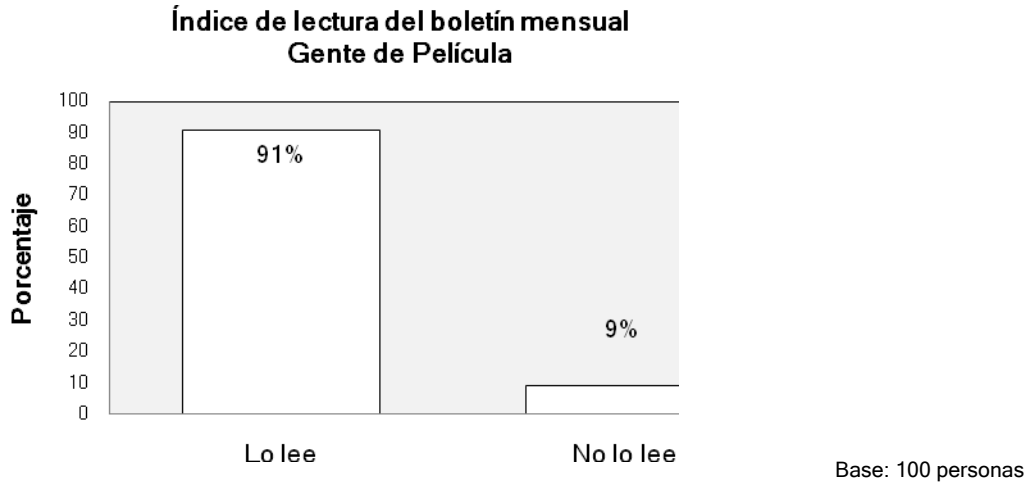


Figura 84. Índice de lectura del boletín mensual Gente de Película

Del total de la muestra encuestada, 91% manifestó leer el boletín mensual Gente de Película, mientras que 9% indicó que no lo lee (porcentaje correspondiente a las alternativas “nunca, aunque sé que existe” y “no sé qué es esto”).

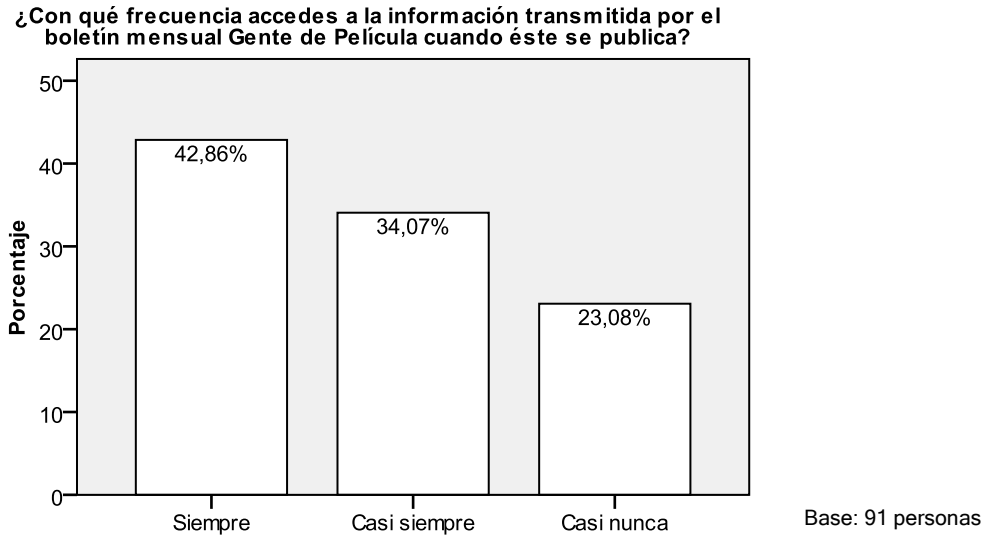


Figura 85. Frecuencia de uso del boletín mensual Gente de Película

Del 91% que manifestó que lee el boletín mensual Gente de Película, 42,86% indicó que lo hace siempre; mientras que 34,07% dijo que lo lee casi siempre y 23,08% expresó que casi nunca.

Tabla 85. *Frecuencia de Uso de los Videos Institucionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	19,0	39,6	39,6
	Casi siempre	13	13,0	27,1	66,7
	Casi nunca	16	16,0	33,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Perdidos	Nunca, aunque sé que existe	30	30,0		
	No sé qué esto	22	22,0		
	Total	52	52,0		
Total		100	100,0		

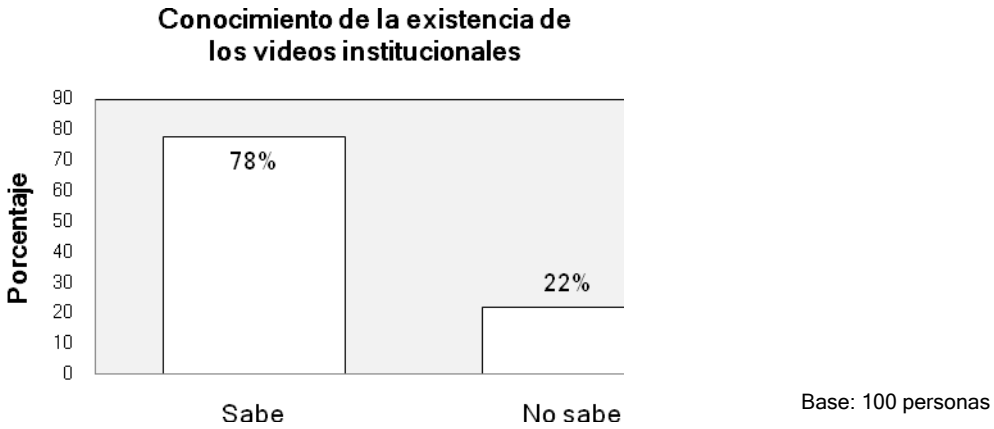


Figura 86. Conocimiento de la muestra sobre la existencia de los videos institucionales

Del total de la muestra encuestada, 78% manifestó conocer la existencia de los videos institucionales, lo cual resulta de la sumatoria de los porcentajes correspondientes a las respuestas “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca” y “nunca, aunque sé que existe”, señalados en la tabla 85. Por el contrario, 22% dijo no conocerlo (porcentaje correspondiente a la alternativa “no sé qué es esto”).

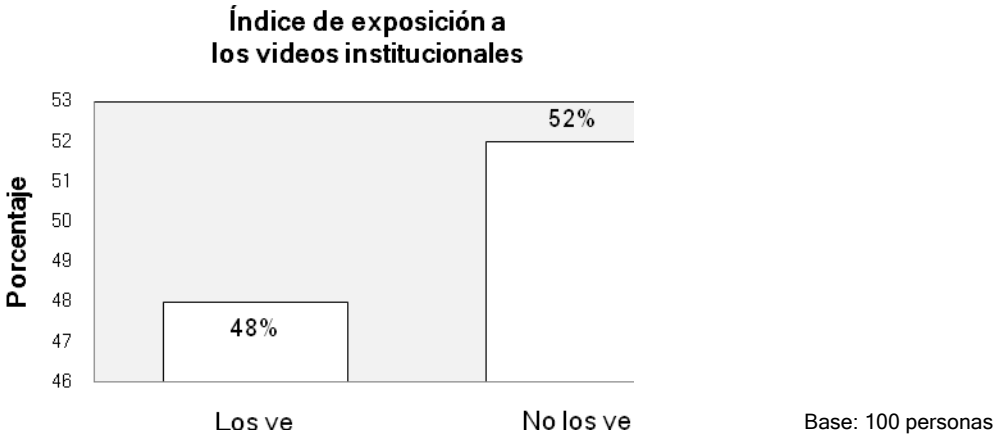


Figura 87. Índice de exposición de la muestra a los videos institucionales

Del total de la muestra encuestada, 48% manifestó ver los videos institucionales, mientras que 52% indicó que no los ve (porcentaje correspondiente a las alternativas “nunca, aunque sé que existe” y “no sé qué es esto”).

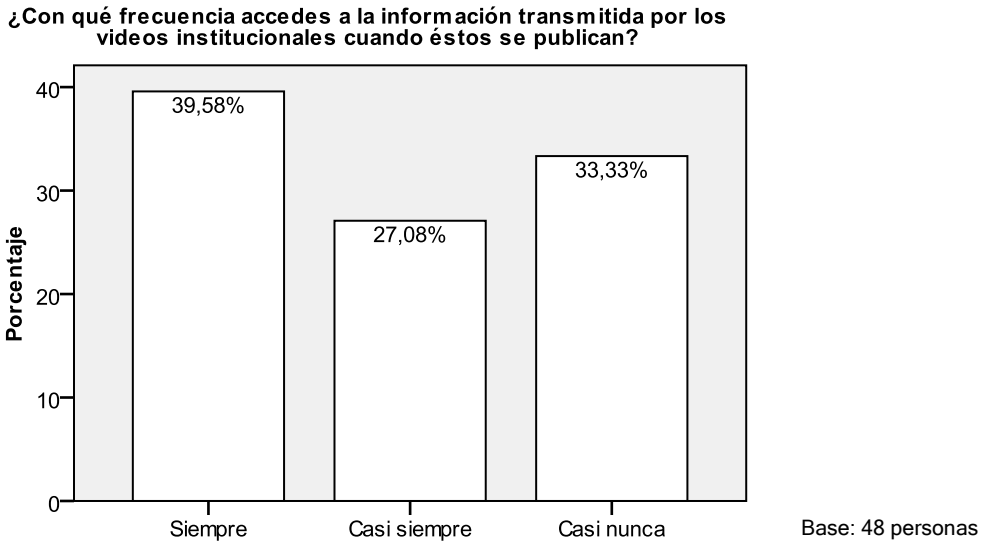


Figura 88. Frecuencia de uso de los videos institucionales

Del total de la muestra que dijo acceder a la información transmitida por los videos institucionales, 39,58% dijo hacerlo siempre; 33,33% lo hace casi nunca; y 27,08% expresó que casi siempre.

Tabla 86. *Frecuencia de Uso de la Campaña del Plan Estratégico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	28	28,0	49,1	49,1
	Casi siempre	17	17,0	29,8	78,9
	Casi nunca	12	12,0	21,1	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Perdidos	Nunca, aunque sé que existe	27	27,0		
	No sé qué esto	16	16,0		
	Total	43	43,0		
Total		100	100,0		

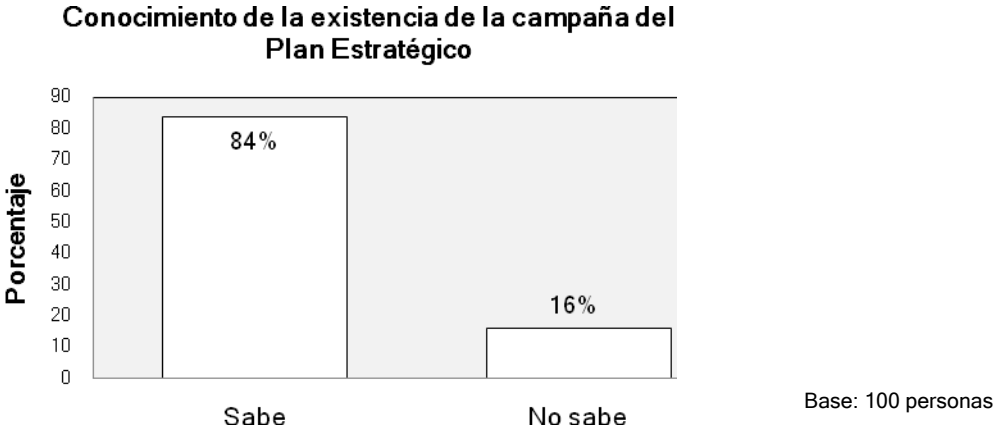


Figura 89. Conocimiento de la muestra sobre la existencia de la campaña del Plan Estratégico

Del total de la muestra encuestada, 84% manifestó conocer la existencia de la campaña del Plan Estratégico, lo cual resulta de la sumatoria de los porcentajes correspondientes a las respuestas “siempre”, “casi siempre”, “casi nunca” y “nunca, aunque sé que existe”, señalados en la tabla 86. Por el contrario, 16% dijo no conocerlo (porcentaje correspondiente a la alternativa “no sé qué es esto”).

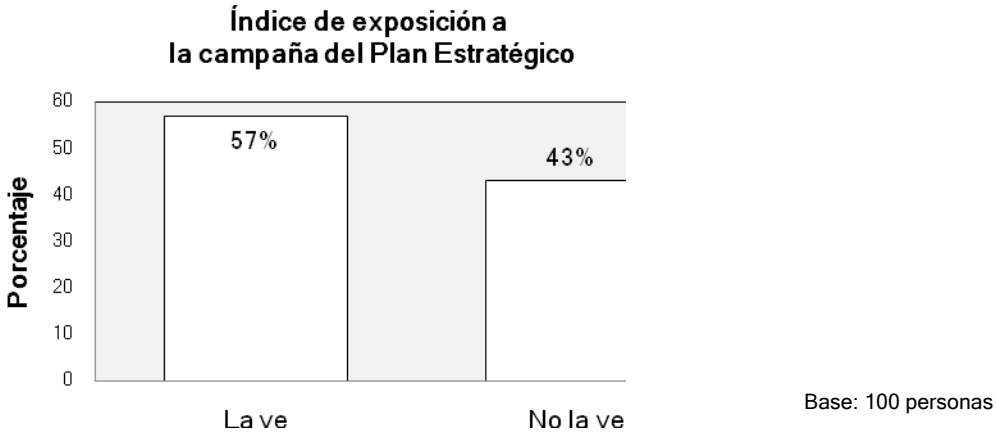


Figura 90. Índice de exposición de la muestra a la campaña del Plan Estratégico

Del total de la muestra encuestada, 57% manifestó haber visto la campaña del Plan Estratégico, mientras que 43% indicó no haberla visto (porcentaje correspondiente a las alternativas "nunca, aunque sé que existe" y "no sé qué es esto").

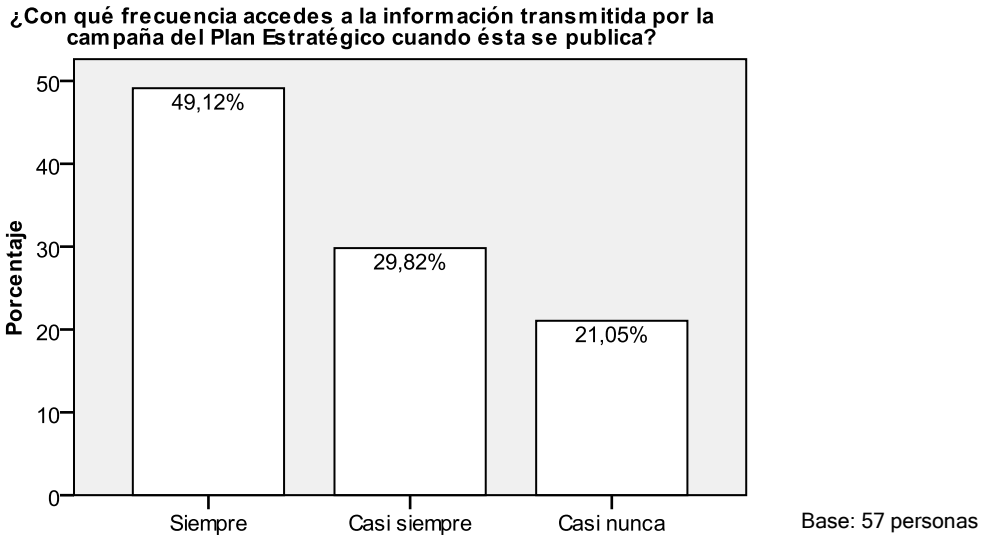


Figura 91. Frecuencia de uso de la campaña del Plan Estratégico

Tomando como base la muestra que ha estado expuesta a la campaña del Plan Estratégico, 49,12% afirmó que siempre accede a esta información; mientras que 29,82% dijo casi siempre; y 21,05% expresó que casi nunca.

4.3.7 Presupuesto

4.3.7.1 Adecuación con las necesidades de la empresa

Tabla 87. *Grado en que la Muestra Considera que la Empresa se Preocupa por el Desarrollo de las Comunicaciones Internas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	2	2,0	2,2	2,2
	Poco	16	16,0	17,8	20,0
	Bastante	37	37,0	41,1	61,1
	Mucho	35	35,0	38,9	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Perdidos	No sé	10	10,0		
Total		100	100,0		

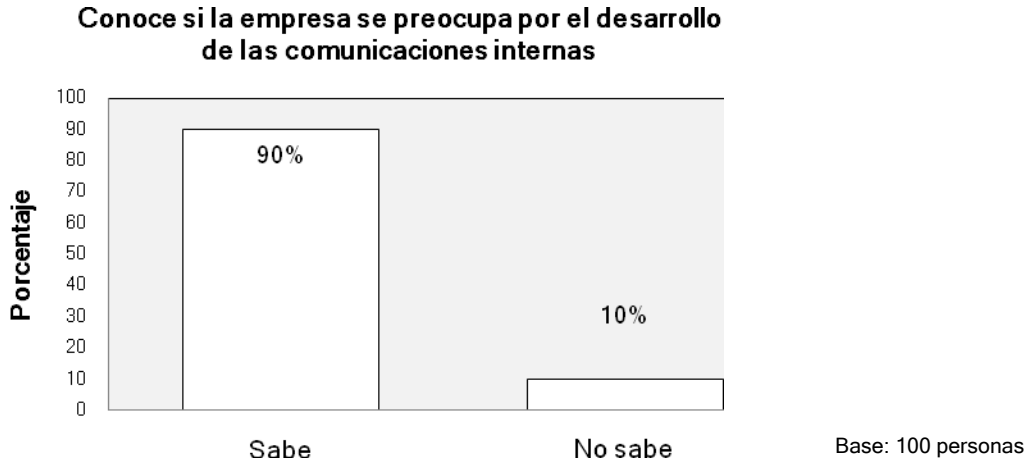


Figura 92. Conocimiento de la muestra sobre si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas

90% de la muestra encuestada manifestó saber si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas, mientras que 10% indicó no saber.

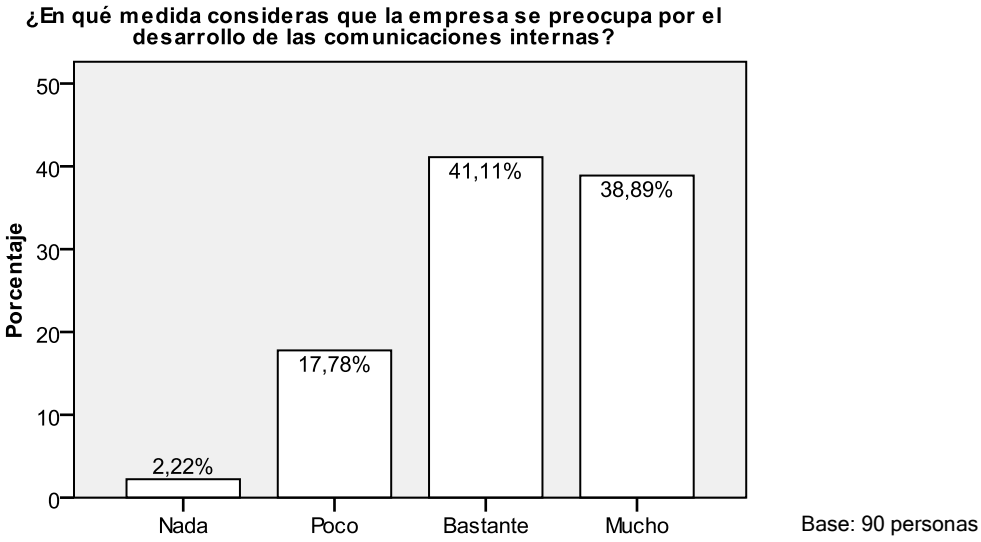


Figura 93. Grado en que la muestra considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas

Del total de la muestra que contestó saber si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas, 41,11% consideró que el nivel de preocupación es bastante; 38,89% dijo que es mucho; 17,78% indicó que poco y 2,22% expresó que nada.

4.4 Matrices para el cruce de variables del cuestionario

4.4.1 Matriz para el cruce de variables nominales con variables nominales

Tabla 88. *Matriz Utilizada para el Cruce de Variables Nominales con Variables Nominales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín semanal Siempre Unidos	S		No se calculará ningún estadístico porque ¿Con qué frecuencia accedes a la información transmitida por el boletín semanal Siempre Unidos cuando éste se publica? es una constante.					
	E							
	A							
	U							
Índice de lectura del boletín semanal Siempre Unidos	S	1,186	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.	El resultado es espurio	0,108		0,276	
	E	2,731	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.	El resultado es espurio	0,163		0,604	
	A	1,58	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.	El resultado es espurio	0,125		0,812	
	U	4,932	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.	El resultado es espurio	0,217		0,668	

Leyenda: sexo (S); edad (E); años de antigüedad en la organización (A); y unidad a la que pertenece (U)

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Frecuencia de uso del boletín semanal Siempre Unidos	S	5,932	2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,09.	El resultado es espurio	0,238		0,052	
	E	11,612	8 casillas (53,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.	El resultado es espurio	0,324		0,169	
	A	31,915	8 casillas (53,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,73.	El resultado es espurio	0,494		0	
	U	13,199	18 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.	El resultado es espurio	0,343		0,511	
Conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín mensual Gente de Película	S	0,027	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,84.	El resultado es espurio	0,016		0,87	
	E	5,812	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.	El resultado es espurio	0,234		0,214	
	A	2,794	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,32.	El resultado es espurio	0,165		0,593	
	U	12,654	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,12.	El resultado es espurio	0,335		0,081	
Índice de lectura del boletín mensual Gente de Película	S	0,364	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,14.	El resultado es espurio	0,06		0,547	
	E	8,362	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.	El resultado es espurio	0,278		0,079	
	A	3,94	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,72.	El resultado es espurio	0,195		0,414	
	U	7,668	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.	El resultado es espurio	0,267		0,363	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Frecuencia de uso del boletín mensual Gente de Película	S	5,151	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,46.	El resultado es real	0,231	Bajo grado de asociación	0,076	No existe estabilidad en el tiempo
	E	10,976	7 casillas (46,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,92.	El resultado es espurio	0,328		0,203	
	A	21,986	9 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,62.	El resultado es espurio	0,441		0,005	
	U	13,072	16 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.	El resultado es espurio	0,354		0,521	
Conocimiento de la muestra sobre la existencia de los videos institucionales	S	0,182	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,12.	El resultado es real	0,043	Muy bajo grado de asociación	0,67	No existe estabilidad en el tiempo
	E	3,156	3 casillas (30,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,10.	El resultado es espurio	0,175		0,532	
	A	2,665	3 casillas (30,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,76.	El resultado es espurio	0,161		0,615	
	U	6,459	9 casillas (56,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,66.	El resultado es espurio	0,246		0,487	
Índice de exposición de la muestra a los videos institucionales	S	0,188	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22,08.	El resultado es real	0,043	Muy bajo grado de asociación	0,664	No existe estabilidad en el tiempo
	E	2,806	4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,40.	El resultado es espurio	0,165		0,591	
	A	2,27	2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,84.	El resultado es real	0,149	Muy bajo grado de asociación	0,686	No existe estabilidad en el tiempo
	U	17,101	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,44.	El resultado es espurio	0,382		0,017	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Frecuencia de uso de los videos institucionales	S	1,1245	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,69.	El resultado es real	0,159	Muy bajo grado de asociación	0,537	No existe estabilidad en el tiempo
	E	9,508	12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,81.	El resultado es espurio	0,407		0,301	
	A	6,132	11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,81.	El resultado es espurio	0,337		0,632	
	U	14,659	23 casillas (95,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.	El resultado es espurio	0,484		0,402	
Conocimiento de la muestra sobre la existencia de la campaña del Plan Estratégico	S	0,806	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,36.	El resultado es real	0,089	Muy bajo grado de asociación	0,369	No existe estabilidad en el tiempo
	E	7,713	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.	El resultado es espurio	0,268		0,103	
	A	7,504	4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,28.	El resultado es espurio	0,274		0,112	
	U	4,352	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,48.	El resultado es espurio	0,204		0,739	
Índice de exposición de la muestra a la campaña del Plan Estratégico	S	2,925	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19,78.	El resultado es real	0,169	Muy bajo grado de asociación	0,087	No existe estabilidad en el tiempo
	E	5,638	4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,15.	El resultado es espurio	0,231		0,228	
	A	4,524	3 casillas (30,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.	El resultado es espurio	0,208		0,34	
	U	6,096	9 casillas (56,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,29.	El resultado es espurio	0,24		0,529	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Frecuencia de uso de la campaña del Plan Estratégico	S	0,867	1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,63.	El resultado es real	0,122	Muy bajo grado de asociación	0,648	No existe estabilidad en el tiempo
	E	3,936	11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,05.	El resultado es espurio	0,254		0,863	
	A	6,856	12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,26.	El resultado es espurio	0,328		0,552	
	U	21,406	21 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.	El resultado es espurio	0,523		0,092	
Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de producción	S	3,003	1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,60.	El resultado es real	0,171	Muy bajo grado de asociación	0,391	No existe estabilidad en el tiempo
	E	8,396	13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.	El resultado es espurio	0,278		0,753	
	A	10,901	15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.	El resultado es espurio	0,314		0,537	
	U	25,183	26 casillas (81,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,30.	El resultado es espurio	0,449		0,239	
Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de mantenimiento	S	2,799	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,68.	El resultado es espurio	0,165		0,424	
	E	8,937	13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,40.	El resultado es espurio	0,286		0,708	
	A	8,065	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,64.	El resultado es espurio	0,273		0,78	
	U	37,414	25 casillas (78,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,24.	El resultado es espurio	0,522		0,015	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que recibe mensajes de innovación	S	3,759	1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,60.	El resultado es real	0,19	Muy bajo grado de asociación	0,289	No existe estabilidad en el tiempo
	E	25,363	13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.	El resultado es espurio	0,45		0,013	
	A	15,344	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.	El resultado es espurio	0,365		0,223	
	U	28,624	26 casillas (81,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,30.	El resultado es espurio	0,472		0,123	
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a difundir las iniciativas de la organización	S	0,013	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,92.	El resultado es espurio	0,011		0,909	
	E	1,349	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.	El resultado es espurio	0,115		0,853	
	A	4,762	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.	El resultado es espurio	0,213		0,313	
	U	1,759	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,06.	El resultado es espurio	0,131		0,972	
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa difunden las iniciativas de la organización	S	0,921	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,84.	El resultado es espurio	0,096		0,82	
	E	9,348	11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.	El resultado es espurio	0,295		0,673	
	A	8,267	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,33.	El resultado es espurio	0,279		0,764	
	U	24,172	23 casillas (71,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,12.	El resultado es espurio	0,445		0,285	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a desarrollar estándares y políticas de comunicación	S	2,345	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,52.	El resultado es real	0,151	Muy bajo grado de asociación	0,126	No existe estabilidad en el tiempo
	E	3,621	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,60.	El resultado es espurio	0,187		0,46	
	A	10,826	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,96.	El resultado es espurio	0,313		0,029	
	U	6,308	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.	El resultado es espurio	0,244		0,504	
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación	S	5,717	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,59.	El resultado es espurio	0,247		0,126	
	E	10,329	12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,34.	El resultado es espurio	0,324		0,587	
	A	19,567	15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,55.	El resultado es espurio	0,427		0,076	
	U	15,683	25 casillas (78,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,14.	El resultado es espurio	0,389		0,787	
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	S	0,835	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,52.	El resultado es real	0,091	Muy bajo grado de asociación	0,361	No existe estabilidad en el tiempo
	E	2,259	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,60.	El resultado es espurio	0,149		0,688	
	A	3,262	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,96.	El resultado es espurio	0,178		0,515	
	U	5,116	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.	El resultado es espurio	0,221		0,646	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación y planes de comunicación	S	6,087	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,55.	El resultado es espurio	0,254		0,107	
	E	9,578	11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.	El resultado es espurio	0,313		0,653	
	A	5,947	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,73.	El resultado es espurio	0,252		0,919	
	U	17,153	25 casillas (78,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.	El resultado es espurio	0,404		0,702	
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a promover la cultura organizacional	S	0,2	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,38.	El resultado es espurio	0,045		0,655	
	E	3,205	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.	El resultado es espurio	0,176		0,524	
	A	1,798	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,24.	El resultado es espurio	0,13		0,773	
	U	10,922	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.	El resultado es espurio	0,314		0,142	
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional	S	8,126	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,78.	El resultado es espurio	0,278		0,043	
	E	17,987	11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.	El resultado es espurio	0,396		0,116	
	A	10,068	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,49.	El resultado es espurio	0,307		0,61	
	U	22,341	24 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,12.	El resultado es espurio	0,433		0,38	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a favorecer la integración entre los empleados	S	3,549	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,84.	El resultado es espurio	0,185		0,06	
	E	5,515	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.	El resultado es espurio	0,229		0,238	
	A	2,711	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,32.	El resultado es espurio	0,162		0,607	
	U	6,809	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,12.	El resultado es espurio	0,252		0,449	
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los empleados	S	7,666	1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,79.	El resultado es real	0,272	Bajo grado de asociación	0,053	No existe estabilidad en el tiempo
	E	11,695	11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,52.	El resultado es espurio	0,33		0,47	
	A	11,661	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,83.	El resultado es espurio	0,329		0,473	
	U	15,5	25 casillas (78,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.	El resultado es espurio	0,373		0,797	
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a motivar a los empleados a desempeñar sus funciones	S	0,86	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.	El resultado es espurio	0,092		0,354	
	E	2,731	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.	El resultado es espurio	0,163		0,604	
	A	8,173	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.	El resultado es espurio	0,275		0,085	
	U	4,932	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.	El resultado es espurio	0,217		0,668	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa motivan a los empleados a desempeñar sus funciones	S	5,92	0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,43.	El resultado es real	0,238	Bajo grado de asociación	0,116	No existe estabilidad en el tiempo
	E	8,922	12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,81.	El resultado es espurio	0,288		0,71	
	A	12,46	13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,29.	El resultado es espurio	0,334		0,409	
	U	33,572	27 casillas (84,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,48.	El resultado es espurio	0,503		0,04	
Conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a impulsar el Plan Estratégico de la organización	S	0,639	2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,14.	El resultado es espurio	0,08		0,424	
	E	1,891	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.	El resultado es espurio	0,136		0,756	
	A	2,009	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,72.	El resultado es espurio	0,14		0,734	
	U	3,403	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.	El resultado es espurio	0,181		0,845	
Grado en que la muestra considera que las comunicaciones internas de la empresa impulsan el Plan Estratégico de la organización	S	4,024	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,84.	El resultado es espurio	0,206		0,259	
	E	6,3	12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,33.	El resultado es espurio	0,254		0,9	
	A	13,68	14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.	El resultado es espurio	0,361		0,322	
	U	22,244	26 casillas (81,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.	El resultado es espurio	0,443		0,386	

		Chi-cuadrado	Observación Chi-Cuadrado de Pearson	Conclusión Chi-cuadrado	Coeficiente de Contingencia	Grado de Asociación	Significancia Aproximada	Estabilidad
Conocimiento de la muestra sobre si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas	S	0,877	1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,60.	El resultado es espurio	0,093		0,349	
	E	2,536	6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.	El resultado es espurio	0,157		0,638	
	A	3,699	5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.	El resultado es espurio	0,189		0,448	
	U	6,825	10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,30.	El resultado es espurio	0,253		0,447	
Grado en que la muestra considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas	S	2,2	2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,89.	El resultado es espurio	0,154		0,532	
	E	15,01	13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.	El resultado es espurio	0,378		0,241	
	A	15,055	15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.	El resultado es espurio	0,379		0,238	
	U	20,548	26 casillas (81,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.	El resultado es espurio	0,431		0,487	

En la mayoría de los casos, el resultado es espurio debido a que en el valor de Chi-cuadrado 20% o más de los resultados tuvieron frecuencias esperadas inferiores a 5, por lo cual no se considera relevante para el análisis, pues puede conducir a conclusiones falsas, según lo explicado en el Marco Metodológico.

En aquellos casos en los cuales el análisis de Chi-cuadrado arrojó un resultado real, el coeficiente de contingencia fue igual o menor que 0,272, por lo que se determinó que el grado de asociación entre las variables cruzadas entre sí fue bajo o muy bajo. En ninguno de estos casos, el nivel de significancia fue menor que 0,05 (el valor más bajo fue de 0,053). En este sentido, se determinó que no existía estabilidad en el tiempo.

4.4.2 Matriz para el cruce de variables nominales con variables ordinales

Tabla 89. *Matriz Utilizada para el Cruce de Variables Nominales con Variables Ordinales del Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín semanal Siempre Unidos es atractiva y agradable	S	0,088	Muy baja correlación positiva	0,339	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,021	Muy baja correlación negativa	0,791	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0	Correlación nula	0,992	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,107	Muy baja correlación negativa	0,222	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la presentación general del boletín mensual Gente de Película es atractiva y agradable	S	0,01	Muy baja correlación positiva	0,916	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,025	Muy baja correlación negativa	0,742	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,037	Muy baja correlación negativa	0,64	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,137	Muy baja correlación negativa	0,125	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la presentación general de los videos institucionales es atractiva y agradable	S	0,162	Muy baja correlación positiva	0,218	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,082	Muy baja correlación negativa	0,51	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,136	Muy baja correlación negativa	0,253	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,011	Muy baja correlación positiva	0,93	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la presentación general de la campaña del Plan Estratégico es atractiva y agradable	S	0,158	Muy baja correlación positiva	0,167	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,042	Muy baja correlación positiva	0,723	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,016	Muy baja correlación negativa	0,892	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,05	Muy baja correlación negativa	0,64	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín semanal Siempre Unidos invitan a leer la información	S	0,063	Muy baja correlación positiva	0,49	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,029	Muy baja correlación positiva	0,708	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,11	Muy baja correlación positiva	0,217	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,102	Muy baja correlación negativa	0,235	No existe estabilidad en el tiempo

Leyenda: sexo (S); edad (E); años de antigüedad en la organización (A); y unidad a la que pertenece (U)

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que los titulares del boletín mensual Gente de Película invitan a leer la información	S	0,055	Muy baja correlación positiva	0,567	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,077	Muy baja correlación positiva	0,316	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0	Correlación nula	0,993	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,082	Muy baja correlación negativa	0,319	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín semanal Siempre Unidos es fácil de leer	S	0,159	Muy baja correlación positiva	0,082	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,058	Muy baja correlación negativa	0,489	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,033	Muy baja correlación positiva	0,688	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,094	Muy baja correlación negativa	0,265	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en el boletín mensual Gente de Película es fácil de leer	S	0,144	Muy baja correlación positiva	0,134	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,023	Muy baja correlación positiva	0,784	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,033	Muy baja correlación positiva	0,664	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,039	Muy baja correlación negativa	0,67	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en los videos institucionales es fácil de leer	S	0,156	Muy baja correlación positiva	0,225	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,169	Muy baja correlación negativa	0,151	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,177	Muy baja correlación negativa	0,157	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,035	Muy baja correlación positiva	0,742	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el tipo de letra empleado en la campaña del Plan Estratégico es fácil de leer	S	0,193	Muy baja correlación positiva	0,086	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,177	Muy baja correlación negativa	0,106	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,145	Muy baja correlación negativa	0,159	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,028	Muy baja correlación negativa	0,785	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín semanal Siempre Unidos son atractivas	S	0,216	Baja correlación	0,014	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,005	Muy baja correlación negativa	0,95	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,09	Muy baja correlación positiva	0,285	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,156	Muy baja correlación negativa	0,074	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en el boletín mensual Gente de Película son atractivas	S	0,165	Muy baja correlación positiva	0,077	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,075	Muy baja correlación negativa	0,329	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,008	Muy baja correlación positiva	0,916	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,222	Baja correlación negativa	0,012	Existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en los videos institucionales son atractivas	S	0,239	Baja correlación positiva	0,054	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,069	Muy baja correlación negativa	0,585	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,127	Muy baja correlación negativa	0,29	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,016	Muy baja correlación negativa	0,909	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que las imágenes usadas en la campaña del Plan Estratégico son atractivas	S	0,152	Muy baja correlación positiva	0,18	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,205	Baja correlación negativa	0,064	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,096	Muy baja correlación negativa	0,414	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,08	Muy baja correlación negativa	0,504	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos llega en el momento oportuno	S	0,046	Muy baja correlación positiva	0,624	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,104	Muy baja correlación negativa	0,235	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,023	Muy baja correlación positiva	0,804	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,04	Muy baja correlación negativa	0,66	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película llega en el momento oportuno	S	0,014	Muy baja correlación positiva	0,884	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,031	Muy baja correlación negativa	0,723	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,015	Muy baja correlación positiva	0,886	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,159	Muy baja correlación positiva	0,062	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales llega en el momento oportuno	S	0,061	Muy baja correlación positiva	0,463	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,13	Muy baja correlación negativa	0,307	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,068	Muy baja correlación negativa	0,579	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,063	Muy baja correlación positiva	0,593	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico llega en el momento oportuno	S	0,136	Muy baja correlación positiva	0,252	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,105	Muy baja correlación negativa	0,374	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,111	Muy baja correlación negativa	0,325	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,033	Muy baja correlación positiva	0,754	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el boletín semanal Siempre Unidos es fácil de comprender	S	0,242	Baja correlación positiva	0,01	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,068	Muy baja correlación negativa	0,445	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,079	Muy baja correlación negativa	0,394	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,122	Muy baja correlación negativa	0,164	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es fácil de comprender	S	0,1	Muy baja correlación positiva	0,312	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,033	Muy baja correlación negativa	0,691	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,028	Muy baja correlación negativa	0,756	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,065	Muy baja correlación negativa	0,488	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es fácil de comprender	S	0,209	Baja correlación positiva	0,114	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,024	Muy baja correlación positiva	0,852	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,172	Muy baja correlación negativa	0,136	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,076	Muy baja correlación negativa	0,526	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es fácil de comprender	S	0,013	Muy baja correlación positiva	0,916	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,018	Muy baja correlación negativa	0,87	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,108	Muy baja correlación negativa	0,326	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,021	Muy baja correlación negativa	0,849	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es completa y suficiente	S	0,25	Baja correlación positiva	0,004	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,136	Muy baja correlación negativa	0,09	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,167	Muy baja correlación negativa	0,037	Existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,033	Muy baja correlación negativa	0,719	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
La información del boletín mensual Gente de Película es completa y suficiente	S	0,144	Muy baja correlación positiva	0,129	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,134	Muy baja correlación negativa	0,104	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,09	Muy baja correlación negativa	0,29	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,04	Muy baja correlación negativa	0,675	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es completa y suficiente	S	0,135	Muy baja correlación positiva	0,324	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,175	Muy baja correlación negativa	0,125	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,157	Muy baja correlación negativa	0,141	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,015	Muy baja correlación positiva	0,901	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es completa y suficiente	S	0,1	Muy baja correlación positiva	0,426	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,115	Muy baja correlación negativa	0,274	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,136	Muy baja correlación negativa	0,198	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,023	Muy baja correlación negativa	0,841	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es interesante	S	0,174	Muy baja correlación positiva	0,051	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,148	Muy baja correlación negativa	0,055	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,07	Muy baja correlación negativa	0,388	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,178	Muy baja correlación negativa	0,044	Existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es interesante	S	0,191	Muy baja correlación positiva	0,04	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,056	Muy baja correlación negativa	0,489	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,041	Muy baja correlación negativa	0,628	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,142	Muy baja correlación negativa	0,108	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es interesante	S	0,188	Muy baja correlación positiva	0,161	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,112	Muy baja correlación negativa	0,275	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,137	Muy baja correlación negativa	0,249	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,05	Muy baja correlación positiva	0,681	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es interesante	S	0,224	Baja correlación positiva	0,058	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,151	Muy baja correlación negativa	0,108	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,115	Muy baja correlación negativa	0,287	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,051	Muy baja correlación positiva	0,636	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es actual	S	0,078	Muy baja correlación positiva	0,411	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,102	Muy baja correlación negativa	0,22	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,097	Muy baja correlación positiva	0,245	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,121	Muy baja correlación negativa	0,175	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es actual	S	0	Correlación nula	0,997	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,046	Muy baja correlación negativa	0,576	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,071	Muy baja correlación positiva	0,359	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,035	Muy baja correlación negativa	0,702	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es actual	S	0,206	Baja correlación positiva	0,118	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,068	Muy baja correlación negativa	0,577	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,119	Muy baja correlación positiva	0,293	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,085	Muy baja correlación negativa	0,52	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es actual	S	0,108	Muy baja correlación positiva	0,407	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,029	Muy baja correlación negativa	0,764	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,064	Muy baja correlación positiva	0,548	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,102	Muy baja correlación positiva	0,405	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil para su vida personal	S	0,222	Baja correlación positiva	0,009	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,059	Muy baja correlación negativa	0,452	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,025	Muy baja correlación positiva	0,783	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,071	Muy baja correlación negativa	0,401	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
La información del boletín mensual Gente de Película es útil para mi vida personal	S	0,209	Baja correlación positiva	0,018	Existe estabilidad en el tiempo
	E	0,013	Muy baja correlación positiva	0,882	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,071	Muy baja correlación positiva	0,421	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,05	Muy baja correlación negativa	0,561	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil para su vida personal	S	0,151	Muy baja correlación positiva	0,233	No existe estabilidad en el tiempo
	E	0,034	Muy baja correlación positiva	0,782	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,185	Muy baja correlación positiva	0,166	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,004	Muy baja correlación positiva	0,972	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil para su vida personal	S	0,311	Baja correlación positiva	0,003	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,048	Muy baja correlación negativa	0,654	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,048	Muy baja correlación positiva	0,681	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,139	Muy baja correlación negativa	0,204	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil en el ámbito profesional	S	0,097	Muy baja correlación positiva	0,282	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,055	Muy baja correlación negativa	0,504	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,073	Muy baja correlación positiva	0,39	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,094	Muy baja correlación positiva	0,273	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película es útil en el ámbito profesional	S	0,009	Muy baja correlación positiva	0,927	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,056	Muy baja correlación negativa	0,524	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,054	Muy baja correlación positiva	0,527	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,053	Muy baja correlación positiva	0,544	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales es útil en el ámbito profesional	S	0,009	Muy baja correlación positiva	0,947	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,088	Muy baja correlación negativa	0,452	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,004	Muy baja correlación negativa	0,976	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,175	Muy baja correlación positiva	0,144	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico es útil en el ámbito profesional	S	0,05	Muy baja correlación positiva	0,666	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,043	Muy baja correlación negativa	0,665	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,007	Muy baja correlación positiva	0,948	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,113	Muy baja correlación positiva	0,28	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos fortalece su identificación con la empresa	S	0,283	Baja correlación positiva	0,001	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,176	Muy baja correlación negativa	0,024	Existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,091	Muy baja correlación negativa	0,289	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,075	Muy baja correlación negativa	0,399	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película fortalece su identificación con la empresa	S	0,127	Muy baja correlación positiva	0,173	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,111	Muy baja correlación negativa	0,187	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,019	Muy baja correlación negativa	0,833	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,07	Muy baja correlación negativa	0,46	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales fortalece su identificación con la empresa	S	0,232	Baja correlación positiva	0,067	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,084	Muy baja correlación negativa	0,46	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,043	Muy baja correlación positiva	0,709	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,07	Muy baja correlación positiva	0,586	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico fortalece su identificación con la empresa	S	0,243	Baja correlación positiva	0,027	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,075	Muy baja correlación negativa	0,459	No existe estabilidad en el tiempo
	A	0,075	Muy baja correlación positiva	0,511	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,011	Muy baja correlación positiva	0,914	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información del boletín semanal Siempre Unidos le permite conocer mejor la organización	S	0,231	Baja correlación positiva	0,01	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,292	Baja correlación negativa	0	Existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,184	Muy baja correlación negativa	0,03	Existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,075	Muy baja correlación negativa	0,401	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la información del boletín mensual Gente de Película le permite conocer mejor la organización	S	0,178	Muy baja correlación positiva	0,062	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,264	Baja correlación negativa	0,001	Existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,147	Muy baja correlación negativa	0,091	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,109	Muy baja correlación negativa	0,224	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de los videos institucionales le permite conocer mejor la organización	S	0,184	Muy baja correlación positiva	0,164	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,106	Muy baja correlación negativa	0,364	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,094	Muy baja correlación negativa	0,41	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,174	Muy baja correlación positiva	0,139	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que la información de la campaña del Plan Estratégico le permite conocer mejor la organización	S	0,153	Muy baja correlación positiva	0,205	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,161	Muy baja correlación negativa	0,103	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,108	Muy baja correlación negativa	0,323	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,103	Muy baja correlación positiva	0,342	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el boletín semanal Siempre Unidos cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización	S	0,187	Muy baja correlación positiva	0,035	Existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,1	Muy baja correlación negativa	0,238	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,076	Muy baja correlación negativa	0,366	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,069	Muy baja correlación negativa	0,447	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que el boletín mensual Gente de Película cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización	S	0,12	Muy baja correlación positiva	0,208	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,128	Muy baja correlación negativa	0,141	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,061	Muy baja correlación negativa	0,478	No existe estabilidad en el tiempo
	U	-0,101	Muy baja correlación negativa	0,285	No existe estabilidad en el tiempo
Grado en que la muestra considera que los videos institucionales cumplen con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización	S	0,113	Muy baja correlación positiva	0,401	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,058	Muy baja correlación negativa	0,613	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,057	Muy baja correlación negativa	0,606	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,084	Muy baja correlación positiva	0,526	No existe estabilidad en el tiempo

		Tau-b de Kendall	Conclusión Tau-b de Kendall	Significancia Aproximada	Estabilidad
Grado en que la muestra considera que la campaña del Plan Estratégico cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización	S	0,055	Muy baja correlación positiva	0,671	No existe estabilidad en el tiempo
	E	-0,099	Muy baja correlación negativa	0,289	No existe estabilidad en el tiempo
	A	-0,069	Muy baja correlación negativa	0,514	No existe estabilidad en el tiempo
	U	0,061	Muy baja correlación positiva	0,582	No existe estabilidad en el tiempo

En la mayoría de los casos, no existía estabilidad en el tiempo, pues el nivel de significancia era mayor que 0,05.

En aquellos casos en los cuales el nivel de significancia aproximada sí permitía inferir que existía estabilidad en el tiempo, se presentaba un bajo o muy bajo grado de asociación entre las variables cruzadas entre sí, puesto que los valores del coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall no eran próximos ni a 1 ni a -1.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa Cines Unidos, una vez que se ha presentado la información obtenida de las entrevistas personales realizadas a los expertos en comunicación y a los directores de Cines Unidos, así como el trabajo de campo efectuado con los colaboradores de la empresa.

Con esta finalidad se elaboró una matriz de análisis para cada variable planteada:

1. Matriz para el cruce del análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas personales realizadas a los directores y el cuestionario realizado a los empleados de Cines Unidos. En este último caso, según se explicó en el Marco Metodológico, se asumieron los siguientes niveles de análisis para los valores obtenidos luego de la sumatoria de los *top two boxes* y en los valores correspondientes a la frecuencia de uso de los canales: (a) deficiente (0-19%); (b) insuficiente (20-59%); (c) aceptable (60-79%); (d) sobresaliente (80-94%); y (e) excelente (95-100%).
2. Matriz para el cruce del análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas personales realizadas a los expertos en comunicación con el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos.

Igualmente, la información recopilada se contrastó con lo establecido en los marcos conceptual y referencial del Trabajo de Grado, lo que permitió obtener un análisis integral y exhaustivo del problema en estudio.

Al realizar el análisis de la información, se pretende detectar las fortalezas del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 y de las comunicaciones internas en general de Cines Unidos, así como las oportunidades de mejora para que sean implementadas en el plan que se apruebe para el período 2009-2010.

Tabla 90. *Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Directores y el Cuestionario Realizado a los Empleados de Cines Unidos*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
Comunicaciones internas	Funciones de las comunicaciones internas	Difusión de las iniciativas de la organización	Ha habido un cambio importante en términos de especialización en el tema de la comunicación. Los canales han sido bastante eficientes para transmitir noticias sobre la empresa. Se tiene que evaluar si los colaboradores están leyendo los boletines y los demás medios como lo hacían al comienzo. Resulta importante realizar cambios a los medios para que no se mantengan estáticos y evitar que se pierda el interés.	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a difundir las iniciativas de la organización correspondió a un **nivel excelente (98,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas de la empresa cumplen con esta función tuvo un **nivel aceptable (66,32%)**.
		Impulso del Plan Estratégico de la organización	Con respecto a la campaña de lanzamiento, resultó efectiva porque contó con la atención de todos los colaboradores. Sin embargo, la campaña de mantenimiento ha dejado de tener efectividad porque no se han comunicado los avances y resultados del plan. Además, desde la gerencia de segunda línea hacia abajo desconocen lo aprobado por el comité estratégico. Se tiene que reforzar el mantenimiento, pues es un tema muy complejo.	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a impulsar el Plan Estratégico de la organización correspondió a un **nivel sobresaliente (91,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel aceptable (63,74%)**.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
		Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	Diversas unidades han acudido a Comunicaciones Internas para obtener apoyo en materia comunicacional, sin embargo, se debe seguir sensibilizando a las direcciones y gerencias para que utilicen los canales con el apoyo de la especialista en Comunicaciones. De esta manera, la comunicación fluye en todas las direcciones y no únicamente de arriba hacia abajo. La información o el requerimiento deben venir de las unidades que así lo necesitan. Existe cierto desconocimiento sobre esta función.	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación correspondió a un **nivel sobresaliente (88,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel aceptable (64,78%)**.
		Promoción de la cultura organizacional	La misión, visión y los valores de Cines Unidos no se han reforzado en las comunicaciones últimamente. Con la campaña del Plan Estratégico y el boletín mensual Gente de Película se refuerza la misión y la visión, pero en el tema de los valores no se observa relación explícita.	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a promover la cultura organizacional correspondió a un **nivel excelente (97,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel aceptable (72,16%)**.
		Favorecimiento de la integración entre los empleados	Ambos boletines, sobre todo el mensual, que está dirigido a los colaboradores de los cines, contribuyen a un acercamiento muy importante entre lo que se está haciendo a nivel de cines y	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a favorecer la integración entre los empleados correspondió a un **nivel**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
			a nivel de direccionamiento, control y seguimiento del negocio en la sede corporativa. Por otra parte, se logra más reconocimiento entre los mismos cines, que no se sienten parte de la empresa, sobre todo los que están fuera de Caracas. Igualmente, en la sede corporativa se enteran de las actividades de los cines de todo el país y se contribuye a la integración entre las unidades.	**excelente (96,00%)**. No obstante, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel insuficiente (58,34%)**. De hecho, la mayor proporción (31,25%) consideró que cumplen poco con este aspecto.
		Motivación a los empleados a desempeñar sus funciones	Las comunicaciones internas son parte de un esfuerzo para hacer que mejore el ambiente de trabajo. Con respecto a los cines, las comunicaciones internas motivan cuando se hacen reconocimientos de los logros que se han alcanzado, sin embargo, se deben reforzar utilizando elementos que permitan estimular a los colaboradores a alcanzar nuevas metas y objetivos. Por su parte, en la sede corporativa, las motivaciones se hacen cuando las personas sienten que existen cambios en la organización y los perciben como positivos.	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a motivar a los empleados a desempeñar sus funciones correspondió a un **nivel excelente (99,00%)**. No obstante, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel insuficiente (41,41%)**. De hecho, la mayor proporción (42,42%) consideró que cumplen poco con este aspecto.
		Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	Se está trabajando sobre el tema de desarrollar estándares y políticas de comunicación. No obstante, aún se presentan fallas	El conocimiento de la muestra sobre la función de las comunicaciones internas de la empresa referente a desarrollar

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
			y confusiones sobre las tareas que desempeña la especialista en Comunicaciones Internas, por lo que debe formalizarse.	estándares y políticas de comunicación correspondió a un **nivel sobresaliente (88,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que las comunicaciones internas cumplen con esta función tuvo un **nivel aceptable (60,22%).**
	Tipos de mensajes	Mensajes de Producción	No han sido percibidos.	El grado en que la muestra consideró que recibe mensajes de producción tuvo un **nivel insuficiente (25,00%)**. De hecho, la mayor proporción (40,00%) consideró que se transmiten en poca medida, seguida de la que contestó que en nada (35,00%). Es decir, 75% de la muestra evaluó negativamente el grado de recepción de este tipo de mensajes.
		Mensajes de Mantenimiento	No son consistentes. El reconocimiento no está explícito. Deberían transmitirse más mensajes de este tipo, sobre todo, los relacionados con los logros de los cines, con el fin de transmitir mejores prácticas y de motivarlos.	El grado en que la muestra consideró que recibe mensajes de mantenimiento tuvo un **nivel insuficiente (26,00%)**. De hecho, la mayor proporción (38,00%) consideró que cumplen en poca medida con este aspecto, seguida de la que contestó que en nada (36,00%). Es decir, 74% de la muestra evaluó negativamente el grado de recepción de este tipo de mensajes.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
		Mensajes de Innovación	Sí se transmiten mensajes de este tipo como aperturas de cines, ingresos de personal a las sedes, la campaña del Plan Estratégico, entre otros. Generalmente, este tipo de mensajes constituyen la información principal del boletín semanal.	El grado en que la muestra considera que recibe mensajes de innovación tuvo un **nivel insuficiente (46,00%)**. De hecho, la mayor proporción (44,00%) consideró que cumplen poco con este aspecto.
	Características de los mensajes	Claridad	El taller de vocería fue sencillo, fácil de comprender y de seguir, aunque requiere de práctica.	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es fácil de comprender tuvo un **nivel excelente (95,96%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel sobresaliente (85,72%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel sobresaliente (81,25%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (71,93%).**
		Integralidad	La información fue completa y suficiente. Todos los puntos fueron tratados con detalle.	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es completa y suficiente tuvo un **nivel aceptable (78,78%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (72,53%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (75,00%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (66,67%).**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
		Interés	Fue interesante y ameno.	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es interesante tuvo un **nivel aceptable (63,63%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (61,54%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (64,58%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (63,16%).**
		Actualidad		El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es actual tuvo un **nivel sobresaliente (83,83%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (69,23%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (66,67%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (63,16%).**
		Utilidad	La información está orientada a temas de información corporativa y de información clave para los cines. La utilidad radica en estar informado de lo que ocurre en la empresa y que la información quede como referencia futura.	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil para su vida personal tuvo un **nivel insuficiente (32,32%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel insuficiente (23,07%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel insuficiente (20,83%)**; y

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
				la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel insuficiente (31,58%)**. En la mayoría de los casos anteriores, la muestra tendió a evaluar este aspecto en forma negativa. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos es útil en el ámbito profesional tuvo un **nivel aceptable (65,65%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (62,63%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (60,42%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (61,41%)**. En este apartado, la muestra tendió a evaluar de forma positiva.
		Identidad con la empresa	**Identificación de los colaboradores con la organización:** El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 ha contribuido a la identificación de los colaboradores con la organización. Está haciendo que el personal que está alejado geográficamente de la sede corporativa se sienta más integrado y parte de Cines Unidos. Sin embargo, el nivel de identificación podría ser mayor	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos fortalece su identificación con la empresa tuvo un **nivel aceptable (70,70%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (69,23%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (70,84%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (66,67%)**. Por otro lado, el grado en que la

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
			si se habilitan canales que permitan el flujo de comunicación de abajo hacia arriba, ya que actualmente, la información, por lo general, va de arriba hacia abajo. Ya existe cierto nivel de identificación de los colaboradores con cada uno de los cines en los que trabajan. El objetivo es reforzar los canales de comunicaciones internas para aprovechar esa identificación y generalizarla a toda la empresa como tal. **Permite conocer mejor la organización:** Si la información es leída por los colaboradores, el nivel de conocimiento es alto. Mientras más se conozca la organización, los logros y los distintos departamentos, resulta más fácil lograr la identificación con la empresa.	muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos le permite conocer mejor la organización tuvo un **nivel sobresaliente (83,84%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (76,93%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (75,00%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (66,67%)**.
		Nivel de difusión	La apertura del cine Millennium y el lanzamiento de la campaña del Plan Estratégico tuvieron un nivel de difusión suficiente. En cuanto al resto de la información, existen oportunidades de mejora, mediante la utilización de medios innovadores.	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
	Formato de los canales	Presentación general	**Identidad visual:** La mayoría de los medios están alineados con la imagen de la empresa. Con respecto a los boletines, la correspondencia con la identidad visual de Cines Unidos es menor, sin embargo, la tienen. **Presentación General "Flash Report":** La información está muy bien presentada, tiene coherencia y secuencia. Se deberían incorporar comentarios o análisis de la información reflejada en números. **Talleres de vocería:** Fue muy interesante, efectivo y práctico. El único aspecto a mejorar es que el facilitador debe dominar los temas que se propongan en las prácticas para que dé las recomendaciones adecuadas.	El grado en que la muestra consideró que la presentación general del boletín semanal Siempre Unidos es atractiva y agradable tuvo un **nivel aceptable (74,74%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (64,83%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (66,66%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (63,15%)**.
		Titulares		El grado en que la muestra consideró que los titulares del boletín semanal Siempre Unidos invitan a leer la información tuvo un **nivel aceptable (65,65%)**; en tanto que la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (61,54%).**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
		Tipografía		El grado en que la muestra consideró que el tipo de letra empleado en el boletín semanal Siempre Unidos es fácil de leer tuvo un **nivel aceptable (78,78%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (69,23%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (66,66%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (66,67%).**
		Imágenes		El grado en que la muestra consideró que las imágenes usadas en el boletín semanal Siempre Unidos son atractivas tuvo un **nivel aceptable (72,72%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (67,04%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (62,50%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel insuficiente (56,14%).**
	Pertinencia de los canales	Periodicidad	Generalmente, la información está llegando en el momento oportuno, aunque esto depende del acceso de los colaboradores a los medios y de los aportes continuos del resto de las unidades de la organización al área de Comunicaciones Internas.	El grado en que la muestra consideró que la información del boletín semanal Siempre Unidos llega en el momento oportuno tuvo un **nivel aceptable (72,72%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (64,83%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel insuficiente**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
				(56,25%); y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel insuficiente (52,63%).**
		Accesibilidad	Depende de las audiencias. En la sede corporativa, la información se envía por correo electrónico, por lo que puede perder protagonismo. Hay que determinar si la información es leída como al principio. En los cines, debido a la falta de suficientes computadoras, se desconoce si la información les está llegando a los colaboradores. Debería considerarse imprimir el boletín mensual.	
		Funcionalidad	**Logro de objetivos:** En el caso del lanzamiento de la campaña del Plan Estratégico, el cumplimiento de los objetivos quedó claro. En el caso de los demás canales de comunicación, no se tiene claro si se está contribuyendo al logro de los objetivos de la organización. **Políticas regulatorias de correos electrónicos:** Las normas no se están cumpliendo a cabalidad. Se considera que no tienen gran impacto dentro de la sede corporativa y que se fundamenta en necesidades técnicas y no comunicacionales.	El grado en que la muestra consideró que el boletín semanal Siempre Unidos cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización tuvo un **nivel aceptable (73,73%)**; la del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel aceptable (69,23%)**; la de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (66,67%)**; y la de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel aceptable (68,42%)**.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
			Reuniones mensuales: Las reuniones mensuales con la especialista en Comunicaciones Internas pueden resultar de provecho. Se debe aprobar un plan mensual de lo que se va a comunicar, para que las acciones comunicacionales que se implementarán queden claras, aunque éstas deben ser flexibles. **Carteleras exclusivas de comunicaciones internas en los cines:** Se debe realizar un sondeo con los colaboradores para estudiar si la mejor vía para transmitirles la información son las carteleras. Dado que existe saturación de carteleras en los cines, no se considera prudente colocar otra cartelera de Comunicaciones Internas. Debe analizarse el uso de la cartelera en la sede corporativa.	
		Frecuencia de uso	Existen unidades que no obtienen *feedback* de sus trabajadores con respecto al uso de los canales de comunicación. Esto se debe a que no se han abierto los espacios para discutir el tema de comunicaciones internas. Por otra parte, existen colaboradores que sí dan retroalimentación a sus superiores sobre las noticias publicadas en los canales de comunicación.	El conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín semanal Siempre Unidos tuvo un **nivel excelente (100,00%)**, su índice de lectura tuvo un **nivel excelente (99,00%)** y su frecuencia de uso tuvo un **nivel aceptable (68,69%).** El conocimiento de la muestra sobre la existencia del boletín mensual Gente de Película tuvo un **nivel excelente (96,00%)**, su índice de lectura tuvo un **nivel**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Directores de Cines Unidos	Empleados de Cines Unidos
				sobresaliente (91,00%) y su frecuencia de uso tuvo un **nivel insuficiente (42,86%).** El conocimiento de la muestra sobre la existencia de los videos institucionales tuvo un **nivel aceptable (78,00%)**, el índice de exposición de la muestra a éstos tuvo un **nivel insuficiente (48,00%)** y su frecuencia de uso tuvo un **nivel insuficiente (39,58%).** El conocimiento de la muestra sobre la existencia de la campaña del Plan Estratégico tuvo un **nivel sobresaliente (84,00%)**, el índice de exposición de la muestra a éstos tuvo un **nivel insuficiente (57,00%)** y su frecuencia de uso tuvo un **nivel insuficiente (49,12%).**
	Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	De lo que se hizo en materia de comunicaciones internas, se percibe que la inversión ha sido adecuada. No sólo se habla de inversión monetaria sino también de tiempo y otros recursos. Se considera que la inversión monetaria no es muy elevada, puesto que los medios son digitales, sin embargo, se desconoce el monto aprobado.	El conocimiento de la muestra sobre si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas correspondió a un **nivel sobresaliente (90,00%)**. Por otro lado, el grado en que la muestra consideró la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas tuvo un **nivel sobresaliente (80,00%)**.

Tabla 91. *Matriz para el Cruce del Análisis de los Resultados Obtenidos en las Entrevistas Personales Realizadas a los Expertos en Comunicación con el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
Plan de comunicaciones internas	Funciones del plan de comunicaciones internas		El plan de comunicaciones internas debe fortalecer la identificación de los colaboradores con la organización, mercadear internamente los valores, informar el sobre el funcionamiento del negocio, el cumplimiento de los objetivos e iniciativas y darle seguimiento al Plan Estratégico. Además, debe especificar las audiencias y el eje de los mensajes clave.	"Los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna en la empresa son: (a) propiciar una red comunicativa, (b) impulsar el Plan Estratégico, (c) promover la cultura organizacional, y (d) ser incluyentes" (p. 9). El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 identifica los objetivos, las audiencias clave, los medios seleccionados, el cronograma y propuestas para evaluar su efectividad.
		Identificación de la situación actual de la comunicación en la empresa	El plan de comunicaciones internas no identifica la situación actual de las comunicaciones de la empresa. Esto debe hacerse mediante una auditoría previa, con el fin de conocer la eficiencia de los canales utilizados.	Dado que se trata del primer plan de comunicaciones internas de la empresa, éste describe conceptos básicos de la comunicación y su importancia en las organizaciones; el funcionamiento, los pilares y el ámbito de Comunicaciones Internas en Cines Unidos; antecedentes y estatus de la situación actual de las comunicaciones internas de la empresa (para el momento del lanzamiento del plan); y luego identifica la estrategia y el plan de comunicaciones propiamente dicho.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Difusión de las iniciativas de la organización	El plan de comunicaciones internas debe difundir las iniciativas de la organización para sensibilizar y alinear a los colaboradores, y evitar problemas de clima organizacional y cultura disfuncional.	Uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación periódica (p. 10). En el objetivo general se expresa el propósito de "crear una red de comunicación que permita un flujo de información frecuente, constante y efectivo" (p. 18). En los objetivos específicos se identifica la función de "servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización" (p. 19).
		Impulso del Plan Estratégico de la organización	El plan de comunicaciones internas debe estar alineado con el Plan Estratégico de la organización e impulsarlo continuamente. Para generar el compromiso de los colaboradores con el mismo, es importante identificar el aporte de cada uno de éstos.	Entre los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna de la empresa se encuentra "impulsar el Plan Estratégico" (p. 9). En el objetivo general se expresa el propósito de "impulsar el logro del Plan Estratégico" (p. 18). En los objetivos específicos se identifica la función de "informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico 2008-2011" (p. 19). Entre los medios mixtos, se encuentra la campaña del Plan Estratégico, cuyo objetivo es cumplir con la función anteriormente mencionada.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Apoyo y asesoramiento a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación	El plan de comunicaciones internas tiene que ser transversal y apoyar a todas las unidades de la organización en la creación de estrategias y planes para comunicar sus proyectos, con el fin de lograr integración y alinear la información hacia la misma dirección.	Entre los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna de la empresa se encuentra "ser incluyentes" (p. 9). Uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación para proyectos, referente a "asesorar y coordinar la gestión comunicacional de proyectos" (p. 10). En los objetivos específicos de identifica la función de "apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación" (p. 19).
		Promoción de la cultura organizacional	La cultura organizacional está conformada por tres elementos que son las ideas, los valores y las normas que tiene una empresa. El plan de comunicaciones internas debe sensibilizar y asegurar que existe un compromiso con la cultura y con la filosofía de gestión.	Entre los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna de la empresa se encuentra "promover la cultura organizacional" (p. 9). El objetivo general expresa el propósito de "fortalecer la comunicación como parte integral de la cultura organizacional" (p. 18). En los objetivos específicos de identifica la función de "promover la cultura organizacional (valores, misión, visión)" (p. 19).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Favorecimiento de la integración entre los empleados	Los canales de comunicación impulsados desde el plan de comunicaciones internas constituyen un espacio para que los empleados puedan tener formas de expresión. En la medida en que haya mayor información, se genera cohesión entre los grupos, sentido de pertenencia e identidad. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta que muchas veces los temas de integración tienen que ver con temas de gerencia y esto no se resuelve solamente con comunicaciones.	Uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación periódica, referente a "impulsar la integración e identificación" (p. 10). En los objetivos específicos de identifica la función de "favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines" (p. 19). Se observa que, particularmente, una de las funciones del boletín mensual es motivar e integrar a los equipos de los cines entre ellos, así como con la corporativa (p. 25).
		Motivación de los empleados a desempeñar sus funciones	El plan de comunicaciones internas no es el que debería motivar a los empleados a desempeñar sus funciones. Esto corresponde al área de recursos humanos (motivación económica y beneficios) y con los estilos gerenciales de la empresa. Lo que se impulsa a través de las acciones de comunicación es cómo motivas al empleado para que se comprometa con la organización para la que trabaja y no solamente con el rol que cumple.	En los objetivos específicos de identifica la función de "motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones" (p. 19). Se observa que, particularmente, una de las funciones del boletín mensual es mejorar la trasferencia de mejores prácticas y propiciar una sana competencia entre los equipos (p. 25). De igual forma, "los videos de apertura plasman los momentos antes y después de que abre un complejo cinematográfico, los testimonios de quienes lo hicieron posible, expectativas, etc." (p. 27).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Desarrollo de estándares y políticas de comunicación	Los estándares y políticas de comunicación deben establecerse antes de definir el plan de comunicaciones integradas de la empresa. Debe quedar claro el manejo de los mensajes de la organización y las instancias que validan las informaciones a transmitir. Por otra parte, la identidad gráfica debe ir de la mano con la identidad de la organización y debe ser del conocimiento de los empleados.	Uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación estratégica, referente a "crear estándares y políticas, implantar mejores prácticas comunicacionales" (p. 10). En los objetivos específicos de identifica la función de "desarrollar estándares y políticas de comunicación" (p. 19). Se observa que uno de los mensajes que deben estar presentes en la Intranet son "formatos, políticas y procedimientos" (p. 26).
	Fijación de objetivos		El criterio para fijar los objetivos del plan de comunicaciones internas lo establece la empresa. Deben estar alineados con los objetivos del plan de negocios y la visión de la organización, así como conocer la situación actual de las comunicaciones internas y su importancia dentro de la empresa.	
		Número de objetivos	Debe tener un objetivo general y entre dos y cinco objetivos específicos. Lo que diferencia a una organización de otra, más allá de los productos y de los servicios que fabrica o construye, es la manera en que se comunica con sus públicos.	Además del objetivo general, cuenta con siete (7) objetivos específicos.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Simples	Tienen que ser medibles, reales, ejecutables, lograrse con facilidad y, además, deben ser entendidos por todos.	Tanto el objetivo general como los objetivos específicos son simples, de fácil comprensión y se consideran como ejecutables.
		Jerárquicos	Implican que la comunicación debe hacerse en función de lo más importante, de lo más prioritario, de lo que implica mayor cantidad de públicos y de lo que es más inmediato. Debe saberse quién va a cumplir los objetivos. Se tiene que definir lo mínimo y lo máximo con lo que la empresa se sentirá satisfecha. Todo lo que se logre entre el mínimo y el máximo siempre va a ser ganancia.	La jerarquía de los objetivos está ordenada de manera descendente y se considera apropiada. No obstante, no se identifican los niveles mínimos y máximos de satisfacción.
		Congruentes	Que estén alineados con el Plan Estratégico y que haya una lógica entre lo que se dice y lo que se hace.	Existe alineación con el Plan Estratégico 2008-2011 de la organización.
		Flexibles	Que se puedan adaptar en el tiempo. Se presentan ocasiones en que se tienen que realizar ajustes a los objetivos y éstos lo tienen que permitir.	Los objetivos no están atados a una temporalidad rígida en particular y se consideran flexibles.
		Evaluables	Se tienen que plantear los indicadores de medición que permitirán saber si los objetivos se cumplieron o no. Si no son evaluables, no son objetivos.	El plan incluye mecanismos para evaluar la efectividad de las comunicaciones internas. No obstante, no se establecen indicadores específicos, ni cuantitativos, ni cualitativos.
	Delimitación de audiencias		Se tiene que partir de tres niveles básicos: nivel operativo (puntos de venta), nivel	Las audiencias están segmentadas de acuerdo a un criterio geográfico y jerárquico.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
			corporativo (gerencia media y baja) y nivel de altos ejecutivos, quienes toman las decisiones. También se tienen que tomar en cuenta las concesionarias o proveedores. Sin embargo, la comunicación debería ser igual, es decir, lo que habla la junta directiva se filtra en una comunicación para toda la organización. También es importante seleccionar aquellos públicos del mapa que requieren mayor información en un momento dado.	
		Segmentación geográfica	Depende de la naturaleza del negocio y de la capacidad que se tenga para llegar a sitios remotos. La segmentación geográfica debería hacerse así: región capital (este y oeste), interior del país (occidente, oriente y zona central). En función de esta segmentación, se establecen los medios adecuados para llegar a los sitios de poco acceso.	Las audiencias están divididas en dos grandes grupos: corporativa y cines.
		Segmentación jerárquica	El comité o la junta directiva determinan qué es lo que se va a comunicar y luego se filtra al resto de la empresa. La segmentación puede hacerse de la siguiente manera: alta directiva, gerencia corporativa	La audiencia de la corporativa se subdivide en tres grandes grupos: (a) los CEO, los directores estratégicos, así como los directores y gerentes de primera línea; (b) el personal gerencial y administrativo, el

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
			(alta, media y baja), las plazas operativas y los concesionarios o nivel gerencial, nivel medio, nivel trabajador, nivel administrativo, nivel obrero, pasantes o beca trabajo, entre otros. Lo primero que hay que hacer es definir cuál es el público al que se quiere dirigir las comunicaciones.	personal base y el personal en formación; y (c) todos los trabajadores de la sede corporativa. La audiencia de los cines se subdivide en cuatro grandes grupos: (a) el personal gerencial regional; (b) el personal gerencial local; (c) el personal de equipo; y (d) todos los trabajadores de los cines. (p. 20-21).
	Tipos de mensajes		Los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en un plan de comunicaciones son aquellos orientados al proyecto y al programa de negocios que se esté ejecutando en la organización. Sin embargo, al ser la información dinámica, se redactarán en el momento, dependiendo de lo que se desee solucionar y de lo que se quiera que esté en la mente de los empleados en una situación determinada.	No se hace una distinción explícita sobre el tipo de mensajes que contiene cada medio, es decir, si es de producción, mantenimiento o innovación.
			Normalmente una empresa se mueve con tres mensajes clave, administrados en un período de tiempo, dependiendo de la situación y del momento. Dentro de la realidad venezolana actual, hay que hacer sentir la tranquilidad. Ese mensaje debe	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
			estar presente a lo largo de todos los discursos. Lo importante es que cualquier mensaje se debe adaptar al programa planteado.	
		Mensajes de Producción	Los medios idóneos para transmitir este tipo de mensajes dependen de la segmentación que se haya realizado. Cuando se tiene una operación local en las plazas de cines, los canales no pueden ser tan tradicionales. Se tiene que buscar la forma de fortalecer los espacios de los empleados, como las carteleras o donde están los casilleros. A nivel corporativo, a través de herramientas digitales, aunque también hay que recurrir al boletín y la cartelera porque no todos los trabajadores tienen acceso a una computadora.	El foco del boletín mensual es mejorar la transferencia de las mejores prácticas (p. 25). Una de las funciones de la Intranet es servir de biblioteca documental y contener material de formación y manuales (p. 26). En la campaña del Plan Estratégico debían transmitirse los lineamientos de acción para cada unidad (p. 28).
		Mensajes de Mantenimiento	Para transmitir este tipo de mensajes, se pueden utilizar el boletín y la cartelera, así como el correo electrónico, porque el empleado lo guarda de recuerdo. Otra opción son las reuniones mensuales, donde la directiva de la organización busca espacios para compartir con sus empleados y, no sólo contarles cómo va el negocio, sino realizar los reconocimientos necesarios.	El boletín semanal se basa en noticias de logros y acciones (p. 25). En el boletín mensual se incluye una página de *rankings* donde se reconoce el cumplimiento mensual de las metas de los cines (p. 25).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
		Mensajes de Innovación	Para transmitir este tipo de mensajes, existen los medios tradicionales como el boletín y la cartelera. El canal regular para comunicar innovación es la tecnología. En el caso de Cines Unidos, se pueden utilizar las salas de cine para que la organización cuente a través de sus propios canales en dónde están y cómo están avanzando.	El boletín semanal trata sobre los proyectos de la organización y grandes eventos sociales y deportivos, principalmente ligados a la sede corporativa (p. 25). El tema central del boletín mensual puede referirse a grandes cambios (p. 25). En los videos se rememoran los cambios, crecimientos y momentos clave de la empresa (p. 27). La campaña del Plan Estratégico presentó al mismo como la brújula que guiará las acciones de la empresa en los próximos años (p. 28).
	Selección de canales		Los planes de comunicaciones internas tienen que estar adecuados a las costumbres de la audiencia, sus necesidades y las herramientas que utilizan a diario. En función de esto, se establecen los canales de comunicación. Todos los canales internos son idóneos, principalmente la Intranet.	No se determinó un canal para comunicar el Plan de Comunicaciones Internas como tal.
			Depende de la disponibilidad de recursos financieros que tenga la organización para instalar canales y de las necesidades de las audiencias. Si éstas no tienen acceso a los medios digitales, pues el correo electrónico, la	Los canales seleccionados fueron cara a cara (reunión de pauta, reunión regional y talleres de vocería); electrónicos (correo de Comunicaciones Internas, boletín semanal, boletín mensual, “Flash Report” y la

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
			Intranet o el pop-up no sirven. Se tiene que considerar al cuerpo laboral obrero, ya que ellos generalmente no tienen computadoras. En estos casos se requerirá del boletín, del volante y de la cartelera.	Intranet); audiovisuales (videos); impresos (carteleras); y mixto (Plan Estratégico).
		Funcionalidad	Que funcione para lo que se planteó y se puede medir si los mensajes están llegando a las audiencias y si éstas los están recibiendo.	El plan contempla que debe determinarse la funcionalidad del mismo, pero no especifica de qué manera, lo cual es el fundamento del presente Trabajo de Grado.
			Las políticas de correos electrónicos son válidas para evitar el uso inadecuado de este canal. Sin embargo, tienen una vía de escape creativa que se puede tomar. La forma en que se comunique la regulación es más importante que la regulación en sí misma.	En el plan se determina que deben fijarse políticas comunicacionales, mas no se especifican cuáles y de qué tipo. En el primer semestre de 2009 se implementó una política regulatoria de correos electrónicos, que restringe el uso de las listas de distribución dirigidas a todo el personal, con el fin de optimizar el flujo comunicacional.
		Alcance	Lo importante no es medir el medio a través de la audiencia, sino que la audiencia defina cuál va a ser el medio idóneo. Para medir el alcance de un canal de comunicación se debe realizar una auditoría.	El correo de comunicaciones internas, el boletín semanal, el boletín mensual, la Intranet, los videos y la campaña del Plan Estratégico se dirigen a todos los trabajadores, tanto de la sede corporativa como de los cines. La reunión de pauta y el “Flash

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
				Report" se dirigen a los CEO y los directores estratégicos. Los talleres de vocería se dirigen a todos los trabajadores de la sede corporativa. La reunión regional se dirige al personal gerencial regional. Las carteleras se dirigen al personal regional local y al personal de equipo.
		Nivel de difusión	A mayor cantidad de medios de comunicación, mayor garantía de que la información va a llegar a las audiencias. Para ser eficientes con el presupuesto, se tiene que saber escoger estos medios.	No se especifica el nivel de difusión que debe tener cada tipo de mensajes, pues éstos tampoco se indican explícitamente.
	Cronograma del plan	Duración	Depende de la naturaleza del plan, de los objetivos que se quieren lograr y si éstos son a corto, mediano o a largo plazo. Si se está hablando de una campaña puntual, durará el tiempo que dure el plan para el que fue implementada. Si el plan macro es plurianual, éste debe evaluarse anualmente.	La duración es de abril de 2008 hasta junio de 2009.
		Correspondencia entre plazos señalados y tiempos de ejecución	Una vez que se tiene el plan no se deberían aceptar postergaciones, dado que se pierde la secuencia de los mensajes que se están enviando, a menos que sea por una causa de fuerza mayor.	La mayoría de los plazos señalados se han cumplido, según lo estipulado en el cronograma. No obstante, ni la reunión de pauta, ni la reunión regional, se han implementado formalmente. Tampoco se

Variable	Dimensiones	Indicadores	Expertos en comunicación	Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009
			No obstante, el cronograma tiene que permitir cierta flexibilidad.	realizó el segundo taller de vocería, ni el video aniversario, ni se han implementado las carteleras en los cines. Aunque el proyecto de rediseño de la Intranet inició en la fecha adecuada, aún se encuentra en la etapa de búsqueda del proveedor más adecuado por parte de la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios.
	Presupuesto	Adecuación con las necesidades de la empresa	La teoría dice que 1% del presupuesto. Sin embargo, esto dependerá de cada empresa y, sobre todo, de la creencia de la alta gerencia en las comunicaciones.	El presupuesto no está estipulado en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, ni la distribución porcentual del mismo para cada uno de los canales.
		Correspondencia entre presupuesto aprobado y gastos realizados	Lo ideal sería utilizar todo el presupuesto aprobado. Sin embargo, si sobran recursos la organización va a estar muy contenta y se podrán direccionar esos fondos para seguir fortaleciendo otras premisas. Si el monto aprobado no alcanza, es porque algún proyecto o iniciativa no estuvo bien planificada.	

A continuación se realiza la discusión de los resultados, en función de los objetivos específicos de la presente investigación, considerando las dimensiones de cada uno de éstos.

5.1 Describir la situación actual de las comunicaciones internas en Cines Unidos

5.1.1 Funciones de las comunicaciones internas

Lucas (1997) indicó que el Departamento de Comunicaciones "tiene como objetivo facilitar las comunicaciones, especialmente las colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización" (p. 139). El autor expresó que es fundamental que se divulguen los principales acontecimientos de la organización con el fin de facilitar su comprensión y hacer frente a los rumores.

Luego del primer año de existencia de esta unidad dentro de Cines Unidos, los directores consideran que ha habido un cambio importante en términos de especialización en el tema de comunicación y, en general, consideran que los canales utilizados han sido efectivos. Esto es corroborado por los colaboradores de la empresa, quienes tienen un nivel de conocimiento excelente (98,00%) sobre la función de las comunicaciones internas de difundir las iniciativas de la organización. No obstante, los directores advierten que quizás es momento de hacer cambios en los canales para que la audiencia no pierda el interés por los mismos. En este sentido, los colaboradores califican con un nivel aceptable el cumplimiento de esta función (66,32%), por lo que se considera que hay oportunidades de mejora al respecto.

Por otro lado, Lucas (1997) también identificó que una de las funciones de las comunicaciones internas es promover los objetivos de la organización, lo cual tiene relación con la necesidad de impulsar el Plan Estratégico de la misma. Con respecto a este punto, los directores manifiestan que la campaña de lanzamiento del Plan Estratégico 2008-2011 fue muy efectiva. De hecho, los colaboradores conocen esta función en un nivel sobresaliente (91,00%). Sin embargo, los directores insisten en

que se debe reforzar la campaña de mantenimiento del mismo, pues no se han comunicado los avances y los resultados del plan. En este orden de ideas, los colaboradores califican con un nivel aceptable su cumplimiento (63,74%), por lo que es fundamental que se refuerce este aspecto, dado que la complejidad del Plan Estratégico 2008-2011 de por sí dificulta el entendimiento del mismo por parte de los niveles inferiores a la gerencia media y Comunicaciones Internas ejerce un rol esencial para generar compromiso y confianza en el mismo.

A su vez, los colaboradores tienen un nivel de conocimiento sobresaliente (88,00%) sobre la función de apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación. No obstante, los directores aseguran que, aunque diversas unidades han aprovechado dicha función, se debe seguir sensibilizando a las direcciones y gerencias para que apoyen en mayor medida en la especialista en Comunicaciones Internas. Asimismo, los colaboradores califican el cumplimiento de esta función como aceptable (64,78%), pero la posición de los directores es que la información debe venir de las unidades que así lo necesitan. Por ello, deben realizarse esfuerzos para motivar a las distintas áreas en el aprovechamiento de la asesoría comunicacional que se les ofrece.

Por otra parte, Libaert (2006) señaló que el estudio de la cultura interna es fundamental, porque los comentarios que realiza un empleado sobre la misma, en los diversos ambientes en los cuales éste se desarrolla, tienen gran credibilidad en los públicos externos, pues son reflejo de lo que el trabajador ha vivido en la empresa. Aunque los colaboradores tienen un nivel de conocimiento excelente (97,00%) sobre la función de las comunicaciones internas de promover la cultura organizacional, califican con un nivel aceptable (72,16%) su cumplimiento. De igual forma, los directores indican que, a pesar de que se han hecho esfuerzos por promover la misión y la visión, por medio de la campaña del Plan Estratégico y el boletín mensual, esto no se ha logrado últimamente y no se observa de forma explícita el refuerzo de los valores organizacionales. En consecuencia, se asume que existen oportunidades de mejora que permitan un mejor cumplimiento de dicha función.

Lucas (s.f.; cp. Trelles, 2001) también sostuvo que la comunicación es el modo fundamental de conseguir la socialización de los miembros de la organización (p. 42). Los colaboradores de Cines Unidos tienen un nivel de conocimiento excelente sobre esta función (96,00%); no obstante, consideran que su cumplimiento es insuficiente (58,34%). Por el contrario, los niveles superiores de la organización, representados por los directores, aseguran que ha habido un acercamiento muy importante entre los cines y entre éstos con la sede corporativa, así como entre las unidades que conforman esta última, principalmente gracias a los boletines. Al respecto, deben aplicarse correctivos para disminuir esta brecha, con el fin de satisfacer las expectativas de los colaboradores.

Por su parte, Andrade (s.f.; cp. Martín, 1997) afirmó que la comunicación interna persigue crear y mantener buenas relaciones entre la organización y sus miembros, por medio del uso de distintos medios de comunicación, que los mantengan "informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (p. 23). Los colaboradores tienen un nivel de conocimiento excelente sobre esta función (99,00%); no obstante, califican con un nivel insuficiente (41,41%) el cumplimiento de la misma, a tal grado que la mayor proporción (42,42%) considera que cumplen poco con este aspecto. Sobre este punto, los directores están conscientes de que la motivación de los colaboradores de la sede corporativa -quienes constituían la muestra del estudio- no es explícita, sino que infieren que éstos deben motivarse como resultado de los cambios que se realizan en la organización. En tanto que consideran que en los cines hay motivación cuando se comunican y se reconocen los logros alcanzados, aunque afirman que esto debe reforzarse. En consecuencia, debe reforzarse la motivación de la sede corporativa y debe determinarse la satisfacción de los colaboradores de los cines sobre este aspecto en particular.

Por último, en cuanto a la función de desarrollar estándares y políticas de comunicación, los colaboradores tienen un nivel de conocimiento sobresaliente al respecto (88,00%), aunque consideran que el cumplimiento de esta función es aceptable (60,22%). En esta misma línea, los directores reconocen que se está trabajando en este aspecto, aunque señalan que aún existe confusión sobre las tareas que desempeña la especialista en Comunicaciones Internas, por lo que existen oportunidades de mejora.

En todos los casos, se observa que el nivel de conocimiento de la muestra sobre las funciones de las comunicaciones internas representa un mayor porcentaje que su percepción sobre el cumplimiento de las mismas, por lo cual éstas deben reforzarse.

5.1.2 Tipos de mensajes

Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) explicaron que los mensajes de producción orientan a los trabajadores en la realización de su trabajo, el establecimiento de objetivos y la resolución de problemas. Los directores de Cines Unidos no han percibido explícitamente la presencia de este tipo de mensajes en las comunicaciones. Por su parte, la muestra considera que recibe mensajes de producción en un nivel insuficiente (25,00%). De hecho, 75% de la misma evalúa negativamente el grado de recepción de este tipo de mensajes. En este sentido, se deben realizar esfuerzos considerables para mejorar este aspecto.

Según la fuente anteriormente mencionada, los mensajes de mantenimiento motivan a los trabajadores, los integran y reconocen sus logros. Los directores de Cines Unidos señalan que el reconocimiento no está explícito y, en todo caso, no son consistentes. De igual forma, la muestra indica que recibe mensajes de mantenimiento en un nivel insuficiente (26,00%). Inclusive, 74% de la misma evalúa negativamente el grado de recepción de este tipo de mensajes. Por tanto, también se deben aplicar correctivos en este aspecto.

Por último, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) señalaron que los mensajes de innovación son los que comunican los cambios realizados dentro de la empresa. Los directores sí identifican claramente los mensajes de este tipo, tales como aperturas de cines, ingresos de personal a las sedes, la campaña del Plan Estratégico, entre otros, los cuales constituyen la información principal del boletín semanal. No obstante, aunque la muestra opina recibir este tipo de mensajes en mayor medida que los dos anteriores (casi el doble en ambos casos), el nivel de recepción de los mismos sigue siendo insuficiente (46,00%). En consecuencia, en este aspecto también deben realizarse ajustes.

5.1.3 Características de los mensajes

Caicedo (2008) señaló que los mensajes deben caracterizarse por su claridad, es decir, ser fáciles de comprender. Los colaboradores califican con un nivel excelente la claridad de la información del boletín semanal (95,96%); con un nivel sobresaliente, la del boletín mensual Gente de Película (85,72%) y la de los videos institucionales (81,25%); y, con un nivel aceptable, la de la campaña del Plan Estratégico (71,93%). En tanto que los directores sostienen que el taller de vocería fue sencillo, fácil de comprender y de seguir. En consecuencia, sólo se perciben oportunidades de mejora en lo que respecta a la campaña del Plan Estratégico.

El autor también indicó que los mensajes deben apuntar a la integralidad, es decir, ser completos y suficientes. Los colaboradores califican con un nivel aceptable la integralidad de la información de todos los canales de comunicaciones internas: boletín semanal (78,78%); boletín mensual (72,53%); videos institucionales (75,00%); y la campaña del Plan Estratégico (66,67%), por lo que en todos éstos deben realizarse los ajustes que sean necesarios. Por otro lado, los directores aseguran que la información de los talleres de vocería sí es completa y suficiente.

Por otra parte, Caicedo (2008) sostuvo que los mensajes deben ser de interés, es decir, llamar la atención de la audiencia. Los colaboradores califican con un nivel aceptable el interés de la información en todos los casos: boletín semanal (63,63%); boletín mensual (61,54%); videos institucionales (64,58%); y la campaña del Plan Estratégico (63,16%), por lo que en todos éstos deben aplicarse correctivos. En tanto que los directores aseguran que el taller de vocería fue interesante y ameno.

Asimismo, el autor manifestó que los mensajes deben caracterizarse por su actualidad, es decir, relatar los últimos sucesos. Los colaboradores califican con un nivel sobresaliente la actualidad de la información del boletín semanal (83,83%) y con un nivel aceptable la del resto de los canales de comunicaciones internas: boletín mensual (69,23%); videos institucionales (66,67%); y la campaña del Plan Estratégico (63,16%), por lo que estos últimos deben reforzarse.

Con respecto a la utilidad de la información de los mensajes, Caicedo (2008) la clasificó en dos aspectos: en el ámbito personal y el profesional.

Con respecto al primero, la muestra considera que este tipo de información es insuficiente en todos los canales: boletín semanal (32,32%); boletín mensual (23,07%); videos institucionales (20,83%); y la campaña del Plan Estratégico (31,58%). La calificación de este atributo en general es la más baja y la que representa mayores oportunidades de mejora.

Por su parte, la muestra opina que la información es útil en el ámbito profesional en un nivel aceptable para todos los casos: boletín semanal (65,65%); boletín mensual (62,63%); videos institucionales (60,42%); y la campaña del Plan Estratégico (61,41%). Los directores de Cines Unidos manifiestan que la información está orientada hacia temas corporativos y de información clave para los cines, y que su utilidad radica en estar informado de lo que ocurre en la empresa. Por consiguiente, también deben realizarse ajustes en esta área.

El autor también consideró que los mensajes deben generar identidad con la empresa, es decir, fortalecer la identificación de los empleados con ésta y permitirles un mayor conocimiento de la misma.

Al consultar a los colaboradores sobre el fortalecimiento de su identificación con la organización por medio de los mensajes que reciben, éstos lo evalúan con un nivel aceptable en todos los canales: boletín semanal (70,70%); boletín mensual (69,23%); videos institucionales (70,84%); y la campaña del Plan Estratégico (66,67%). Al respecto, los directores de Cines Unidos señalan que el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 ha contribuido con la identificación de los colaboradores con la organización, sin embargo, podría ser mayor. En este sentido, se considera que aún se puede seguir mejorando esta característica de los mensajes.

Al consultar si la información permite conocer mejor la organización, la muestra manifiesta que el boletín semanal tiene esta característica en un nivel sobresaliente (83,84%). Sin embargo, para el resto de los canales se considera que este atributo se tiene en nivel aceptable: boletín mensual (76,93%); videos institucionales (75,00%); y la campaña del Plan Estratégico (66,67%). Con respecto

a esto, los directores de Cines Unidos consideran que, si la información de los canales es leída o apreciada adecuadamente, se puede conocer mejor la organización. Por consiguiente, existen oportunidades de mejora en estos tres canales.

Por último, Libaert (2006) consideró que la transmisión de los mensajes debe realizarse con un nivel de difusión adecuado, es decir, transmitirlos por varios medios de manera suficiente para garantizar su efectividad. Para los directores de Cines Unidos, la apertura del cine Millennium y la campaña del Plan Estratégico tuvieron un nivel de difusión adecuado. No obstante, señalan que el resto de la información no se transmite con el nivel idóneo. Por esto, se considera que deben realizarse correctivos con respecto a esta característica.

5.1.4 Formato de los canales

Caicedo (2008) destacó que debe tomarse en cuenta la presentación de los canales, es decir, si se corresponden con la identidad visual de la empresa y si su diseño es atractivo y agradable para el público al cual se dirigen. Al respecto, los directores de Cines Unidos consideran que la mayoría de los medios están alineados con la imagen de la empresa, aunque la correspondencia de los boletines es menor, pero la tienen. Por esto, se considera que deben realizarse ajustes en la presentación general de los mismos.

En cuanto a si el diseño de los canales de comunicación es atractivo y agradable, la muestra lo califica con un nivel aceptable en todos los casos: boletín semanal (74,74%); boletín mensual (64,83%); videos institucionales (66,66%); y la campaña del Plan Estratégico (63,15%). En este sentido, deben realizarse mejoras en este ámbito. Por otro lado, en opinión de los directores, el “Flash Report” está bien presentado, es coherente y tiene secuencia. Sin embargo, consideran que debería incorporarse análisis o comentarios de la información numérica. En lo concerniente a los talleres de vocería, éstos consideran que sólo debe mejorarse el dominio de los temas propuestos en las prácticas por parte de los facilitadores.

En lo referente a los titulares, Caicedo (2008) estableció que éstos deben ser llamativos e invitar a leer la información, lo que es calificado por los colaboradores con un nivel aceptable: el boletín semanal Siempre Unidos (65,65%) y el boletín mensual Gente de Película (61,54%). En consecuencia, existen oportunidades de mejora.

Asimismo, puede mejorarse la tipografía utilizada en los distintos canales de comunicaciones internas, respecto de la cual Caicedo (2008) indicó que debe ser fácil de leer. Ésta es calificada con un nivel aceptable en todos los casos: boletín semanal (78,78%); boletín mensual (69,23%); videos institucionales (66,66%); y la campaña del Plan Estratégico (66,67%).

Por último, también deben aplicarse correctivos en lo que respecta al atractivo de las imágenes utilizadas, pues éstas son calificadas con un nivel aceptable en el caso del boletín semanal (72,72%), el boletín mensual (67,04%) y los videos institucionales (62,50%). Además, debe colocarse especial atención en lo que respecta a las imágenes de la campaña del Plan Estratégico, pues son calificadas con un nivel insuficiente (56,14%). Al respecto, Caicedo (2008) señaló que éstas deben ser atractivas y agregarles valor a los textos.

5.1.5 Pertinencia de los canales

Según Caicedo (2008), los medios deben tener una periodicidad y accesibilidad de acuerdo con las necesidades de información de la audiencia, con el fin de que lleguen en el momento oportuno. Esto incidirá en su frecuencia de uso, es decir, el acceso del público a los medios cada vez que éstos se publiquen o actualicen.

En cuanto a la periodicidad de los canales de comunicaciones internas, los directores afirman que, en general, la información está llegando en el momento oportuno. No obstante, la muestra califica este aspecto con un nivel aceptable en el caso del boletín semanal (72,72%) y del boletín mensual (64,83%); y, con un nivel insuficiente, en el caso de los videos institucionales (56,25%) y la campaña del Plan Estratégico (52,63%). Dada esta contradicción, se observa una oportunidad de mejora para cerrar esta brecha y satisfacer las expectativas de los colaboradores.

Ahora bien, en lo referente a la accesibilidad de los canales de comunicaciones internas por parte de las diferentes audiencias, los directores consideran que, en el caso de la sede corporativa, el hecho de que la mayor parte de los canales de comunicaciones internas se haga llegar por correo electrónico puede ocasionar la pérdida del protagonismo de los mismos, si éstos no se renuevan en la medida de lo posible, por lo que debe evitarse que éstos caigan en lo rutinario y lo monótono. El caso de los cines merece especial atención, pues no se sabe si la información llega a los colaboradores, ante la falta de suficientes computadoras, pues la mayoría de la información se envía en formato digital.

En cuanto a la función de los canales de comunicaciones internas de informar sobre los aspectos más importantes de la organización, se observan oportunidades de mejora, pues en todos los casos son calificados con un nivel aceptable: boletín semanal (73,73%), boletín mensual (69,23%), videos institucionales (66,67%) y la campaña del Plan Estratégico (68,42%). Por su parte, los directores sostienen que no se sabe si éstos contribuyen al logro de los objetivos por parte de la organización, con excepción de la campaña del Plan Estratégico.

Sobre las políticas regulatorias de correos electrónicos, también deben realizarse ajustes, pues éstos indican que las normas no se cumplen a cabalidad y que no tienen gran impacto en la sede corporativa, principalmente porque consideran que responden más a la necesidad de optimizar el ancho de banda de la empresa que a optimizar el flujo comunicacional.

Por otro lado, los directores aseguran que las reuniones mensuales entre el Comité Estratégico y la especialista en Comunicaciones Internas son de gran provecho, pues constituyen una oportunidad para discutir y aprobar los mensajes clave que se transmitirán cada mes a las diversas audiencias de la empresa.

En lo referente a la posibilidad de colocar carteleras exclusivas de comunicaciones internas en los cines, éstos subrayan la necesidad de realizar un sondeo previo, pues en principio no consideran prudente agregar una cartelera adicional a las que actualmente se encuentran en los cines.

En cuanto al conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de los distintos canales de comunicaciones internas se observa un nivel excelente en el caso del boletín semanal (100,00%) y el boletín mensual (96,00%); un nivel sobresaliente en la campaña del Plan Estratégico (84,00%); y un nivel aceptable en los videos institucionales (78,00%), por lo que en este último punto hay una oportunidad de mejora importante.

En tanto que el índice de lectoría del boletín semanal es excelente (99,00%); el del boletín mensual es sobresaliente (91,00%); y el índice de exposición a los videos institucionales (48,00%) y a la campaña del Plan Estratégico (57,00%) es insuficiente. En estos dos últimos aspectos es esencial que se realicen los ajustes correspondientes.

Por último, tomando como base la muestra que declara acceder a los diversos canales, se observa que la frecuencia de uso del boletín semanal es aceptable (68,69%) y la del resto de los canales es insuficiente: boletín mensual (42,86%), videos institucionales (39,58%) y la campaña del Plan Estratégico (49,12%). Por otra parte, según los directores, en la mayoría de las unidades de la empresa no se han abierto espacios para discutir sobre las comunicaciones internas y no existe el *feedback* directo sobre el uso de los distintos canales. En este sentido, este punto merece atención fundamental y deben realizarse los correctivos necesarios.

5.1.6 Presupuesto

De acuerdo con Libaert (2006), el plan de comunicación debe ser presupuestable en el aspecto financiero y factible en el aspecto administrativo. Con respecto a este punto, la muestra presenta un nivel de conocimiento sobresaliente (90,00%) sobre si la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas. A su vez, los encuestados manifiestan que el grado en que esto se cumple es sobresaliente (80,00%). Siguiendo esta línea, los directores también perciben que la inversión que la empresa ha realizado al respecto ha sido adecuada, en cuanto a recursos monetarios, humanos y de tiempo. No obstante, acotan que la inversión monetaria no es muy elevada dado que la mayoría de los canales de comunicaciones internas existentes son digitales, aunque no conocen el monto exacto aprobado.

5.2 Analizar el plan de comunicaciones internas 2008-2009 de Cines Unidos

5.2.1 Funciones del plan de comunicaciones internas

En primer lugar, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) afirmaron que la planificación de la comunicación interna consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr principalmente dos objetivos: (a) orientar los flujos de comunicación interna en el sentido de que colaboren con el logro de los objetivos, tanto de la institución como de sus públicos internos; y (b) afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos para reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que los obstaculizan.

Por su parte, Ongallo (2007) indicó que los objetivos de todo plan de comunicación son numerosos, entre los cuales destacó: (a) potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes, como en los descendentes y horizontales; (b) sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación; y, (c) servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

Siguiendo esta misma línea, los expertos en comunicación entrevistados afirman que el plan de comunicaciones internas debe (a) fortalecer la identificación de los colaboradores con la organización, (b) mercadear internamente los valores, (c) informar sobre el funcionamiento del negocio, el cumplimiento de los objetivos e iniciativas, (d) darle seguimiento al Plan Estratégico y, (e) especificar las audiencias y el eje de los mensajes clave.

Con relación a este punto, el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 establece cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna en la empresa, los cuales son: (a) propiciar una red comunicativa, (b) impulsar el Plan Estratégico, (c) promover la cultura organizacional, y (d) ser incluyentes. A su vez, el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 identifica los objetivos, las

audiencias clave, los medios seleccionados, el cronograma y propuestas para evaluar su efectividad.

Por todo lo anterior, se afirma que el plan de comunicaciones internas de la empresa presenta fortalezas en cuanto al planteamiento de sus funciones. Ahora bien, al analizarlas detalladamente, se obtienen los resultados que se indican a continuación:

Con respecto a la función de identificar la situación actual de la comunicación en la empresa, el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos describe conceptos básicos de la comunicación y su importancia en las organizaciones; el funcionamiento, los pilares y el ámbito de Comunicaciones Internas en Cines Unidos; antecedentes y estatus de la situación actual de las comunicaciones internas de la empresa (para el momento del lanzamiento del plan); y luego identifica la estrategia y el plan de comunicaciones propiamente dicho. En tanto que los expertos en comunicación afirman que ésta no es una función propia del plan de comunicaciones internas. Esto debe hacerse mediante una auditoría previa, con el fin de conocer la eficiencia de los canales utilizados. No obstante, se considera prudente haber incluido los resultados de las auditorías realizadas con anterioridad, dado que se trata del primer plan de este tipo que se realiza en la organización, lo que puede permitir realizar comparaciones a futuro con respecto a la situación para el momento en el cual éste ni siquiera existía.

En lo que respecta a la función de difundir las iniciativas de la organización, Lucas (1997) expresó que es fundamental que se divulguen los principales acontecimientos de la organización con el fin de facilitar su comprensión y hacer frente a los rumores; lo cual guarda estrecha relación con lo establecido por los expertos en comunicación, quienes afirman que el plan de comunicaciones internas debe difundir las iniciativas de la organización para sensibilizar y alinear a los colaboradores, y así, evitar problemas de clima organizacional y cultura disfuncional. Uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación periódica. En el objetivo general se expresa el propósito de “crear una red de comunicación que permita un flujo de información frecuente, constante y

efectivo" (Cines Unidos, 2009a, p. 18). En los objetivos específicos se identifica la función de "servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización" (p. 19). Por esto, se observa que la finalidad específica de cada uno de los medios propuestos es difundir las iniciativas de la empresa.

En tercer lugar, Libaert (2006) expresó que la importancia del plan de comunicaciones radica en que responde al Plan Estratégico. Asimismo, los expertos en comunicación señalan que el plan de comunicaciones internas debe estar alineado con el Plan Estratégico de la organización e impulsarlo continuamente. Igualmente, entre los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna de la empresa, se encuentra impulsar el Plan Estratégico. En el objetivo general, se expresa el propósito de impulsar el logro del Plan Estratégico y, en los objetivos específicos, se identifica la función de informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico 2008-2011. Entre los medios mixtos, se encuentra la campaña del Plan Estratégico, cuyo objetivo es cumplir con la función anteriormente mencionada. En consecuencia, se observa que esta finalidad se encuentra contemplada adecuadamente en el plan y, de hecho, tiene un gran peso en el mismo.

En cuarto lugar, con respecto a apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación, los expertos en comunicación aseguran que el plan de comunicaciones internas tiene que ser transversal y apoyar a todas las unidades de la organización en la creación de estrategias y planes para comunicar sus proyectos, con el fin de lograr integración y alinear la información hacia la misma dirección.

A su vez, uno de los cuatro pilares que sostiene el modelo de comunicación interna de la empresa se refiere a "ser incluyentes" (Cines Unidos, 2009a, p. 9). Por su parte, uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación para proyectos, referente a "asesorar y coordinar la gestión comunicacional de proyectos" (p. 10). En los objetivos específicos del plan se identifica la función de "apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación" (p. 19). Por lo tanto, se observa que esta finalidad se encuentra contemplada adecuadamente en el plan.

En quinto lugar, para la función de promover la cultura organizacional, Andrade (s.f.; cp. Trelles, 2001) afirmó que la cultura de la organización determina la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y la dirección de las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros, por lo que están estrechamente vinculadas. Asimismo, los expertos en comunicación aseguran que el plan de comunicaciones internas debe sensibilizar y asegurar que existe un compromiso con la cultura y con la filosofía de gestión.

Por otro lado, entre los cuatro pilares que sostienen el modelo de comunicación interna de la empresa se encuentra "promover la cultura organizacional" (Cines Unidos, 2009a, p. 9). También, el objetivo general expresa el propósito de "fortalecer la comunicación como parte integral de la cultura organizacional" (p. 18). Y, en los objetivos específicos, se identifica la función de "promover la cultura organizacional (valores, misión, visión)" (p. 19). En este sentido, se puede afirmar que esta finalidad se encuentra contemplada adecuadamente en el plan.

En sexto lugar, con respecto a la función del plan de comunicaciones internas de favorecer la integración entre los empleados, Lucas (s.f.; cp. Trelles, 2001) también sostuvo que la comunicación es el modo fundamental de conseguir la socialización de los miembros de la organización.

Los expertos en comunicación aseguran que los canales de comunicación impulsados desde el plan de comunicaciones internas constituyen un espacio para que los empleados puedan tener formas de expresión. Por esto, en la medida en que haya mayor información se genera cohesión entre los grupos, sentido de pertenencia e identidad. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta que muchas veces las cuestiones de integración tienen que ver con temas de gerencia, y esto no se resuelve solamente con comunicaciones.

No obstante, uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación periódica, referente a "impulsar la integración e identificación" (Cines Unidos, 2009a, p. 10). En los objetivos específicos se identifica la función de "favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines" (p. 19). Por esto, se observa que, particularmente, una de las

funciones del boletín mensual es motivar e integrar a los equipos de los cines entre ellos, así como con la sede corporativa (p. 25). Por lo tanto, esta finalidad se encuentra contemplada adecuadamente en el plan.

En séptimo lugar, otra de las funciones del plan de comunicaciones internas es motivar a los empleados a desempeñar sus funciones. Andrade (s.f.; cp. Martín, 1997) afirmó que la comunicación interna persigue crear y mantener buenas relaciones entre la organización y sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación, que los mantengan "informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (p. 23).

Los expertos en comunicación discrepan de esta función y establecen que el plan de comunicaciones internas no es el que debería motivar a los empleados a desempeñar sus funciones. Esto se corresponde con el área de recursos humanos (motivación económica y beneficios) y con los estilos gerenciales de la empresa. Lo que se impulsa a través de las acciones de comunicación es cómo motivar al empleado para que se comprometa con la organización para la que trabaja y no solamente con el rol que cumple.

Al analizar el plan de comunicaciones, se observa que en los objetivos específicos se identifica la función de "motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones" (Cines Unidos, 2009a, p. 19). Igualmente, se advierte particularmente que una de las funciones del boletín mensual es mejorar la trasferencia de mejores prácticas y propiciar una sana competencia entre los equipos. De igual forma, "los videos de apertura plasman los momentos antes y después de que abre un complejo cinematográfico, los testimonios de quienes lo hicieron posible, expectativas, etc." (p. 27).

Al respecto, puede indicarse que el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 difiere de la postura del "deber ser" señalada por los expertos en comunicación, por lo que los objetivos deberían orientarse a motivar al empleado a comprometerse con la organización, más allá del rol que éste desempeña en la misma. De igual forma, se considera válida la postura con respecto al papel del área de recursos humanos en el cumplimiento de esta finalidad, por lo cual debería trabajarse en conjunto con dicha unidad de la empresa.

Por último, la octava función planteada tiene que ver con desarrollar estándares y políticas de comunicación. Al respecto, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) señalaron que para optimizar los procesos de comunicación interna se elaboran diversos tipos de planes, programas y campañas, los cuales tienen estrategias y tácticas establecidas que comprenden la fijación y notificación de políticas.

Por su parte, los expertos en comunicación aseguran que los estándares y políticas de comunicación deben establecerse antes de definir el plan de comunicaciones integradas de la empresa. Es decir, debe quedar claro el manejo de los mensajes de la organización y las instancias que validan las informaciones a transmitir. Por otra parte, la identidad gráfica debe ir de la mano con la identidad de la organización y debe ser del conocimiento de los empleados.

Es así como uno de los tres ámbitos de acción de Comunicaciones Internas en Cines Unidos es la comunicación estratégica, referente a "crear estándares y políticas, implantar mejores prácticas comunicacionales" (Cines Unidos, 2009a, p. 10). En los objetivos específicos se identifica la función de "desarrollar estándares y políticas de comunicación" (p. 19) y además se observa que uno de los mensajes que deben estar presentes en la Intranet son "formatos, políticas y procedimientos" (p. 26).

En este punto, también se observa una discrepancia entre el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 y lo señalado por los expertos en comunicación. No obstante, se considera prudente que por tratarse del primer plan de este tipo en la empresa se haya dedicado una parte del mismo al desarrollo de estándares y políticas de comunicación.

5.2.2 Fijación de objetivos

Para establecer el criterio de la fijación de los objetivos del Plan de Comunicaciones, Libaert (2006) señaló que toda acción y objetivo de comunicación organizacional debe enmarcarse en el objetivo estratégico de la organización, pues de éste se desprenden el mensaje, los destinatarios y los medios. De igual manera, los expertos en comunicación afirman que el criterio para fijar los objetivos del plan de

comunicaciones internas lo establece la misma empresa, lo que se traduce en que deben estar alineados con los objetivos del plan de negocios y la visión de la organización, así como conocer la situación actual de las comunicaciones internas y su importancia dentro de la empresa.

Al respecto, el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos no establece explícitamente cuáles fueron los criterios para formular el objetivo general y los específicos, aunque se deduce que estos respondieron al Plan Estratégico 2008-2011 de la organización, específicamente al habilitador del mismo referente a desarrollar la capacidad de comunicaciones internas.

Por otra parte, Libaert (2006) dijo que para lograr la máxima eficacia, los objetivos deben apegarse a ciertos principios tales como ser pocos, simples, jerárquicos, congruentes, flexibles y evaluables, aunque hizo énfasis en que no tienen que ser necesariamente cuantificables. Asimismo, resaltó que todo objetivo debe ser aprobado por el más alto nivel de la empresa y dado a conocer a todas las áreas internas involucradas.

Al contar el número de objetivos expuestos en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, se suman un total de un objetivo general y siete objetivos específicos. Sin embargo, los expertos en comunicación manifiestan que un plan de comunicaciones internas debe tener un objetivo general y entre dos y cinco objetivos específicos.

Además, los expertos aseguran que para que los objetivos sean simples, tienen que ser medibles, reales, ejecutables, lograrse con facilidad y, además, deben ser entendidos por todos. En cuanto al Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, se considera que tanto el objetivo general como los objetivos específicos son simples, de fácil comprensión y ejecutables en el tiempo.

Por otra parte, para los expertos en comunicación, la jerarquía de los objetivos implica que la comunicación debe hacerse en función de lo más importante, lo más prioritario, de lo que implica mayor cantidad de públicos, de lo que es más inmediato y de quién cumplirá los objetivos. También plantean que se tienen que definir los requisitos mínimo y lo máximo con lo que la empresa se sentirá satisfecha y todo lo

que se logre entre este mínimo y máximo, siempre va a ser ganancia. Los objetivos del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 están jerarquizados de manera descendente y apropiada. No obstante, no se identifican los niveles mínimos y máximos de satisfacción al respecto.

A su vez, para que los objetivos sean congruentes, los expertos en comunicación aseguran que deben estar alineados con el Plan Estratégico y debe existir una lógica entre lo que se dice y lo que se hace. Sobre este punto, se considera que existe alineación entre el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 y el Plan Estratégico 2008-2011 de Cines Unidos.

Para que los objetivos sean flexibles, los expertos en comunicación expresan que se deben poder adaptar en el tiempo, dado que se presentan ocasiones en que se les tienen que realizar ajustes y éstos lo tienen que permitir. Puede afirmarse que los objetivos del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 son flexibles, en la medida en que no están atados a una temporalidad rígida en particular.

Por último, los objetivos son evaluables si se plantean los indicadores de medición que permitirán saber si se cumplieron o no. Los expertos son enfáticos al expresar que, si no son evaluables no son objetivos. Aunque el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 incluye mecanismos para evaluar la efectividad de las comunicaciones internas, no se establecen indicadores específicos, ni cuantitativos, ni cualitativos, para medir el cumplimiento de los objetivos. Puede afirmarse que, en términos generales, éstos son evaluables, pero no se especifican los indicadores que permitan efectuar las mediciones correspondientes.

5.2.3 Delimitación de audiencias

Con respecto a la segmentación geográfica, Libaert (2006) subrayó que cada tipo de destinatario requiere una comunicación específica, bien sea que dicha segmentación se realice con un criterio geográfico, profesional, jerárquico o de manera transversal. Para los expertos en comunicación, este tipo de segmentación depende de la naturaleza del negocio y de la capacidad que se tenga para llegar a

sitios remotos. Proponen que la segmentación geográfica debería hacerse así: región capital (este y oeste), interior del país (occidente, oriente y zona central).

En el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos las audiencias están segmentadas de acuerdo con un criterio geográfico y jerárquico. No obstante, en cuanto a la segmentación geográfica, solamente se divide a la audiencia en dos grandes grupos: corporativa y cines. Dado que se trata del primer plan de este tipo, se considera aceptable esta clasificación. Sin embargo, habría que evaluar la necesidad de realizar una mayor distinción en lo que respecta a los cines, por ejemplo, segmentarlos en función de las gerencias regionales.

Ahora bien, tomando en cuenta lo planteado anteriormente por Libaert (2006) sobre la segmentación jerárquica, los expertos consideran que esta distribución se puede hacer de la siguiente manera: alta directiva, gerencia corporativa (alta, media y baja), las plazas operativas y los concesionarios; o nivel gerencial, nivel medio, nivel trabajador, nivel administrativo, nivel obrero, pasantes o beca trabajo, entre otros. Por su parte, García (1998) identificó cinco tipos de actores o públicos de la comunicación interna: (a) ápice estratégico, (b) de línea media, (c) tecnoestructura, (d) *staff* de apoyo y (e) base de operaciones. A su vez, los expertos en comunicación explican que para delimitar las audiencias se tiene que partir de tres niveles básicos: nivel operativo (puntos de venta), nivel corporativo (gerencia media y baja) y nivel de altos ejecutivos, quienes toman las decisiones. También se tienen que tomar en cuenta las concesionarias o proveedores. Asimismo, es importante seleccionar del mapa de públicos aquellos que requieren mayor información en un momento dado y a través de qué medios, pues éstos pueden variar dependiendo de la audiencia y sus características específicas.

El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos subdivide a la audiencia corporativa en tres grandes grupos: los CEO, los directores estratégicos, así como los directores y gerentes de primera línea; (b) el personal gerencial y administrativo, el personal base y el personal en formación; y (c) todos los trabajadores de la sede corporativa. Igualmente, la audiencia de los cines queda subdividida en cuatro grandes grupos: (a) el personal gerencial regional; (b) el

personal gerencial local; (c) el personal de equipo; y (d) todos los trabajadores de los cines. En este sentido, se considera que esta segmentación jerárquica es apropiada.

5.2.4 Tipos de mensajes

Los expertos en comunicación afirman que los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en un plan de comunicaciones son aquellos orientados al proyecto y al programa de negocios que se esté ejecutando en la organización. Indican que, normalmente, una empresa se maneja con tres mensajes clave, administrados en un período de tiempo, dependiendo de la situación y del momento. Lo importante es que cualquier mensaje se debe adaptar al programa planteado. En tanto que Libaert (2006) estableció que es indispensable que el mensaje sea homogéneo, por lo que debe definirse con anterioridad a los destinatarios, y luego adaptarlo según sea necesario. El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos no hace mención a uno o pocos mensajes clave que se puedan adaptar según las necesidades de la organización durante el período de vigencia del mismo.

Por otra parte, no se hace una distinción explícita sobre el tipo de mensajes que contiene cada medio, es decir, si es de producción, mantenimiento o innovación.

Tal como se indicó con anterioridad, al hablar de mensajes de producción, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) explicaron que éstos orientan a los trabajadores en la realización de su trabajo, el establecimiento de objetivos y la resolución de problemas. Los expertos en comunicación consideran que los canales apropiados para la transmisión de este tipo de mensajes van a depender de la segmentación que se haya realizado. Es por esto que ejemplifican de la siguiente manera: cuando se tiene una operación local en las plazas de cines, los canales no pueden ser tan tradicionales, por lo que se tiene que buscar la forma de fortalecer los espacios de los empleados, como las carteleras o donde están los casilleros. Igualmente, a nivel corporativo, estos mensajes se deben transmitir a través de herramientas digitales, aunque también hay que recurrir al boletín y la cartelera.

Los canales de comunicación establecidos en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa para transmitir mensajes de producción son el boletín mensual, cuyo foco es mejorar la transferencia de las mejores prácticas; la Intranet, que tiene como una de sus funciones servir de biblioteca documental y contener material de formación y manuales. Por último, por medio de la campaña del Plan Estratégico se deben transmitir los lineamientos de acción para cada unidad.

Con respecto a los mensajes de mantenimiento, Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) plantearon que deben motivar a los trabajadores, integrarlos y reconocer sus logros. Los expertos en comunicación consideran que los canales que se pueden utilizar para transmitir estos mensajes son el boletín y la cartelera, así como el correo electrónico, porque el empleado suele guardarlo como recuerdo. Otra opción son las reuniones mensuales, donde la directiva de la organización busca espacios para compartir con sus empleados, contarles cómo va el negocio y realizar los reconocimientos necesarios.

El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa tiene estipulado que el boletín semanal se basa en noticias de logros y acciones, mientras que en el boletín mensual se incluye una página de *rankings* donde se reconoce el cumplimiento mensual de las metas de los cines.

Para Muriel y Rota (s.f.; cp. Trelles, 2001) los mensajes de innovación son los que comunican los cambios realizados dentro de la empresa. Los canales adecuados para enviar estos mensajes son el boletín y la cartelera, según los expertos en comunicación. Igualmente, establecen que el canal regular para comunicar innovación es la tecnología y que en el caso de Cines Unidos, se pueden utilizar las salas de cine para que la organización cuente a través de sus propios canales los avances que está teniendo.

El Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa establece que el boletín semanal trata sobre los proyectos de la organización y grandes eventos sociales y deportivos, ligados a la sede corporativa principalmente. En segundo lugar, el tema central del boletín mensual puede referirse a grandes cambios en la organización. Asimismo, en los videos institucionales se rememoran los cambios,

crecimientos y momentos clave de la empresa, y en la campaña del Plan Estratégico se presentó al mismo como la brújula que guiará las acciones de la empresa en los próximos años.

5.2.5 Selección de canales

Para los expertos en comunicación, los planes de comunicaciones internas tienen que estar adecuados a las costumbres de la audiencia, sus necesidades y las herramientas que utilizan a diario, y en función de estos aspectos, se establecen los canales de comunicación para comunicarlo. Aseguran que todos los canales internos son idóneos para comunicar la existencia del plan, en especial la Intranet. No obstante, en el manuscrito planteado por la empresa, no se determinó un canal para comunicar el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 como tal.

De acuerdo con Lucas (1997), la mayoría de las grandes organizaciones utilizan distintos medios como formas de comunicación colectiva, entre los que destacan la carta, el memorándum, el teléfono, el fax, las redes de computadoras y el correo electrónico. Este mismo autor también hizo énfasis en el papel que juegan actualmente las publicaciones internas en las grandes organizaciones, e indicó que, por lo general, éstas cuentan con “un periódico mensual, un par de revistas anuales o semestrales y, eventualmente, algunas hojas informativas” (p. 140).

Para los expertos en comunicación, los criterios para seleccionar los canales de comunicaciones internas dependerán de la disponibilidad de recursos financieros que tenga la organización para instalar canales, así como de las necesidades de las audiencias.

En el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, los canales seleccionados fueron cara a cara (reunión de pauta, reunión regional y talleres de vocería); electrónicos (correo de Comunicaciones Internas, boletín semanal, boletín mensual, “Flash Report” y la Intranet); audiovisuales (videos); impresos (carteleras); y mixto (Plan Estratégico).

Con respecto a la funcionalidad de los canales de comunicación, los expertos consideran que un canal cumple con esta característica cuando funciona para lo que

se planteó, si se puede medir si los mensajes están llegando a las audiencias y si éstas los están recibiendo. Se tiene que considerar al cuerpo laboral obrero, ya que ellos generalmente no tienen computadoras. En estos casos se requerirá del boletín, del volante y de la cartelera. Sobre este punto, debe hacerse especial atención, pues a pesar de que en los cines existe una falta considerable de computadoras, pues se dispone de una por cine a la cual sólo tiene acceso el tren gerencial, no se cuenta con medios alternos que no estén en formato digital para hacerles llegar la información.

Los expertos en comunicación plantean que las políticas de correos electrónicos son válidas para evitar el uso inadecuado de este canal. Para ellos, la forma en que se comunique la regulación es más importante que la regulación en sí misma. En el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 se determina que deben fijarse políticas comunicacionales, mas no se especifican cuáles y de qué tipo. En el primer semestre de 2009 se implementó una política regulatoria de correos electrónicos, que restringe el uso de las listas de distribución dirigidas a todo el personal, con el fin de optimizar el flujo comunicacional. No obstante, debe evaluarse la efectividad de la aplicación de dicha medida en términos de comunicación, más allá de que represente una opción para administrar el ancho de banda.

El alcance de un canal de comunicación se debe medir mediante una auditoría de medios, según la opinión de los expertos en comunicación. Igualmente, no sólo se trata de medir el medio a través de la audiencia, sino que la audiencia defina cuál va a ser el medio idóneo. Al respecto, el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos establece que el correo de comunicaciones internas, el boletín semanal, el boletín mensual, la Intranet, los videos y la campaña del Plan Estratégico se dirigen a todos los trabajadores, tanto de la sede corporativa como de los cines. Por otra parte, la reunión de pauta y el “Flash Report” se dirigen a los CEO y a los directores estratégicos. Los talleres de vocería se dirigen a todos los trabajadores de la sede corporativa, aunque sólo se ha realizado una sesión dirigida a los niveles jerárquicos superiores. La reunión regional se dirige al personal gerencial regional, en tanto que las carteleras se dirigen al personal regional local y al personal de equipo.

Por otro lado, Libaert (2006) dijo que el mensaje debe transmitirse con un nivel de difusión adecuado, es decir, por varios medios de manera suficiente para garantizar su efectividad. Esta afirmación se corresponde con lo que dicen los expertos en comunicación: a mayor cantidad de medios, mayor garantía de que la información va a llegar a las audiencias. Sin embargo, advierten que para ser eficientes con el presupuesto se tiene que saber escoger estos medios. No obstante, en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 no se especifica el nivel de difusión que debe tener cada tipo de mensaje, pues éstos tampoco se indican explícitamente, tal como se mencionó con anterioridad.

5.2.6 Cronograma del plan

Libaert (2006) estableció que el calendario o cronograma del plan persigue varios objetivos: (a) señala el término del proyecto, (b) aumenta la perceptibilidad de las acciones de comunicación y (c) favorece la coordinación en el centro mismo de las acciones de comunicación.

Para los expertos en comunicación la duración ideal depende de la naturaleza del plan, de los objetivos que se quieren lograr y si éstos son a corto, mediano o a largo plazo. En el caso del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, la duración es de abril de 2008 hasta junio de 2009. Aunque contempla más de un año, se considera que ésta es apropiada pues, dado que es el primer plan de este tipo en la empresa, permitió contar con algunos meses para el diseño de los canales de comunicaciones internas, antes de su implementación formal.

Por otra parte, Libaert (2006) señaló que el cronograma suele elaborarse en la forma de un plan de acción mensual, por lo que debe garantizarse que exista correspondencia entre los plazos señalados en el mismo y los verdaderos tiempos de ejecución. Los expertos en comunicación sostienen que, una vez que se tiene el plan, no se deberían aceptar postergaciones, dado que se pierde la secuencia de los mensajes que se están enviando, a menos de que sea por una causa de fuerza mayor, pues se tiene que permitir cierta flexibilidad.

Según lo estipulado en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, la mayoría de los plazos señalados se han cumplido, según lo acordado en el cronograma. No obstante, ni la reunión de pauta, ni la reunión regional, se han implementado formalmente. Tampoco se realizó el segundo taller de vocería, ni el video aniversario, ni se han implementado las carteleras en los cines. Aunque el proyecto de rediseño de la Intranet inició en la fecha adecuada, aún se encuentra en la etapa de búsqueda del proveedor más adecuado por parte de la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios.

5.2.7 Presupuesto

Para Libaert (2006), el plan de comunicación debe ser presupuestable en el aspecto financiero y factible en el aspecto administrativo. En tanto que los expertos señalan que, según la teoría, el presupuesto para comunicaciones internas es de 1%. Sin embargo, afirman que este porcentaje dependerá de cada empresa de la creencia de la alta gerencia en las comunicaciones.

Con respecto a la correspondencia entre el presupuesto aprobado y los gastos realizados, los expertos en comunicación sostienen que lo ideal sería utilizar todo el presupuesto aprobado. Sin embargo, si sobran recursos, la organización estará satisfecha y se podrán direccionar esos fondos para seguir fortaleciendo otras premisas. Si el monto aprobado no alcanza, es porque algún proyecto o iniciativa no estuvo bien planificada.

En el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, el presupuesto no está estipulado, así como tampoco la distribución porcentual del mismo para cada uno de los canales.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis y la discusión de los resultados obtenidos, según los objetivos específicos planteados, se concluye lo siguiente:

6.1 Describir la situación actual de las comunicaciones internas en Cines Unidos

En primer lugar, se observan fortalezas en cuanto al nivel de conocimiento de los colaboradores de la sede corporativa sobre todas las funciones de las comunicaciones internas. No obstante, se considera que existen notables oportunidades de mejora en cuanto al cumplimiento de las mismas, especialmente en lo referente a favorecer la integración entre los empleados y motivarlos a desempeñar sus funciones, así como a estimular que éstos aprovechen la asesoría comunicacional que la empresa les ofrece para la divulgación de sus iniciativas.

En segundo lugar, se aprecia que la muestra considera que recibe en mayor medida mensajes de innovación, por encima de los mensajes de producción y mantenimiento. Sin embargo, deben aplicarse correctivos, pues los encuestados aprecian que el nivel de recepción es insuficiente en todos los casos.

En cuanto a las características de los mensajes, se observan fortalezas en cuanto a la claridad de la información transmitida por el boletín semanal Siempre Unidos, el boletín mensual Gente de Película, los videos institucionales y el taller de vocería; así como en la integralidad y el interés de la información de este último. De igual forma, también existen fortalezas en cuanto a la actualidad de la información del boletín semanal y el grado en que éste permite conocer mejor la organización, así como en el nivel de difusión de noticias de alto impacto como las aperturas y el lanzamiento de la campaña del Plan Estratégico. De resto, debe reforzarse la gran mayoría de los aspectos considerados para el análisis, especialmente en lo que respecta a la utilidad de la información de todos los canales para la vida personal de los colaboradores.

En lo referente al formato de los canales, deben realizarse ajustes en todos los aspectos considerados para el análisis: (a) la presentación general de todos los canales de comunicaciones internas existentes, (b) los titulares de los boletines, (c) la tipografía y (d) las imágenes utilizadas.

Con respecto a la pertinencia de los canales, se observan oportunidades de mejora en cada uno de los aspectos considerados para el estudio: (a) la periodicidad, especialmente en el caso de los videos institucionales y la campaña del Plan Estratégico; (b) la accesibilidad, sobre todo en lo referente a lo rutinario que los canales pueden resultar para la sede corporativa, si no se hacen renovaciones de los mismos, y en el desconocimiento sobre el acceso de los cines a la información transmitida por vía digital, al no disponer de computadoras suficientes; (c) la funcionalidad, fundamentalmente en lo que respecta a las políticas regulatorias de correos electrónicos; y (d) la frecuencia de uso, principalmente en el índice de exposición a los videos institucionales y a la campaña del Plan Estratégico, así como en el acceso de la muestra a los canales de comunicaciones internas y el *feedback* que reciben los directores al respecto en las reuniones con sus equipos. En este último punto, se perciben fortalezas en lo que respecta al nivel de conocimiento del boletín semanal, el boletín mensual y la campaña del Plan Estratégico, así como en el índice de lectoría de ambos boletines.

Por último, se observan fortalezas en cuanto a que el presupuesto asignado a las comunicaciones internas de Cines Unidos se adecua a las necesidades de la empresa, por cuanto los directores y la muestra encuestada así lo afirman.

6.2 Analizar el plan de comunicaciones internas 2008-2009 de Cines Unidos

En primer lugar, se observan fortalezas en lo que respecta al planteamiento de las funciones del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009. Las funciones que parecieran tener mayor peso en el mismo son la difusión de las iniciativas de la organización por medio de cada uno de los canales existentes, así como impulsar el

Plan Estratégico de la organización. Por otra parte, en lo que se refiere a identificar la situación actual de la comunicación en la empresa y desarrollar estándares y políticas de comunicación, se considera que, aunque existen discrepancias entre el “deber ser” planteado por los expertos en comunicación y el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, es prudente haber tomado en cuenta estos aspectos como finalidad del mismo, puesto que se trata del primer plan de este tipo que existe en Cines Unidos. No obstante, debe colocarse especial atención en cuanto a la función de motivar a los empleados a desempeñar sus funciones, pues ésta guarda mayor relación con el área de recursos humanos de la empresa, en tanto que las comunicaciones internas deben velar por el compromiso del colaborador con la organización, independientemente del rol que éste desempeñe en la misma.

En lo referente a los objetivos del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, se observan fortalezas en cuanto a que éstos son simples, jerárquicos, congruentes y flexibles. No obstante, debe reforzarse el establecimiento de los criterios para indicar el objetivo general y los objetivos específicos, disminuir la cantidad de estos últimos, identificar los niveles mínimos y máximos de satisfacción del cumplimiento de los mismos, así como determinar indicadores cualitativos y cuantitativos para que éstos sean evaluables.

En cuanto a la delimitación de las audiencias, se observan fortalezas en cuanto a la segmentación jerárquica y geográfica existente, aunque este último punto debe evaluarse para determinar si existe la necesidad de contar una diferenciación más específica en lo que respecta a los cines.

Por otra parte, en lo que respecta al tipo de mensajes, se encuentran oportunidades de mejora, pues deben establecerse entre uno y tres mensajes clave que se puedan adaptar según las necesidades de la organización durante el período de vigencia del plan de comunicaciones internas. En otro orden de ideas, se identifican fortalezas por cuanto a que el plan contempla espacios en los canales existentes para la transmisión de cada uno de los diversos tipos de mensajes de producción, mantenimiento o innovación, aunque debe realizarse una distinción explícita que permita identificarlos con mayor claridad.

En lo que refiere a la selección de los canales, se observan fortalezas por cuanto a que se escogieron diversos tipos de medios de comunicación (cara a cara, electrónicos, audiovisuales, impresos y mixto) que, de una forma u otra, pretenden tener un alcance que beneficie a todos los colaboradores, tanto de la sede corporativa como de los cines. No obstante, no se cuenta con medios alternos que no estén en formato digital para hacerles llegar la información a los cines, a pesar de que en éstos no se cuenta con la cantidad de computadoras suficientes. Además, no se determinó un canal para comunicar el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 como tal. Por otra parte, aunque se establece que deben fijarse políticas comunicacionales, no se especifican cuáles y de qué tipo. Tampoco se indica el nivel de difusión que debe tener cada tipo de mensajes.

En cuanto al cronograma, se considera que, tratándose del primer plan de comunicaciones internas de la empresa, tuvo una duración adecuada de un poco más de un año, pues permitió dedicar algunos meses al diseño de los canales. También se observan fortalezas en la correspondencia entre plazos señalados y tiempos de ejecución en la mayoría de los casos. Sin embargo, deben aplicarse correctivos, dado que no se han implementado formalmente la reunión de pauta, la reunión regional y las carteleras en los cines. Tampoco se han realizado el segundo taller de vocería y el video aniversario de este año. Además, el proyecto de modernización de la Intranet se encuentra atrasado, aunque ahora depende de la Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios.

Por otro lado, se detecta una oportunidad de mejora en lo que respecta al presupuesto, pues éste no está estipulado en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009, así como tampoco la distribución porcentual para cada uno de los canales.

Por último, puede concluirse que, aunque la mayoría de los aspectos esenciales están contenidos por escrito en el Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de Cines Unidos, existen varias oportunidades para tomar las acciones necesarias para que éstas sean más tangibles por los colaboradores y se mejore la opinión de éstos sobre la situación actual de las comunicaciones internas en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un trabajo de auditoría de comunicaciones, planteamiento de planes de comunicación y análisis de su efectividad, dentro de los cines distribuidos en todo el territorio nacional, donde se concentra el grueso de los colaboradores de la organización. Esto se puede materializar estableciendo convenios con universidades locales para que estudiantes de Comunicación Social trabajen directamente con los cines ubicados en su ciudad o estado. De esta manera, se obtiene una relación ganar-ganar, puesto que los estudiantes necesitan cumplir con este requisito para optar al título de licenciados y, a su vez, Cines Unidos optimizaría el presupuesto asignado a las comunicaciones internas, a la vez que se determinarían las necesidades comunicacionales de los colaboradores para crear estrategias focalizadas a satisfacer estos requerimientos regionales. De esta manera, los planes de comunicación para los cines serían tan específicos como así lo demande cada cine o grupo de cines.
2. Evaluar la factibilidad de incluir medios destinados a los cines que no sean digitales, puesto que la mayoría de los colaboradores que trabajan en los mismos no tienen acceso a la única computadora existente. Igualmente, debe determinarse la pertinencia de colocar carteleras exclusivas de comunicaciones internas o si, por el contrario, se deben desarrollar nuevos canales de comunicaciones que permitan que la información fluya en orden descendente y ascendente.
3. Realizar estudios por separado de cada uno de los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos institucionales, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report” y los talleres de vocería), que integren diversas técnicas de medición como entrevistas, encuestas, *focus groups* y análisis de contenido. Así, se podría conocer con mayor aproximación cambios en

cuanto a la presentación general, la periodicidad, el tipo de mensajes incluidos, entre otros.

4. Ampliar la estructura de Comunicaciones Internas de Cines Unidos, creando nuevos puestos de trabajo para, al menos, un pasante que se encargue de la parte operativa de las comunicaciones internas, como la redacción de notas de prensa y noticias en general para los boletines semanal y mensual, levantamiento de bases de datos, entre otros, bajo la supervisión de la especialista en Comunicaciones Internas, quien de esta manera orientaría sus esfuerzos a optimizar las estrategias y el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos planteados en el Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010.
5. Institucionalizar la figura del corresponsal de comunicaciones internas en cada uno de los cines y en la sede corporativa, creando campañas de incentivos para reconocer su trabajo al colaborar con el boletín semanal Siempre Unidos y con el boletín mensual Gente de Película, enviando informaciones de interés para la organización. De esta manera, se garantizaría que éstos continuaran prestando la mayor colaboración posible a la especialista en Comunicaciones Internas.
6. Comunicar a los colaboradores las funciones y políticas por las cuales se rige la especialista en Comunicaciones Internas, que permitan dejar claros los casos precisos en los que se puede requerir la actuación de la misma.
7. Implementar las reuniones mensuales entre la especialista en Comunicaciones Internas y el Comité Estratégico, para definir los mensajes clave y demás pautas comunicacionales que se transmitirían durante el mes siguiente al resto de la organización.
8. Igualmente, se propone implementar las reuniones entre la especialista en Comunicaciones Internas y los gerentes regionales, cuando éstos se trasladen a Caracas, al menos una vez al mes, con el fin de obtener una mayor aproximación a las necesidades comunicacionales de los cines.

9. Con respecto a la transmisión de los videos en cada uno de los cines, resulta importante constatar que las copias de éstos se distribuyan correctamente para que se transmitan a los colaboradores en las reuniones mensuales de motivación. Así, no sólo se promovería la integración entre los colaboradores del mismo cine, sino también de éstos con las demás sedes de todo el país, logrando un sentido de identificación con toda la organización.
10. Realizar una campaña de promoción interna para incentivar a las demás unidades de la sede corporativa a que se apoyen en la asesoría comunicacional que brinda la especialista en Comunicaciones Internas. Esta campaña estaría dirigida a los directores de las unidades, para que promocionen esta iniciativa en las reuniones con sus equipos de trabajo y, además, conversen sobre el papel que constituyen las comunicaciones internas tanto en su unidad como en la organización en general. Así, al obtenerse el *feedback*, se podrían plantear los correctivos correspondientes en las reuniones mensuales de pauta.
11. Realizar una campaña mensual de mantenimiento del Plan Estratégico, para dar a conocer los avances y resultados que se han obtenido desde su presentación en mayo de 2008.
12. Impulsar una campaña para la promoción de la cultura organizacional (misión, visión y valores), para la cual la especialista en Comunicaciones Internas se puede apoyar en la Gerencia de Aprendizaje Organizacional. Igualmente, se propone el uso de medios alternativos como fondos de escritorio para las computadoras que se alternen continuamente.
13. Respecto a la transmisión de mensajes que sean de utilidad para la vida personal y profesional, se recomienda a la especialista en Comunicaciones Internas trabajar en conjunto con otras unidades o grupos como el Comité de Calidad Laboral, que, por lo general, transmite este tipo de mensajes. Igualmente, se recomienda destinar algún espacio en los canales de comunicaciones existentes para que estos comités transmitan sus mensajes

y, además, así la información les llegue a todos los colaboradores por igual, tanto a la sede corporativa como a los cines.

14. Reforzar la transmisión de mensajes de producción y de mantenimiento en los distintos canales de comunicación y diferenciarlos con secciones fijas dentro de éstos, bien definidas e identificadas con nombres atractivos.
15. Comunicar masivamente a los colaboradores el lanzamiento del Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010, con el fin de generar expectativas en las audiencias a las cuales se dirigen los canales internos existentes.
16. Reducir el número de objetivos específicos del Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010 a un máximo de cinco y determinar los indicadores tanto cuantitativos y cualitativos que permitan medir de forma objetiva y periódica el cumplimiento de los mismos.
17. El Plan de Comunicaciones Internas 2009-2010 debe tener entre uno y tres mensajes clave que se puedan adaptar y transmitir a las audiencias según las necesidades de la organización.
18. El plan debe contener una clara distinción entre los tres tipos de mensajes (producción, mantenimiento e innovación) y señalar explícitamente los canales destinados para cada uno de éstos.
19. Crear categorías de mensajes según los diversos tipos de contenido, así como su nivel de difusión, es decir, por cuántos canales distintos es recomendable comunicar cada una de estas categorías.
20. Incluir el presupuesto y su distribución porcentual para todas las iniciativas comunicacionales planteadas, en el plan de comunicaciones internas que se apruebe para el período 2009-2010.

BIBLIOGRAFÍA

8.1 Referencias bibliográficas

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones.* México, D.F.: Trillas.

Cea, M. (1998). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de la investigación social.* Madrid: Síntesis.

Davara, F. (1994). *Estrategias de comunicación en marketing* (2da ed.). Madrid: Dossat 2000.

Davis, J. (1975). *Análisis elemental de encuestas.* México: Trillas.

Del Rosario, Z., & Peñaloza, S. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (2da ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

Dominich, J., y Wimmer, R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación.* Barcelona: Bosch.

García, J. (1998). *La comunicación interna.* Madrid: Díaz de Santos.

Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional* (6ta ed.). México, D.F.: Diana.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación* (2da ed.). Bogotá: McGraw- Hill.

Huerta, M. (2003). *Diagnóstico de canales de comunicación interna para una empresa de comunicación televisiva: Televisa Veracruz.* Trabajo de grado de Licenciatura no publicado, Universidad de las Américas, Puebla, México.

Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales* (4ta ed.). México, D. F.: McGraw Hill.

Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional.* México, D.F.: Editorial Limusa.

Lucas, A. (2001). Componentes de los procesos comunicacionales. Tipos de públicos. Importancia. En I. Trelles, *Comunicación organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Félix Varela.

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* Barcelona: Bosch.

Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico* (2da ed.). México, D. F.: Prentice Hall.

Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación* (2da ed.). Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.

Martín, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas.* Madrid: Fragua.

Martínez, A. (2001). Conceptos de organización: tendencias teóricas fundamentales. En I. Trelles, *Comunicación organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Félix Varela.

Muriel, M., y Rota, G. (2001). Redes informales. En I. Trelles, *Comunicación organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Félix Varela.

Rebeil, C., y RuízSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México, D.F.: Plaza y Valdes.

Ritchey, F. (2001). *Estadística para las ciencias sociales.* México: McGraw-Hill.

Santalla, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica* (3era ed.). México, D. F.: Limusa Noriega Editores.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Ediciones Pirámide.

8.2 Referencias electrónicas

Accenture (2007a). *Caracterización de audiencias.* Recuperado en agosto 31, 2008, de cinternas@cinesunidos.net

Accenture (2007b). *Estrategia de comunicación: principales hallazgos.* Recuperado en agosto 29, 2008, de cinternas@cinesunidos.net

Caicedo, G. (2008). *¿Cómo calcular la efectividad de la comunicación interna?* Recuprado en abril 1, 2009, de http://www.comunikandonos.com/sitio/images/stories/decargas/Disenodeunsistemademedicioncomunicacioninterna-2008.pdf

Casado, L. (1994). *Psicología del desarrollo de la organización*. Recuperado en octubre 4, 2008, de http://books.google.es/books?id=ngzEztGCSc8Cyprintsec=frontcoverydq=Psicolog%C3%ADa+del+Desarrollo+de+la+organizaci%C3%B3nysig=ACfU3U31Dk9AeQgTGSd5y1x9QjJ4BWA6Ew

Cervera, A. (2006). *Comunicación total*. Recuperado en octubre 7, 2008, de http://books.google.co.ve/books?id=WLdHROHB6DkCypg=PA188ydq=comunicaci%C3%B3n+%2B+mensaje+%2B+medio+%2B+audienciaylr=ysig=ACfU3U0j6mZL5UicY__WSW1CXiAV-vy1yg#PPA188,M1

Cines Unidos (2006). *Quiénes somos*. Recuperado en diciembre 22, 2008, de http://www.cinesunidos.com/Nosotros.asp

Cines Unidos (2008a, julio 15). Cines Unidos: Más de 60 años proyectando un sueño en Venezuela. *Semana a Semana Siempre Unidos* (Boletín electrónico), 4. Caracas, Venezuela. Recuperado en diciembre 12, 2008, de cinternas@cinesunidos.net

Cines Unidos (2008b). *Nueva estructura dirección estratégica de cines.* Recuperado en enero 11, 2009, de cinternas@cinesunidos.net

Cines Unidos (2008c, julio 15). Nueva estructura organizacional busca asegurar cumplimiento del plan estratégico. *Semana a Semana Siempre Unidos* (Boletín electrónico), 3. Caracas, Venezuela. Recuperado en diciembre 12, 2008, de cinternas@cinesunidos.net

Cines Unidos (2009a). *Comunicaciones internas.* Recuperado en febrero 22, 2009, de cinternas@cinesunidos.net

Cines Unidos (2009b). *Reporte de los trabajadores de la sede corporativa (abril 2009).* Recuperado en abril 30, 2009, de cinternas@cinesunidos.net

Inteligencia Colectiva (2009). *Escalas de medición.* Recuperado en julio 7, 2009, de http://www.inteligenciacolectiva.org/2009_II_Sesion19.pdf

Mondria, J. (2005). *Diccionario de la comunicación comercial*. Recuperado en octubre 7, 2008, de http://books.google.co.ve/books?id=Tu9OvAJxrRACypg=PA197ydq=diccionario+de+publicidadylr=ysig=ACfU3U2snGe0buU5KNYg0gVu7OWdxJl8RA#PPA17,M1

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado en octubre 4, 2008, de http://books.google.co.ve/books?id=b_vdlizdTJACypg=PA211ydq=plan+de+comunicacion+internaysig=ACfU3U2TBCIDSRe92VBli9WyWNjkjA-pKw#PPA212,M1

Salcedo, M., y Villalba, A. (2008). *El rendimiento académico en el nivel de educación media como factor asociado al rendimiento académico en la universidad.* Recuperado en julio 18, 2009, de la Revista Socializar. Ciencias Sociales y Humanas: http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista15/EL%20RENDIMIENTO%20ACADEMICO.pdf

Universidad de Cádiz (2000). *SPSS 10. Guía para el análisis de datos.* Recuperado en julio 19, 2009, de Formación Online Área de Informática: http://www2.uca.es/serv/ai/formacion/spss/Inicio.pdf

Universidad Católica Andrés Bello (2008a). *Manual de trabajos de grado.* Recuperado en enero 9, 2009, de Escuela de Comunicación Social: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Escuela_com_social/Recursos/Teg/Manualtesistaabril2008.pdf

Universidad Católica Andrés Bello (2008b). *Resumen normas APA.* Recuperado en enero 9, 2009, de Escuela de Comunicación Social: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Escuela_com_social/Recursos/Teg/NormasAPA.doc

Universidad de Sevilla (2006). *Análisis de datos en la investigación educativa.* Recuperado en julio 20, 2009, del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación: http://personal.us.es/carlos6262/contenido/Contenidos.htm

ANEXOS

ANEXO A

PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS

Comunicaciones Internas

Dirección de Planificación Estratégica y
Gestión de proyectos
Enero 2009

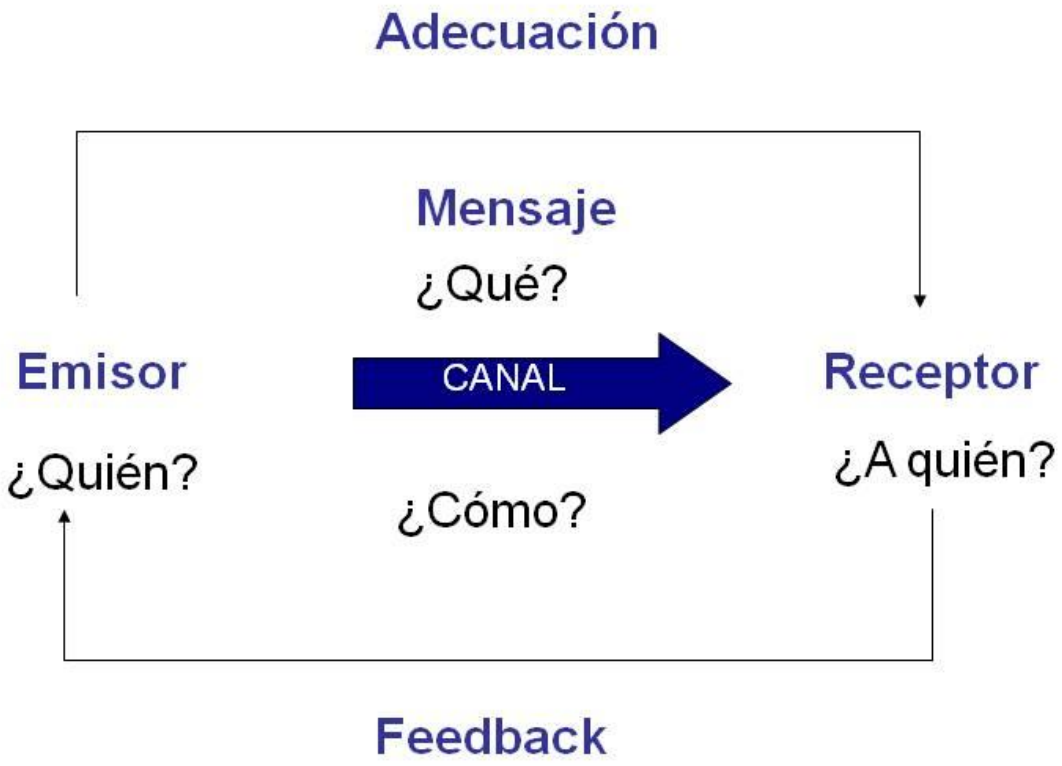
Contenido

- ¿Qué es Comunicaciones Internas y por qué es importante para una organización?
- ¿Cómo funciona Comunicaciones Internas en Cines Unidos?
- Estrategia de Comunicación para Cines Unidos

Contenido

- ¿Qué es Comunicaciones Internas y por qué es importante para una organización?
- ¿Cómo funciona Comunicaciones Internas en Cines Unidos?
- Estrategia de Comunicación para Cines Unidos

Comencemos por comprender algunos principios básicos de **Comunicación**



En este sentido…

- ✓El proceso se inicia a partir de la necesidad de comunicar algo
- ✓No existe comunicación unilateral
- ✓Todo acto comunicativo debe ser cíclico
- ✓Cada uno de los elementos son indispensables para que se logre un proceso comunicativo

Y en términos organizacionales…

Comunicaciones Internas coordina la emisión de mensajes clave y estratégicos que fluyen dentro de la organización:

- Frecuentemente
- Consistentemente
- Efectivamente

Una comunicación interna efectiva permite a los colaboradores…

- ENTENDER
- ALINEARSE
- IDENTIFICARSE
- COMPROMETERSE
- INTEGRARSE
- ORIENTAR
- MOTIVARSE

Muy importante…

- INCREMENTAR

Contenido

- ¿Qué es Comunicaciones Internas y por qué es importante para una organización?
- ¿Cómo funciona Comunicaciones Internas en Cines Unidos?
- Estrategia de Comunicación para Cines Unidos

Nuestro modelo de comunicación se sostiene tiene 4 pilares…

1. Propiciar una red comunicativa
2. Impulsar el Plan Estratégico
3. Promover la cultura organizacional
4. Ser incluyentes

Tenemos tres ámbitos de acción…

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

- Diseñar estrategias
- Consolidar la cultura comunicacional
- Crear estándares y políticas
- Implantar mejores prácticas comunicacionales

COMUNICACIÓN PERIÓDICA

- Coordinar y mantener una red de comunicación
- Transmitir logros, metas, proyectos y mensajes clave
- Impulsar la integración e identificación

COMUNICACIÓN PARA PROYECTOS

- Asesorar y coordinar la gestión comunicacional de proyectos
- Comunicar objetivos y logros

Contenido

- ¿Qué es Comunicaciones Internas y por qué es importante para una organización?
- ¿Cómo funciona Comunicaciones Internas en Cines Unidos?
- Estrategia de Comunicación para Cines Unidos

La estrategia de comunicación se desarrolla en fases…

En entrevistas con gerentes y directores

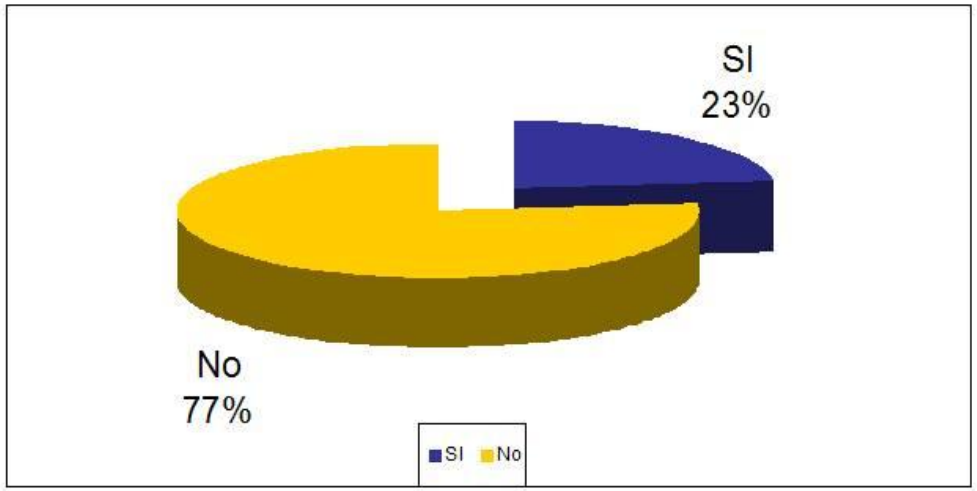
Principales necesidades…

- Mejorar la comunicación interna en Cines Unidos
- Crear lineamientos o políticas de comunicación
- Estrechar distancia entre cines y corporación
- Mantener información sobre proyectos que desarrollan otras direcciones
- Conocer logros, éxitos, avances y crecimiento
- Optimizar el uso del correo electrónico
- Entender de qué tipo de comunicaciones es responsable Comunicaciones Internas
- Conocer los objetivos de otras gerencias

En encuestas y estudios previos

¿Siento que estoy informado?

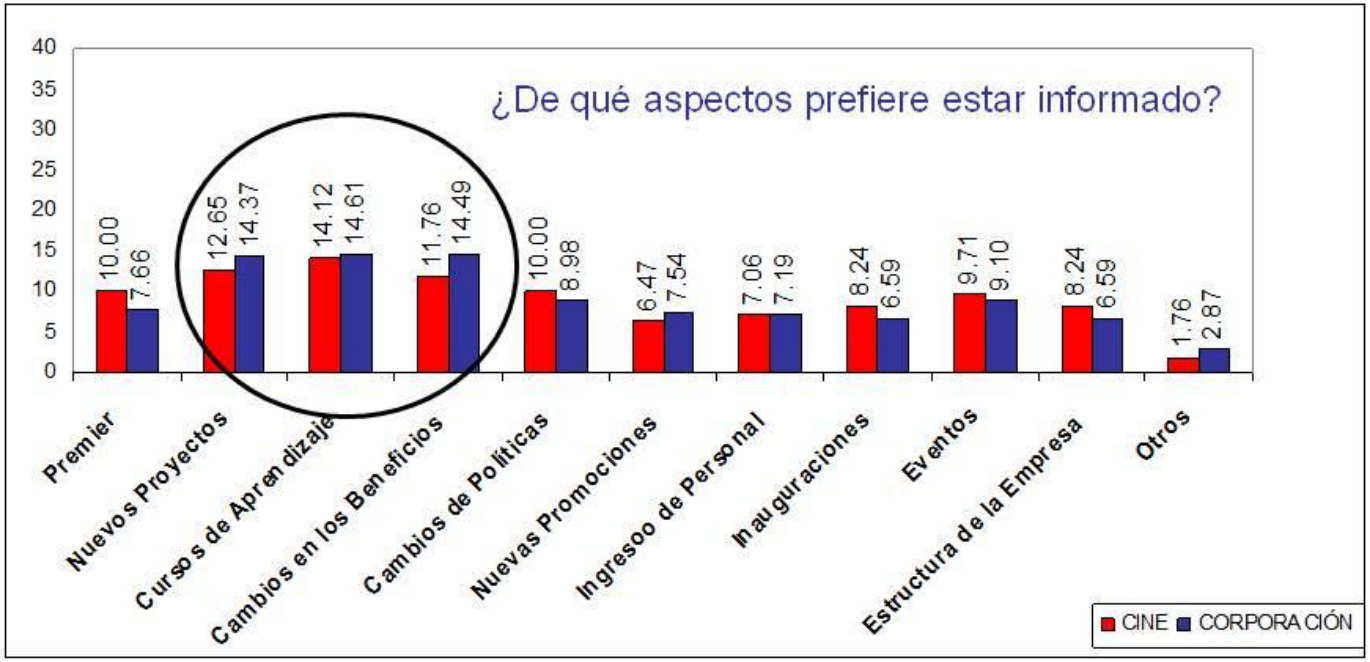
Una mayoría significativa no se siente informada



Encuesta realizados por la Gerencia de Aprendizaje Organizacional

En encuestas y estudios previos

- ✓No hay madurez comunicacional y se refleja apatía
- ✓No saben identificar temas de preferencia
- ✓La orientación es hacia beneficios personales
- ✓Hay poca orientación a los logros de la empresa



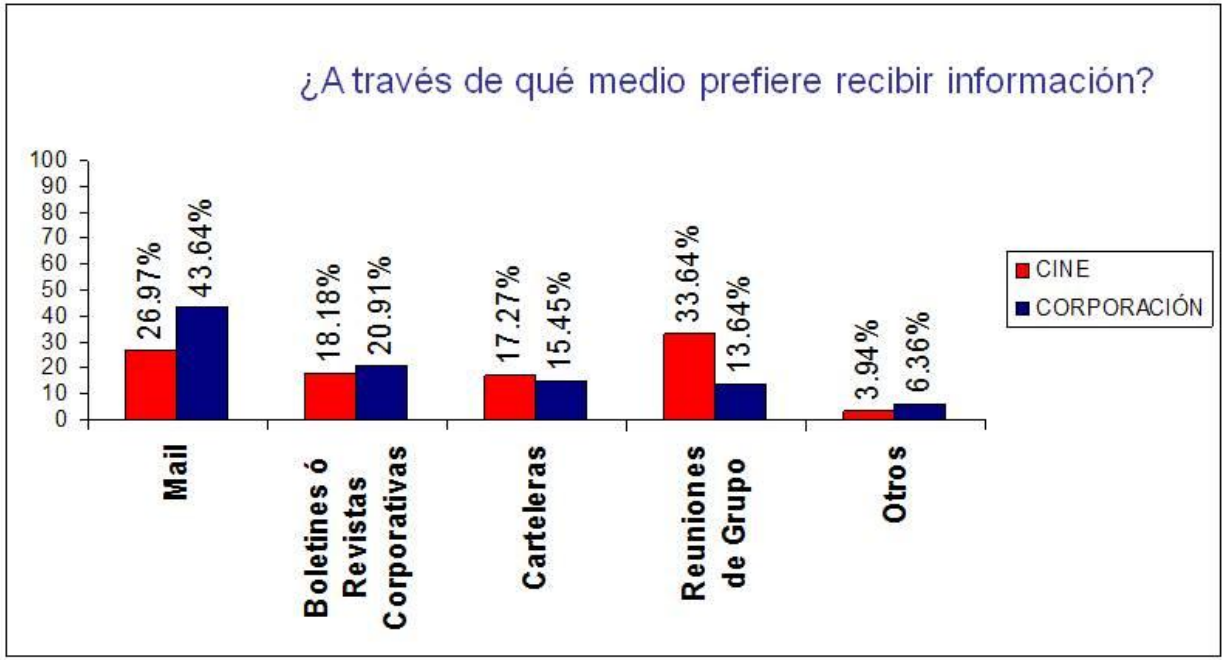
Accenture, marzo 2007

Población: Corporativo (26%) y Cines (74%). Cines del interior (Puerto Ordaz, Valencia y Maracay) 69% y 31% de Caracas

En encuestas y estudios previos

✓Cine prefiere reuniones en equipo

✓Corporativa se preocupa por el uso excesivo del correo electrónico, pero es su preferido a la hora de recibir información



Accenture, marzo 2007. Población: Corporativo (26%) y Cines (74%). Cines del interior (Puerto Ordaz, Valencia y Maracay) 69% y 31% de Caracas

Entendimiento de la Situación actual
Definir la Estrategia de Comunicación
Diseñar el Plan de Comunicación
Ejecutar el Plan de Comunicación
Evaluar Efectividad

El objetivo general de nuestra estrategia de comunicación es

Crear una red de comunicación que permita un flujo de información:

- FRECUENTE
- CONSTANTE
- EFECTIVO

Con la finalidad de:

- Desarrollar la capacidad de Comunicaciones Internas
- Impulsar el logro del Plan Estratégico
- Fortalecer la comunicación como parte integral de la cultura organizacional

Y nuestros objetivos específicos son

- Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.
- Desarrollar estándares y políticas de comunicación.
- Informar sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico 2008-2011.
- Apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación.
- Promover la cultura organizacional (valores, misión, visión).
- Favorecer la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines.
- Motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones.

Las audiencias clave de la organización

CORPORACIÓN

AUDIENCIAS	ROL EN LA RED DE COMUNICACIÓN
CEO 1 Directores estratégicos 2 Directores y gerentes de primera línea 3	▪Pautan la agenda estratégica de comunicaciones ▪Son los principales promotores de los mensajes ▪Constituyen piezas claves en la validación de las prácticas comunicacionales ▪Deciden cuáles estrategias aplicar ▪Difunden informaciones
Personal gerencial y administrativo 4 Personal base 5 Personal en formación 6	▪Difunden mensajes ▪Son los principales partícipes de la acción comunicacional ▪Colabora con las prácticas comunicacionales
TODOS	▪Opinan, sugieren, corrigen y generan feedback

Las audiencias clave de la organización

CINE

Descripción	AUDIENCIAS	ROL EN LA RED DE COMUNICACIÓN
Gerentes regionales: oriente, centro, capital oeste, capital este, occidente	Personal Gerencial Regional 1	Reciben mensajes de primera mano y lo distribuyen a los gerentes locales
Gerentes, sub gerentes y asistentes	Personal Gerencial Local 2	Difunden mensajes al personal de equipo
Taquilleros, concesiones, porteros, proyeccionistas y entrenadores	Personal de Equipo 3	Difunden mensajes a los demás miembros del personal de equipo
	TODOS	Sugieren, responden, corrigen, generan feedback

Entendimiento de la Situación actual
Definir la Estrategia de Comunicación
Diseñar el Plan de Comunicación
Ejecutar el Plan de Comunicación
Evaluar Efectividad

	Audiencias	CORPORACIÓN 1	CORPORACIÓN 2	CORPORACIÓN 3	CORPORACIÓN 4	CORPORACIÓN 5	CORPORACIÓN 6	CINE 1	CINE 2	CINE 3
Cara a Cara	Reunión de pauta	Mensual								
	Reunión regional							Mensual		
	Talleres de vocería	Variable- Una vez por persona								
Medios electrónicos	Correo de Com. Internas	Según las necesidades de cada unidad de la organización								
	Boletín semanal	Semanal								
	Boletín mensual	Mensual								
	Flash Report	Quincenal								
	Intranet	Actualización permanente								
Audiovisual	Videos	En ocasión del aniversario y aperturas de cines								
Medios impresos	Carteleras								Actualización permanente	
Mixto	Plan Estratégico	Actualización permanente								

Canales más importantes

		Periodicidad	Descripción
Cara a Cara	**Reunión de pauta con el Comité Estratégico**	Mensual	•Discutir la agenda mensual de comunicaciones estratégicas. •Validar los mensajes y las propuestas de nuevas prácticas que Comunicaciones Internas sugiera. ▪Proveer informaciones claves que el Comité Estratégico desee revelar a la organización.
	Reunión con gerentes regionales	Mensual y según requerimientos	▪Analizar estrategias de comunicación relacionadas con la operación de los cines. ▪Servir de vínculo directo para informar y recibir feedback de las diferentes audiencias en los cines.
	Talleres de vocería	Variable Una vez por persona	•Son cursos teórico prácticos que se adaptan a las necesidades comunicacionales de Cines Unidos. •Los dictan especialistas en el área. •La sesión dura 8 horas (máximo 10 participantes). •Su objetivo es crear sintonía entre los líderes de la organización y Comunicaciones Internas. •Su beneficio es inmediato y tiene alto impacto en la organización.

Canales más importantes

		Periodicidad	Descripción
Medios electrónicos	Correo electrónico de Comunicaciones Internas	Según las necesidades de cada unidad de la organización	•Sirve para comunicaciones inmediatas y personales. •Admite reciprocidad inmediata. •Debe contener información precisa y puntual de las unidades que así lo requieran.
	Boletín semanal	Semanal (Se envía los viernes)	•Utiliza una plantilla con secciones ya establecidas para facilitar el manejo del contenido y sintetizar informaciones importantes. •Se basa en noticias de logros, acciones y proyectos, en su mayoría relacionadas con la sede corporativa; eventos sociales y deportivos; noticias de la cartelera cinematográfica, etc.
	Boletín mensual	Mensual	•Es una publicación enfocada en las operaciones del cine para mejorar la trasferencia de mejores prácticas, propiciar una sana competencia entre los equipos y motivarlos e integrarlos entre ellos, así como con la corporativa. •Surge de publicaciones locales de diferentes cines y requiere la colaboración de cada uno de los corresponsales. •Utiliza diferentes géneros tales como entrevistas, artículos de opinión, reseñas, reportajes y crónicas. •Tiene ocho páginas: portada, editorial, noticias de los cines, dos páginas con tema central sobre mejores prácticas y grandes cambios, noticias informales de los cines, rankings y fotos variadas.

Canales más importantes

		Periodicidad	Descripción
Medios electrónicos	Flash Report	Quincenal (Se envía el primer día hábil luego del corte de cada quincena)	•Informe electrónico de tres páginas dirigido a los directores. •Utiliza una plantilla con secciones establecidas para facilitar el manejo del contenido. •Consolida información sobre los indicadores de ingresos, egresos, un compendio general de estados financieros e indicadores importantes para el circuito sobre el comportamiento de los cines e indicadores de ventas remotas.
	Intranet (Rediseño)	Actualización permanente	•Red privada local restringida a las personas conectadas a la red privada de la empresa. •Debe posicionarse como un medio de visita diaria. •Sus principales funciones deben ser: servir de biblioteca documental, ofrecer servicios de uso frecuente, mantener informados y promover la interacción de los colaboradores. •Combina mensajes informativos y utilitarios: formatos, políticas y procedimientos; noticias, informes, reseñas de eventos, entrevistas, calendarios de actividades, material de formación, manuales y promociones; foros de discusión, correo electrónico, chat corporativo, trivias, formularios y encuestas; vínculos con Banco Provincial y tarjetas de bono alimenticio, etc.

Canales más importantes

		Periodicidad	Descripción
Audiovisual	Videos	En ocasión del aniversario y aperturas de cines	•El video aniversario recrea la historia, trascendencia de la empresa, testimonios de la familia Ulivi y de los personajes más emblemáticos, cambios, crecimientos, momentos clave, etc. •Los videos de apertura plasman los momentos antes y después de que abre un complejo cinematográfico, los testimonios de quienes lo hicieron posible, expectativas, etc.
Medios impresos	Carteleras	Actualización permanente	•Tienen una estructura previamente definida. •Son el medio por excelencia para comunicarle el día a día a la audiencia 3 de cines. •Deben ser atractivas y estar ubicadas estratégicamente, para motivar a los colaboradores a detenerse a leerlas.

Canales más importantes

		Periodicidad	Descripción
Mixto	Campaña del Plan Estratégico	Actualización permanente	•Objetivos: •Informar las bases del Plan Estratégico. •Anunciar quiénes serán los líderes de cada iniciativa. •Compartir el cronograma de trabajo de cada iniciativa. •Comunicar la metodología que será utilizada. •Fortalecer el liderazgo de los directores estratégicos. •Involucrar a todos los colaboradores en el desarrollo y alcance de las metas de la organización. •Posicionar al Plan Estratégico como la brújula que guiará nuestras actividades en los próximos años. •Medios: •Campaña de intriga (anuncios en el boletín semanal y wallpapers). •Evento en Cines Unidos Humboldt (charla del Comité Estratégico, decoración con afiches en el cine). •Decoración de oficinas (gigantografía, afiches de luz, calcomanías en vidrios de las oficinas de los directores, wallpaper, tazas y tacos de papel). •Boletín especial sobre Plan Estratégico.

Entendimiento de la Situación actual
Definir la Estrategia de Comunicación
Diseñar el Plan de Comunicación
Ejecutar el Plan de Comunicación
Evaluar Efectividad

Cronograma de Plan de Comunicación 2008- 2009

Entendimiento de la Situación actual
Definir la Estrategia de Comunicación
Diseñar el Plan de Comunicación
Ejecutar el Plan de Comunicación
Evaluar Efectividad

Mecanismos para evaluar la efectividad de las comunicaciones

- **Conocer el feedback a través de los siguientes canales:**

  Correo de Comunicaciones Internas

  Buzón de sugerencias electrónico en la Intranet

  Reuniones con el Comité Estratégico y con los gerentes regionales

  Reuniones con los directores y gerentes de primera línea según requerimientos

- **Estrategia conjunta con Comité de Calidad Laboral**

  Concursos y rifas para verificar recordación de mensajes clave

- **Medir la participación de las diferentes audiencias en los medios internos**

A partir de este momento...

Comenzamos a activar nuestra

RED DE COMUNICACIÓN

¡Sus opiniones y sugerencias contribuyen a lograrlo!

ANEXO B

MUESTRA DEL BOLETÍN SEMANAL

SIEMPRE UNIDOS

SEMANA A SEMANA

22 de mayo de 2009

Siempre UNIDOS

Rif:J-00012651-8

Inicia segundo período de rotación de los jóvenes

Cines Unidos aprovecha el talento de los aprendices Inces

En el marco de la segunda rotación de este año, los aprendices Inces comenzaron esta semana su entrenamiento para las nuevas funciones que asumirán, a partir del viernes que viene. Muchos de nuestros colaboradores actuales iniciaron al igual que estos pasantes y, desde entonces, han crecido en nuestra organización, como asistentes, analistas, coordinadores, entre otros.

La posibilidad de contar con ellos representa una excelente oportunidad de aprovechar el talento de jóvenes trabajadores, para su beneficio y el de la organización. Éstos son preparados como asistentes administrativos de empresas, lo cual les permite desempeñarse en cualquier unidad. Su formación es integral y consta de una fase teórica y otra práctica, en la cual se les exige el cumplimiento de 2.200 horas, distribuidas en las siguientes áreas: archivo, recursos humanos, compras, operaciones contables, finanzas y mercadeo.

En esta oportunidad, antiguos aprendices Inces les transmiten diversos mensajes a sus compañeros de trabajo:

Narly Osorio
Aprendiz Inces (2003), actual asistente de la página web de Home Video

"Me llamaron luego de dos años y, dada la identificación que había desarrollado con Cines Unidos cuando fui aprendiz, me vine sin pensarlo. Esta es una empresa que te da la oportunidad de surgir, trabajando y estudiando al mismo tiempo".

Pablo Ruiz
Aprendiz Inces (2004), actual analista de efectivo de Contraloría

"Mi mensaje es que siempre se puede aprender, demostrar que sí puedes hacer lo que te propongas y, así, se beneficia la empresa y el colaborador".

Jean Carrero
Aprendiz Inces (2005), actual coordinador de facturación de Comercialización

"Les digo a todos que el crecimiento profesional se consigue mediante un trabajo eficiente, eficaz y valioso, así como con dedicación y compromiso".

Mayeli Cordero
Aprendiz Inces (2005), actual analista de cuentas por pagar de Tesorería

" Ha sido una experiencia bonita, pues la empresa me está dando la oportunidad de cursar mis estudios, para graduarme como licenciada en Contaduría Pública".

Edwin Ceballos
Aprendiz Inces (2005), actual analista de cuentas por pagar de Tesorería

"Para mí fue importante que me valoraran. Estoy estudiando Administración de Recursos Materiales y Financieros. ¡Trabajen fuerte y sean dedicados!".

¡Un sábado en el museo!
Estimado colaborador de la corporativa, recuerda que mañana se realizará una función especial en Cines Unidos El Marqués, organizada por el Comité de Calidad Laboral. La invitación es a las 10:30am y la película "Una Noche en el Museo 2" se proyectará a las 11:00am. No olvides llevar tu invitación impresa o tu carnet laboral. ¡Te esperamos!

Heidi García, gerente de Inmuebles, finalizó con una calificación sobresaliente el curso autodidáctico de Aprendizaje a Distancia por Internet para la Administración de centros comerciales. Éste fue certificado por el International Council of Shopping Centers. ¡Felicitaciones por tan valioso reconocimiento!

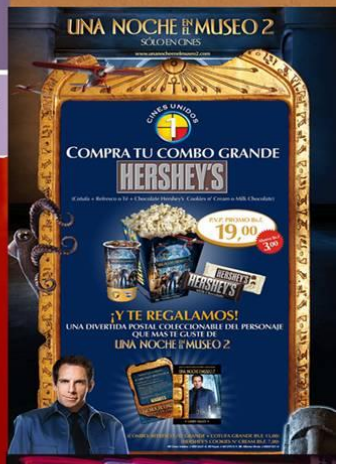
¡Triunfamos nuevamente en softball!
Las representaciones de Cines Unidos en las categorías C3 y C1 de softball resultaron victoriosas este fin de semana, ocupando el primer lugar de la tabla de posiciones. El equipo de C3 le ganó a La Logia, 11 por 4. En tanto que el equipo C1 le ganó a 3M, 5 por 4. ¡Sigan adelante!

Conociendo a nuestros cines...

Cines Unidos Petroriente abrió sus puertas el 4 de junio de 2000, en Maturín, ubicado en el la Ciudad Comercial Petroriente "CCP". Con nueve salas, tiene una capacidad para 1.599 invitados. En su lobby, tiene una decoración con un globo terráqueo.

Los colaboradores más antiguos de la organización son José Subero, subgerente (10 años), y Yamileth Peche, personal de equipo (7 años).

Petroriente rompió su récord de admitidos recientemente, el 5 de enero de 2009, consiguiendo un total de 2.848 invitados.



Otros estrenos

Miedo al Amanecer (Solstice)

ANEXO C

MUESTRA DEL BOLETÍN MENSUAL

GENTE DE PELÍCULA

GENTE DE PELÍCULA

BOLETÍN EXCLUSIVO PARA LOS COLABORADORES DE CINES UNIDOS
AÑO 1 - NÚMERO 5
ABRIL 2009

LA FÓRMULA DEL ÉXITO

RETENCIÓN + RAPIDEZ + LIMPIEZA + PROYECCIÓN

CINES UNIDOS 1

Editorial »

Carlos Milles
Director Estratégico de Cines

ORIENTADOS HACIA EL ÉXITO

Las grandes empresas de la actualidad se destacan por sus sólidos liderazgos gerenciales. Éstos deben fortalecerse compartiendo las experiencias, errores y aciertos que tiene cada uno de los representantes de la organización en sus labores diarias. Por ello, es esencial el trabajo en equipo, con el fin de garantizar mayor eficiencia en la gestión gerencial y, consecuentemente, el logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, Cines Unidos, realiza encuentros nacionales entre los gerentes de sus cines y los de la sede corporativa, al menos una vez al año, con el propósito de transmitir las mejores prácticas a los líderes de cada uno de nuestros 23 complejos cinematográficos en todo el país.

Estas reuniones ofrecen una oportunidad única de acercamiento entre la sede corporativa y nuestros cines, por encima de las barreras geográficas existentes, lo cual nos permite conocer con detalle las expectativas y necesidades de cada uno de éstos, así como responder sus dudas e inquietudes. Además, la ocasión es propicia para revisar los resultados obtenidos el año anterior y comunicar de manera oportuna las metas para el próximo año.

En el último encuentro, realizado a finales del mes pasado, en la isla de Margarita, todos los directores y gerentes tuvimos la oportunidad de explicar y analizar lo que consideramos que representa la fórmula del éxito para el logro de los objetivos que nos hemos trazado para 2009: retención, rapidez, limpieza y proyección.

En este nuevo número de Gente de Película, precisamente, se abordan estos elementos con mayor profundidad y se señalan su importancia y los medios para lograrlos. Es tarea de todos trabajar en conjunto en función de estos lineamientos.

¡En Cines Unidos contamos con NUESTRA GENTE!

Directorio

GENTE DE PELÍCULA

Equipo de redacción:

Alejandro Suárez
Director de Planificación Estratégica

María Alexandra Sucre
Comunicaciones Internas

Andreína Pirela
Comunicaciones Internas

Corresponsales por cine:

El Marqués: **Yasmiri Pimentel**
Galerías Ávila: **Víctor Giménez**
Galerías Paraíso: **Alejandra Andrade**
Los Naranjos: **Walter Méndez**
Metrocenter: **Manuel Fernández**
Millennium: **Piero Lyon**
Centro Sur: **Andreína Segovia**
Sambil Maracaibo: **Jerry Romero**
Hyper Jumbo: **María Fernández**
Las Américas: **José Vasquez**
La Granja: **Sarai Luque**
Metrópolis: **Beatriz Abarca**
Sambil Valencia: **Grisni Pallozzi**
Sambil Barquisimeto: **Doremil Sánchez**
Las Trinitarias: **Yohana Rolo**
Costa Azul: **Paul Romero**
Guatire: **Leonemy Callaos**
Orinokia: **Madeleyne Narvaez**
Petroriente: **José Subero**
Regina: **Omar Acero**
Sambil San Cristóbal: **Luismer García**
Sambil Margarita: **Nelson Meléndez**

Si aún no has enviado los datos del corresponsal de tu cine, todavía estás a tiempo. Comunícate a través del correo de contacto.

Contacto:
Comunicaciones Internas

EDA de formación de facilitadores en La Granja

El personal de Cines Unidos La Granja participó en una didáctica experiencia de aprendizaje (EDA), dirigida a la formación de facilitadores en aprendizaje acelerado.

Ésta se inició mediante la acostumbrada técnica Paso y con la revisión de conceptos claves tales como socios de aprendizaje (SDA), facilitadores, paradigma y cambio.

De igual forma, se realizaron distintas actividades, en la cuales los miembros del cine respondieron diversas preguntas y emplearon la comunicación mediante sonidos para reagruparse con sus respectivos equipos. Entre los colaboradores que se destacaron en estas dinámicas se encuentran Luzmary Sumoza y el grupo liderado por Víctor Tovar.

Asimismo, los asistentes reflexionaron sobre un video musical y diversos relatos de Jorge Bucay, en los cuales se evidenció la importancia de la constancia y el trabajo en equipo para lograr cualquier objetivo. Por último, se subrayaron algunos tips que los facilitadores nunca deben olvidar: obtener un aprendizaje continuo, comprometerse con el trabajo, hacer un esfuerzo extra y tratar a nuestros colaboradores como a nuestros invitados.

Los asistentes a la EDA realizada en La Granja recibieron un obsequio como recuerdo

Centro Sur es nombrado Cine del Año 2008

Los colaboradores de Centro Sur celebraron con entusiasmo su nombramiento como Cine del Año 2008, título que les fue otorgado en el encuentro nacional de gerentes realizado en la isla de Margarita. Los miembros del cine atribuyeron este reconocimiento al excelente trabajo en equipo, constancia, buen desempeño y dedicación que se observa en cada uno de los colaboradores, lo cual les permite el cumplimiento de las metas establecidas.

El equipo de Centro Sur festejó con mucha alegría este gran logro en su reunión trimestral, la cual se realizó en la Vereda del Lago, donde pasaron un rato ameno y diferente a la luz del sol marabino. Todos los asistentes participaron en diferentes juegos y disfrutaron de una deliciosa hamburguesada. Además, también celebraron el séptimo aniversario de la apertura del cine.

Centro Sur festejó su reconocimiento como Cine del Año 2008

La Gerencia de Auditoría y Seguridad explicó la importancia de la seguridad en nuestros cines

En el encuentro nacional de gerentes de la isla de Margarita, Lino Rosas y Guillermo Amaya, representantes de la Gerencia de Auditoría y Seguridad, explicaron la función primordial de la seguridad en nuestros cines, la cual consiste en "proteger la empresa de actos delincuenciales que atenten contra las personas o sus bienes y, si éstos se presentan, disminuir sus efectos". Esto se traduce en prevención y protección.

En este sentido, subrayaron que las funciones de los coordinadores de seguridad son apoyar y asesorar, tanto al tren gerencial como a los colaboradores, en materia de vigilancia y protección; garantizar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de seguridad establecidos por la empresa; y supervisar el sistema de seguridad electrónica, así como los dispositivos de cierre de nuestros complejos cinematográficos.

No obstante, recordaron que, más allá de quienes laboran en dicha área, la seguridad es tarea de todos.

La Gerencia de Auditoría y Seguridad recordó que la seguridad es tarea de todos

La fórmula del éxito:

Retención, rapidez, limpieza y proyección son las claves para el cumplimiento de los objetivos de nuestra organización

En el encuentro nacional de gerentes, se reveló la fórmula del éxito para el área de operaciones de nuestros cines.

Carlos Milles, director estratégico de Cines, explicó que la fórmula del éxito se compone de cuatro elementos básicos para la organización, cada uno representado con un símbolo característico: la retención, por un libro de liderazgo; la rapidez, por el cronómetro; la limpieza, por una carpeta con un check list; y la proyección, por una linterna.

Todos los gerentes recibieron un kit con dichos objetos alegóricos, con el fin de que recuerden constantemente la fórmula del éxito y la apliquen en sus cines respectivos. En este sentido, es fundamental reiterar la importancia de sus cuatro elementos, las claves para garantizar su logro, así como los principales aspectos que se discutieron en cada caso.

1 Retención

La importancia de este elemento radica en que, al ofrecerles a nuestros colaboradores la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, se reforzará su compromiso con la organización y estarán lo suficientemente motivados y capacitados para garantizar un mejor servicio, así como para atender las necesidades de nuestros invitados.

Durante el último encuentro nacional de gerentes, la Dirección Estratégica de Capital Humano profundizó sobre las claves para optimizar la retención del personal y presentó los avances del contrato colectivo. Por su parte, la Gerencia de Aprendizaje Organizacional anunció el plan de capacitación para este año, el cual incluye el lanzamiento de Luxor, nuestra plataforma del E-Learning. Asimismo, dio a conocer los resultados de la certificación del año pasado.

¿Cómo podemos garantizar la retención de nuestro personal?

- Asegurar un excelente clima organizacional y hacer del sitio del trabajo un lugar divertido.
- Garantizar que reine el respeto, la armonía y el compañerismo entre todos los miembros del equipo, lo cual incluye un buen trato por parte de la gerencia hacia sus colaboradores.
- Impulsar y participar en las reuniones de coaching para aprender sobre las mejores prácticas y comunicar los objetivos que se deben alcanzar.
- Desarrollar y dar a conocer oportunamente los planes de carrera existentes, con el fin de que cada colaborador vislumbre oportunidades de crecimiento en la organización.
- Fomentar la comunicación constante entre los miembros del equipo. Incentivar y participar activamente en las experiencias de aprendizaje, actividades motivacionales y competencias internas, con el fin de fomentar la integración grupal.

La fórmula del éxito:

Retención, rapidez, limpieza y proyección son las claves para el cumplimiento de los objetivos de nuestra organización

2 Rapidez

Debemos partir de la premisa básica de que la disminución del tiempo de espera en las concesiones incrementa la satisfacción de los invitados y constituye un factor de peso en su preferencia por nuestro circuito. Por ello, los esfuerzos deben centrarse en atenderlos eficaz y eficientemente, en el menor tiempo posible.

En este sentido, la Dirección Estratégica de Cines explicó la relación entre la rapidez en las concesiones y el incremento en los indicadores de los cines. Además, mostró los resultados del año pasado y anunció las metas para 2009. Carlos Milles, quien lidera esta unidad, subrayó que un invitado no debe esperar en cola más de 7 minutos, en tanto que el máximo tiempo de la transacción en caja debe ser de 1 minuto y 20 segundos.

¿Cómo podemos garantizar rapidez en nuestras concesiones?

- Asegurar una administración efectiva de la plantilla de personal.
- Manejar adecuadamente el inventario del cine, especialmente en cada apertura.
- Garantizar la operatividad al 100% de las máquinas y los sistemas.
- Capacitar al personal en el manejo de la caja, para que dejen llenando el vaso de refresco mientras buscan el resto del pedido, con el fin de acelerar la transacción.
- Ofrecer charlas de incentivo al personal e implementar competencias internas.
- Contar con un supervisor en el piso de ventas que vigile el cumplimiento de los procesos operativos.
- Disponer de suficiente sencillo para evitar la pérdida de tiempo negociando con el invitado.

3 Limpieza

Es esencial que nuestros cines se caractericen por su limpieza y ofrezcan un ambiente ordenado y agradable, no sólo a nuestros colaboradores, sino también a nuestros invitados.

Al respecto, en el encuentro nacional de gerentes, la Dirección de Operaciones y la Gerencia de Auditoría subrayaron la necesidad de cumplir con los procedimientos operativos en cuanto al control e inventario de los productos de limpieza y el manejo correcto de los pedidos.

¿Cómo podemos garantizar limpieza en nuestros cines?

- Capacitar y motivar a nuestros colaboradores en lo concerniente al control de los inventarios y la realización de los pedidos.
- Contar con suficientes productos de limpieza en los cines.
- Supervisar el cumplimiento de los procesos operativos en esta área, con el fin de aplicar a tiempo los correctivos necesarios.

4 Proyección

Hay que tener en consideración que el fin último de los invitados, cuando asisten a nuestras instalaciones, es ver las películas que proyectamos en nuestras salas. En este sentido, debemos seguir sumando esfuerzos para brindarles una experiencia plena en lo que se refiere a una proyección impecable, buen sonido y temperatura agradable.

En cuanto a la programación de las películas, la Dirección de Programación y Trade Marketing indicó su relación directa con el logro de los objetivos de nuestro circuito en cuanto a admitidos. Además, aprovechó la ocasión para anunciar los próximos estrenos de 2009.

¿Cómo podemos garantizar una excelente proyección?

- Involucrar y capacitar al personal en el manejo de los equipos de proyección, sonido y de regulación de temperatura.
- Garantizar la operatividad al 100% de dichos equipos.
- Planificar los horarios de forma escalonada, para poder espaciar aquellas funciones con mayor afluencia de invitados, evitar largas colas y ofrecer un mejor servicio.

Colaboradores de Galerías Ávila compartieron una amena motivación

Victor Giménez y Cristian Delgado, gerente y asistente de Concesiones de Cines Unidos Galerías Ávila, organizaron una motivación muy especial, con la cual los colaboradores se sintieron emocionados y satisfechos, gracias a la cena que compartieron en equipo, así como por la cantidad de juegos y dinámicas en las que participaron.

Además, aprovecharon la oportunidad para otorgar los reconocimientos a los empleados del mes: Emily Matamoros (concesiones), Diego Lozada (portería) y Nilson Arnas (taquilla). Asimismo, se premiaron por primera vez el Entrenador del Mes y el Colaborador del Tren Gerencial del Mes, títulos otorgados a Irene Arteaga y Cristian Delgado, respectivamente.

El colaborador Keiber Moron felicitó a todos sus compañeros, al equipo gerencial y al de entrenamiento por su trabajo en equipo, responsabilidad, profesionalismo y pasión.

Galerías Ávila participó en una motivación con diversas premiaciones

El equipo de Costa Azul disfrutó de una refrescante piscinada

Los miembros de Cines Unidos Costa Azul asistieron a una refrescante piscinada, en la ciudad de Coro, donde además disfrutaron de buena comida, diversos juegos y dinámicas, así como torneos de voleibol y fútbol. La actividad fue organizada por la Gerencia de Costa Azul, la Gerencia Regional Occidente, la Gerencia de Seguridad y un comité de motivación, conformado por los colaboradores Elianne Barrera, Josvelis Martínez, Sergio Delgado y Luis Martínez.

La ocasión fue propicia para celebrar su acostumbrada fiesta mensual y los reconocimientos obtenidos en el último encuentro nacional de gerentes: segundo lugar como Cine del Semestre en ambos períodos de 2008, segundo lugar como Cine del Año 2008 y Mejor Efectividad Reporte de Proveedores 2008. Randy Rojas, gerente del cine, felicita a todo su equipo y los invita a seguir alcanzando las metas propuestas para este año.

Merecida piscinada para Costa Azul

Las Trinitarias festejó al estilo llanero

La primera fiesta trimestral de 2009 de Cines Unidos Las Trinitarias fue organizada por los entrenadores al estilo llanero. Los asistentes realizaron concursos musicales, partidas de dominó y disfrutaron del plato principal de la noche: pinchos, yuca y ensalada, acompañados de una deliciosa guasacaca.

Los colaboradores demostraron sus habilidades en el dominó

En esta noche especial, además de compartir y disfrutar un rato en familia, se entregaron los reconocimientos a los empleados del mes de marzo, así como a todos aquellos colaboradores que realizaron una excelente labor en cada unas de las áreas, con el fin de incentivar y motivar a todo el equipo.

Nota especial:
Colaboradores de Película: Onésimo Bracovich

Cines Unidos: Guatire Plaza
Coordinador de Proyección
Años en Cines Unidos: 19
La clave: "Constancia y dedicación, que te guste el trabajo".
Cines Unidos es… "honesta, fiel y receptiva".

Este colaborador trabaja en Cines Unidos desde el 6 de febrero de 1990. Su primer cargo fue operador de proyección en el antiguo autocine de Prados del Este, ubicado en Caracas. Posteriormente, fue trasladado al cine Centro Guarenas y, luego, a Guatire Plaza.

Al respecto, asegura sentirse muy satisfecho: "La empresa me abrió sus puertas hasta el sol de hoy. Siento que me han tomado bastante en cuenta y me han dado la oportunidad de crecer". Además, agradece haber podido comprar su vivienda y realizar varios cursos para actualizarse.

Bracovich señala que, luego de 19 años, ha habido una vuelta radical, sobre todo en cuanto al trato al personal y la tecnología: "Anteriormente, trabajábamos con dos proyectores y una sala de cine; ahora, tenemos hasta catorce proyectores y varias salas de cine. Por otro lado, siento que la empresa es mucho más abierta que antes. Todos somos más compañeros, más unidos".

Rankings

LOS TOP 10 CINES DE NUESTRO CIRCUITO

CINES UNIDOS 1

Con la finalidad de premiar el esfuerzo realizado por los colaboradores, en esta edición, el porcentaje de cumplimiento de los indicadores se basó en las metas en cuanto al rendimiento mensual esperado por cine, calculado por la Dirección Estratégica Cines

%Cumplimiento de Incidencia 03/09

1	Sambil Valencia	129.74%
2	Regina	118.14%
3	Petroriente	111.89%
4	Millennium	110.31%
5	Sambil Barquisimeto	108.90%
6	Hyper Jumbo	104.34%
7	Metrocenter	103.17%
8	La Granja	102.97%
9	Metrópolis	102.42%
10	Galerías Paraíso	102.14%

¿Qué es la Incidencia?

Este indicador muestra cuántos invitados realizan alguna transacción en nuestras concesiones. Se calcula al dividir el número de transacciones en concesiones entre el número de admitidos.

¡Qué nota!

Felicitaciones al equipo de Sambil Valencia, el cual avanzó de manera impresionante diecisiete posiciones para apoderarse del primer lugar, desplazando a Regina al segundo. De igual forma, Petroriente obtuvo el tercer lugar y desplazó a Millennium al cuarto. Por su parte, Metrocenter y Galerías Paraíso avanzaron ocho y seis posiciones, respectivamente. En marzo, 61% de nuestros cines superaron sus metas respectivas. **¡Los invitamos a todos a seguir adelante!**

%Cumplimiento de Hit Rate de Bebidas 03/09

1	Sambil Maracaibo	110.30%
2	Costa Azul	104.97%
3	Millennium	103.75%
4	Centro Sur	102.64%
5	Sambil Barquisimeto	102.48%
6	Metrópolis	102.02%
7	Las Américas	101.39%
8	Sambil San Cristóbal	101.27%
9	Guatire Plaza	100.18%
10	La Granja	99.84%

¿Qué es el Hit Rate de Bebidas?

Este indicador muestra cuántos invitados toman alguna bebida en nuestras concesiones: refresco, té o agua. Se calcula al dividir el número de unidades de bebidas vendidas entre el número de admitidos.

¡Qué nota!

Sambil Maracaibo avanzó cuatro posiciones y se apoderó del primer lugar, desplazando a Millennium al tercero. Asimismo, Costa Azul alcanzó el segundo lugar y desplazó a Centro Sur al cuarto. Por su parte, Metrópolis avanzó sorprendentemente doce posiciones y se incorporó en el sexto lugar de la tabla. . **¡Anímense todos a superar sus retos el próximo mes!**

%Cumplimiento de CPE 03/09

1	Guatire Plaza	111.31%
2	Sambil Maracaibo	108.56%
3	Hyper Jumbo	107.19%
4	Sambil San Cristóbal	107.04%
5	Petroriente	106.97%
6	Las Américas	106.96%
7	Metrópolis	106.82%
8	Centro Sur	106.73%
9	Regina	105.18%
10	Metrocenter	104.08%

¿Qué es el Consumo por Espectador o CPE?

Este indicador muestra el promedio de las ventas totales en concesiones. Se calcula al dividir las ventas realizadas en concesiones entre el número de admitidos.

¡Qué nota!

El equipo de Guatire Plaza se mantuvo en el primer lugar, con un incremento de casi 8% de su CPE. Por su parte, Sambil Maracaibo avanzó nueve posiciones para ubicarse en el segundo lugar y desplazar a Sambil San Cristóbal al cuarto. En tanto que Hyper Jumbo y Metrópolis avanzaron cinco y siete posiciones, respectivamente. En marzo, 78% de nuestros cines superaron sus metas respectivas. **¡Felicitaciones a todos!**

¿Sabías qué?

En 2008, se vendieron un total de 593.423 unidades de salchichas, cada una con una longitud de 0.16 metros. Si colocáramos una salchicha tras otra, haríamos una fila de 95 kilómetros, que casi igualaría la distancia de ida y vuelta entre Maracay y Valencia (aproximadamente 50 Km.).

Breves

- Los colaboradores de Costa Azul participaron en un taller de Aprendizaje Acelerado, el 15 de abril. Éste fue dictado por el facilitador René Toyo y representó el primero de los compromisos adquiridos con la UCAT. La asistencia fue de 83% del personal del cine.

- Los resultados de las pruebas de certificación de áreas en Centro Sur fueron muy prometedores. Guillermo Castrillo, asistente de Capital Humano, anunció que los postulados en las áreas de portería, concesiones y taquilla obtuvieron una puntuación superior a 90%. De hecho, la colaboradora Viosmely Núñez se destacó con una puntuación de 100% en taquilla.

Gerentes de nuestros cines se encontraron con representantes de nuestra corporativa en la isla de Margarita

El equipo de Millennium realizó una actividad especial en el Bowling Pin 5 de Caracas

Colaboradores de Costa Azul participaron en taller de Aprendizaje Acelerado

Los integrantes de Las Trinitarias disfrutaron de una parrillada

Centro Sur compartió una mañana diferente en la Vereda del Lago

Reconocimientos otorgados en el encuentro nacional de gerentes:

Cines del Año 2008
1er. Lugar: Centro Sur
2do. Lugar: Costa Azul
3er. Lugar: Las Trinitarias

Cines del Segundo Semestre de 2008
1er. Lugar: Las Trinitarias
2do.Lugar: Costa Azul
3er. Lugar: Centro Sur

Cines del Primer Semestre de 2008
1er. Lugar: Centro Sur
2do.Lugar: Costa Azul
3er. Lugar: Sambil Maracaibo

Cines premiados por su apoyo en la implantación de Spot Digital:
Las Américas
El Marqués
Metrópolis

Mejor Resultado de Evaluación Promedio 2008: Sambil San Cristóbal (86%).

ANEXO D

FORMATO DEL “FLASH REPORT”

FlashReport

15 de febrero de 2009

Indicadores del Negocio

Admitidos

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov				#DIV/0!	#DIV/0!
Dic				#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

Parrillas - Admitidos por Parrilla

Mes	Real 2009		Budget		Real 2008		Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Nov				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Dic				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Ticket Promedio (Gross)

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov				#DIV/0!	#DIV/0!
Dic				#DIV/0!	#DIV/0!
Prom.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Consumo por Espectador (sin IVA)

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov				#DIV/0!	#DIV/0!
Dic				#DIV/0!	#DIV/0!
Prom.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Indicadores de Ingresos

Ventas Notas Taquilla

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene *				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Valores provisorios sujetos a cierre de Estados Financieros

Ventas Notas Concesiones

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene *				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Valores provisorios sujetos a cierre de Estados Financieros

Ventas Comercialización

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene *	(*)			#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct (**)				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *(**)				#DIV/0!	#DIV/0!
Dic *				#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

Cobranzas Comercialización

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene *				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dic *				#DIV/0!	#DIV/0!
Acum.	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Valores provisorios sujetos a cierre de Estados Financieros

FlashReport

15 de enero de 2009

Indicadores Financieros

Costo Concesiones

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Promedio	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

Other expenses

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acumulado	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

Labor Expense

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acumulado	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

% Labor Expense (Net Tickets + Net Concessions)

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Promedio	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

Lease & Condominium Expenses

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Promedio	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

Mantenimiento

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acumulado	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

SG&A

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acumulado	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

EBITDA

Mes	Real 2009	Budget	Real 2008	Real 2009 vs. Budget	Real 2009 vs. Real 2008
Ene				#DIV/0!	#DIV/0!
Feb				#DIV/0!	#DIV/0!
Mar				#DIV/0!	#DIV/0!
Abr				#DIV/0!	#DIV/0!
May				#DIV/0!	#DIV/0!
Jun				#DIV/0!	#DIV/0!
Jul				#DIV/0!	#DIV/0!
Ago				#DIV/0!	#DIV/0!
Sep				#DIV/0!	#DIV/0!
Oct				#DIV/0!	#DIV/0!
Nov *				#DIV/0!	#DIV/0!
Dec				#DIV/0!	#DIV/0!
Acumulado	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

* Números provisionales mientras se cierran los Estados Financieros

FlashReport

15 de febrero de 2009

Hit Rates

Hit Rate Bebidas

Mes	Real 2009	Real 2008	Real 2009 vs. Real 2008
Ene			#DIV/0!
Feb			#DIV/0!
Mar			#DIV/0!
Abr			#DIV/0!
May			#DIV/0!
Jun			#DIV/0!
Jul			#DIV/0!
Ago			#DIV/0!
Sep			#DIV/0!
Oct			#DIV/0!
Nov			#DIV/0!
Dic			#DIV/0!
Prom.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Hit Rate Colufas

Mes	Real 2009	Real 2008	Real 2009 vs. Real 2008
Ene			#DIV/0!
Feb			#DIV/0!
Mar			#DIV/0!
Abr			#DIV/0!
May			#DIV/0!
Jun			#DIV/0!
Jul			#DIV/0!
Ago			#DIV/0!
Sep			#DIV/0!
Oct			#DIV/0!
Nov			#DIV/0!
Dic			#DIV/0!
Prom.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Hit Rate Combos

Mes	Real 2009	Real 2008	Real 2009 vs. Real 2008
Ene			#DIV/0!
Feb			#DIV/0!
Mar			#DIV/0!
Abr			#DIV/0!
May			#DIV/0!
Jun			#DIV/0!
Jul			#DIV/0!
Ago			#DIV/0!
Sep			#DIV/0!
Oct			#DIV/0!
Nov			#DIV/0!
Dic			#DIV/0!
Prom.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Indicadores Offsite Sales

Admitidos Offsite - % de taquilla

Mes	Real 2009		Real 2008		Real 2009 vs. Real 2008
Ene					#DIV/0!
Feb					#DIV/0!
Mar					#DIV/0!
Abr					#DIV/0!
May					#DIV/0!
Jun					#DIV/0!
Jul					#DIV/0!
Ago					#DIV/0!
Sep					#DIV/0!
Oct					#DIV/0!
Nov					#DIV/0!
Dic					#DIV/0!
Acumulado	-	#DIV/0!	-	0.0%	#DIV/0!

Admitidos Cine Master - % de taquilla

Mes	Real 2009		Real 2008		Real 2009 vs. Real 2008
Ene					#DIV/0!
Feb					#DIV/0!
Mar					#DIV/0!
Abr					#DIV/0!
May					#DIV/0!
Jun					#DIV/0!
Jul					#DIV/0!
Ago					#DIV/0!
Sep					#DIV/0!
Oct					#DIV/0!
Nov					#DIV/0!
Dic					#DIV/0!
Acumulado	-	0.0%	-	0.0%	#DIV/0!

Admitidos Página Web - % de taquilla

Mes	Real 2009		Real 2008		Real 2009 vs. Real 2008
Ene					#DIV/0!
Feb					#DIV/0!
Mar					#DIV/0!
Abr					#DIV/0!
May					#DIV/0!
Jun					#DIV/0!
Jul					#DIV/0!
Ago					#DIV/0!
Sep					#DIV/0!
Oct					#DIV/0!
Nov					#DIV/0!
Dic					#DIV/0!
Acumulado	-	0.0%	-	0.0%	#DIV/0!

ANEXO E

MUESTRA DE VIDEO INSTITUCIONAL:

“APERTURA DE CINES UNIDOS MILLENNIUM”

ANEXO F

MUESTRA DE LAS PIEZAS UTILIZADAS EN LA CAMPAÑA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011

Anexo F-1

Fondos de escritorio para la campaña de intriga

Anexo F-2

Invitación para la charla informativa

Anexo F-3

Fondo de escritorio luego de la charla informativa

Anexo F-4

Gigantografía para la pared de la entrada de la sede corporativa de Cines Unidos

ANEXO G

ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN ANTES DE LA VALIDACIÓN

ENTREVISTA PERSONAL NO ESTRUCTURADA
DIRIGIDA A LOS EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

Funciones del plan de comunicaciones internas:

1. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?

2. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería identificar la situación actual de la comunicación en la empresa?

3. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería propiciar una red comunicativa y orientar los flujos de comunicación interna?

4. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería impulsar el Plan Estratégico de la organización?

5. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería promover la cultura organizacional?

6. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería ser incluyente y servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización?

Fijación de objetivos:

7. ¿Cuál es el criterio para fijar los objetivos del plan de comunicaciones internas?

8. En promedio, ¿cuál es la cantidad ideal de objetivos que debe tener un plan de comunicaciones internas?

9. ¿Qué significa que los objetivos sean simples?

10. ¿Qué significa que los objetivos sean jerárquicos?

11. ¿Qué significa que los objetivos sean congruentes?

12. ¿Qué significa que los objetivos sean flexibles?

13. ¿Qué significa que los objetivos sean evaluables?

Delimitación de audiencias:

14. ¿Cuál es el criterio para delimitar y segmentar las audiencias del plan de comunicaciones internas?

15. ¿Cómo debe realizarse la segmentación geográfica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?

16. ¿Cómo debe realizarse la segmentación jerárquica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?

Tipos de mensajes:

17. ¿Cuáles son los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en el plan de comunicaciones internas?

18. ¿Debe existir un equilibrio entre los diferentes tipos de mensajes o hay alguno que debe tener mayor presencia en el plan de comunicaciones internas?

19. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de producción, entendiendo como tales aquellos que motivan a los colaboradores a realizar su trabajo, establecer objetivos y resolver problemas, o que se refieren a actividades de capacitación?

20. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de mantenimiento, entendiendo como tales aquellos que se refieren a felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?

21. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de innovación, entendiendo como tales aquellos que se refieren a los cambios que se hacen dentro de la empresa (software, nuevas tendencias y/o nuevos procesos, etc.)?

Selección de canales:

22. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar los canales de un plan de comunicaciones internas?

23. ¿Qué significa que un canal de comunicación sea funcional?

24. ¿En qué medida las políticas regulatorias de correos electrónicos son funcionales para optimizar el flujo comunicacional de las organizaciones?

25. ¿Qué determina el alcance de un canal de comunicación, es decir, los diferentes tipos de audiencia a los cuales se dirige?

26. En promedio, ¿por cuántos canales distintos debería llegarle una misma información a un nivel de audiencia determinado?

Cronograma del plan:

27. ¿Cuál es la duración ideal de un plan de comunicaciones internas?

28. ¿Hasta qué punto es permisible la postergación o incumplimiento de las actividades estipuladas en el cronograma del plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?

Presupuesto:

29. Del presupuesto total de la empresa, ¿cuál debe ser el porcentaje que se asigne al plan de comunicaciones internas?

30. ¿Hasta qué punto es permisible que no exista correspondencia entre el presupuesto aprobado y los gastos realizados en cuanto al plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?

ANEXO H

ENTREVISTA A DIRECTORES DE CINES UNIDOS

ANTES DE LA VALIDACIÓN

ENTREVISTA PERSONAL NO ESTRUCTURADA

DIRIGIDA AL TREN GERENCIAL DE CINES UNIDOS

Formato de los canales:

1. ¿Cómo evalúa la presentación general del "Flash Report"?

2. ¿Cómo evalúa la forma en que se han realizado los talleres de vocería?

3. ¿Cómo evalúa la forma en que se han realizado las reuniones mensuales?

4. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, "Flash Report") se corresponden con la identidad visual de la empresa?

5. ¿En qué medida considera que el tipo de letra empleado en el "Flash Report" es fácil de leer?

6. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del "Flash Report" y las reuniones mensuales le llega en el momento oportuno?

Tipos de mensajes:

7. ¿En qué medida considera que emite mensajes que motivan a los colaboradores a realizar su trabajo, establecer objetivos y resolver problemas, o que se refieren a actividades de capacitación?

8. ¿En qué medida considera que emite mensajes como felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?

9. ¿En qué medida considera que emite información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa (software, nuevas tendencias y/o nuevos procesos, etc.)?

Características de los mensajes:

10. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del "Flash Report" y de los talleres de vocería es fácil de comprender?

11. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del “Flash Report” y de los talleres de vocería es completa y suficiente?

12. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del “Flash Report” y de los talleres de vocería resulta de su interés?

13. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del “Flash Report” y de los talleres de vocería es actual?

14. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”, talleres de vocería, reuniones mensuales) es útil a nivel profesional?

15. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, reuniones mensuales) fortalece el vínculo de los colaboradores con la empresa?

16. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”, reuniones mensuales) permite un mayor conocimiento de la empresa?

17. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”, talleres de vocería, reuniones mensuales) es importante para el presente y el futuro de la empresa?

18. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”, talleres de vocería, reuniones mensuales) tiene un nivel de difusión adecuado, es decir, se transmite por otros medios de manera suficiente?

19. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”) son accesibles para las audiencias a las cuales se dirigen?

Pertinencia de los canales:

20. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico, “Flash Report”, talleres de vocería, reuniones mensuales) son funcionales para el logro de los objetivos de la organización?

21. ¿En qué medida considera que el correo de Comunicaciones Internas y las políticas regulatorias del envío de correos electrónicos ha sido funcional para optimizar el flujo comunicacional de la organización?

22. ¿En qué medida considera que los miembros de su unidad leen/ven la información transmitida por los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, intranet, campaña del Plan Estratégico) con la frecuencia deseada?

Presupuesto:

23. ¿En qué medida considera que el presupuesto asignado para las comunicaciones internas es apropiado?

ANEXO I

ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN DESPUÉS DE LA VALIDACIÓN

ENTREVISTA PERSONAL NO ESTRUCTURADA

DIRIGIDA A LOS EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

Funciones del plan de comunicaciones internas:

1. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?

2. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería identificar la situación actual de la comunicación en la empresa?

3. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería servir como instrumento de difusión de las iniciativas de la organización?

4. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería impulsar el plan estratégico de la organización?

5. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería apoyar y asesorar a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?

6. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería promover la cultura organizacional?

7. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería favorecer la integración entre los empleados?

8. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería motivar a los empleados a desempeñar sus funciones?

9. ¿De qué manera el plan de comunicaciones internas debería desarrollar estándares y políticas de comunicación?

Fijación de objetivos:

10. ¿Cuál es el criterio para fijar los objetivos del plan de comunicaciones internas?

11. En promedio, ¿cuál es la cantidad ideal de objetivos que debe tener un plan de comunicaciones internas?

12. ¿Qué significa que los objetivos sean simples?

13. ¿Qué significa que los objetivos sean jerárquicos?

14. ¿Qué significa que los objetivos sean congruentes?

15. ¿Qué significa que los objetivos sean flexibles?

16. ¿Qué significa que los objetivos sean evaluables?

Delimitación de audiencias:

17. ¿Cuál es el criterio para delimitar y segmentar las audiencias del plan de comunicaciones internas?

18. ¿Cómo debe realizarse la segmentación geográfica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?

19. ¿Cómo debe realizarse la segmentación jerárquica de las audiencias en un plan de comunicaciones internas?

Tipos de mensajes:

20. ¿Cuáles son los diferentes tipos de mensajes que deben estar presentes en el plan de comunicaciones internas?

21. ¿Debe existir un equilibrio entre los diferentes tipos de mensajes o hay alguno que debe tener mayor presencia en el plan de comunicaciones internas?

22. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de producción, entendiendo como tales aquellos que motivan a los colaboradores a realizar su trabajo, establecer objetivos **y/o** resolver problemas?

23. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de mantenimiento, entendiendo como tales aquellos que se refieren a felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?

24. ¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir mensajes de innovación, entendiendo como tales aquellos que se refieren a los cambios que se hacen dentro de la empresa?

Selección de canales:

25. ¿Cómo se debe comunicar un plan de comunicaciones internas?

26. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar los canales de un plan de comunicaciones internas?

27. ¿Qué significa que un canal de comunicación sea funcional?

28. ¿En qué medida las políticas regulatorias de correos electrónicos son funcionales para optimizar el flujo comunicacional?

29. ¿Qué determina el alcance de un canal de comunicación, es decir, los diferentes tipos de audiencia a los cuales se dirige?

30. En promedio, ¿por cuántos canales distintos debería llegarle una misma información a un nivel de audiencia determinado?

Cronograma del plan:

31. ¿Cuál es la duración ideal de un plan de comunicaciones internas?

32. ¿Hasta qué punto es permisible la postergación o incumplimiento de las actividades estipuladas en el cronograma del plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?

Presupuesto:

33. Del presupuesto total de la empresa, ¿cuál debe ser el porcentaje que se asigne al plan de comunicaciones internas?

34. ¿Hasta qué punto es permisible que no exista correspondencia entre el presupuesto aprobado y los gastos realizados en cuanto al plan de comunicaciones internas, sin afectar su efectividad?

ANEXO J

ENTREVISTA A DIRECTORES DE CINES UNIDOS DESPUÉS DE LA VALIDACIÓN

ENTREVISTA PERSONAL NO ESTRUCTURADA

DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE CINES UNIDOS

Funciones de las comunicaciones internas:

1. ¿En qué medida considera las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre los proyectos de la organización?

2. ¿E n qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa informan sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico?

3. ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?

4. ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional (misión, visión y valores de la empresa)?

5. ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines?

6. ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa motivan a los colaboradores a desempeñar sus funciones?

7. ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación?

Tipos de mensajes:

8. ¿En qué medida considera que la organización emite mensajes que les explican a los colaboradores cómo realizar su trabajo, establecer objetivos **y/o** resolver problemas?

9. ¿En qué medida considera que la organización emite mensajes como felicitaciones a los colaboradores por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?

10. ¿En qué medida considera que la organización emite información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa?

Características de los mensajes:

11. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es fácil de comprender?

12. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es completa y suficiente?

13. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los talleres de vocería es interesante?

14. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) es útil en el ámbito profesional?

15. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) fortalece la identificación de los colaboradores con la organización?

16. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) le permite conocer mejor la organización?

17. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio de los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) tiene un nivel de difusión adecuado, es decir, se transmite por otros medios de manera suficiente?

Formato de los canales:

18. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) se corresponden con la identidad visual de la empresa?

19. ¿Cómo evalúa la presentación general del “Flash Report”?

20. ¿Cómo evalúa la forma en que se han realizado los talleres de vocería?

Pertinencia de los canales:

21. ¿En qué medida considera que la información que se transmite por medio del (boletín semanal, boletín mensual) les llega a los colaboradores en el momento oportuno?

22. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) son accesibles para las audiencias a las cuales se dirigen?

23. ¿En qué medida considera que los canales de comunicaciones internas de la empresa (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico, talleres de vocería) son funcionales para el logro de los objetivos de la organización?

24. ¿En qué medida considera que el correo de Comunicaciones Internas y las políticas regulatorias del envío de correos electrónicos ha sido funcional para optimizar el flujo comunicacional de la organización?

25. ¿En qué medida considera funcional la realización de reuniones mensuales con la especialista de Comunicaciones Internas para la discusión de los mensajes clave que deben transmitirse a la organización?

26. ¿En qué medida considera funcional la colocación de carteleras exclusivas de comunicaciones internas en los cines, con el fin de transmitir mensajes clave a los colaboradores?

27. ¿En qué medida considera que los miembros de su unidad leen/ven la información transmitida por los canales existentes (boletín semanal, boletín mensual, videos, campaña del Plan Estratégico) con la frecuencia deseada?

Presupuesto:

28. ¿En qué medida consideras que la empresa invierte en el desarrollo de las comunicaciones internas?

ANEXO K

CUESTIONARIO A COLABORADORES

DE CINES UNIDOS

ANTES DE LA VALIDACIÓN

Estimado colaborador,

La presente encuesta corresponde a un trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Comunicación Social.

Lea cuidadosamente cada planteamiento. Responda con sinceridad lo que se plantea en cada caso. No hay respuestas buenas ni malas. Recuerde que se garantiza la confidencialidad de la información suministrada.

Gracias de antemano por su tiempo y su colaboración.

DATOS DEMOGRÁFICOS

1- **Sexo:**

___ M ___ F

2- **Edad:**

___ 18-24 años ___ 25-34 años ___ 35-44 años ___ 45 o más

3- **Unidad de la empresa a la cual pertenece**

___ Asesoría Legal
___ Contraloría
___ Departamento de Administración de Recursos Humanos
___ Departamento de Archivo
___ Departamento de Organización y Métodos
___ Dirección de Comercialización
___ Dirección de Concesiones
___ Dirección de Distribución
___ Dirección de Infraestructura
___ Dirección de Operaciones
___ Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos
___ Dirección de Programación y Trade Marketing
___ Dirección de Sistemas
___ Gerencia de Aprendizaje Organizacional
___ Gerencia de Auditoría y Seguridad
___ Gerencia de Compensación y Relaciones Laborales
___ Gerencia de Compras
___ Gerencia de Higiene y Seguridad Industrial
___ Gerencia de Reclutamiento y Selección
___ Gerencia de Tesorería

PRIMERA PARTE

- En cada celda, coloque el número correspondiente, según el nivel en que está de acuerdo con los siguientes planteamientos, para cada canal de comunicaciones internas de Cines Unidos.
- Utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Boletín semanal Siempre Unidos	Boletín mensual Gente de Película	Videos institucionales	Intranet	Campaña del Plan Estratégico
1- Su presentación general es atractiva y agradable					
2- Sus titulares llaman su atención			N.A.	N.A.	N.A.
3- El tipo de letra empleado es adecuado y fácil de leer			N.A.		
4- Las imágenes y gráficos usados son atractivos y le agregan valor a los textos				N.A.	
5- Sus tiempos de publicación son los más adecuados según sus necesidades de información			N.A.	N.A.	N.A.
6- La información que se transmite por medio de este canal es fácil de comprender					
7- La información que se transmite por medio de este canal es completa y suficiente					
8- La información que se transmite por medio de este canal resulta de su interés					
9- La información que se transmite por medio de este canal es actual					
10- La información que se transmite por medio de este canal es útil en el ámbito personal					
11- La información que se transmite por medio de este canal es útil en el ámbito profesional					
12- La información que se transmite por medio de este canal fortalece su vínculo con la empresa					
13- La información que se transmite por medio de este canal permite un mayor conocimiento de la empresa					
14- La información que se transmite por medio de este canal es importante para el presente y el futuro de la empresa					
15- Este canal cumple con su función de satisfacer sus necesidades de comunicación					

SEGUNDA PARTE

- Marque con una "X" la opción que considere conveniente para cada uno de los siguientes planteamientos.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
16- ¿En qué medida considera que recibe mensajes que lo motivan a realizar su trabajo, establecer objetivos y resolver problemas, o que se refieren a actividades de capacitación?				
17- ¿En qué medida considera que recibe mensajes como felicitaciones de su jefe por el trabajo realizado, charlas y/o actividades informales en general?				
18- ¿En qué medida considera que recibe información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa (software, nuevas tendencias y/o nuevos procesos, etc.)?				
19- ¿En qué medida considera que la empresa invierte dinero en las comunicaciones internas?				

20- ¿Con qué frecuencia la lee/ve la información transmitida por los siguientes canales cuando éstos se publican o actualizan?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a- Boletín semanal Siempre Unidos				
b- Boletín mensual Gente de Película				
c- Videos institucionales				
d- Intranet				
e- Campaña del Plan Estratégico				

ANEXO L

CUESTIONARIO A COLABORADORES DE CINES UNIDOS DESPUÉS DE LA VALIDACIÓN

Estimado colaborador,

La presente encuesta corresponde a un trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Comunicación Social.

INSTRUCCIONES

Queremos conocer tu opinión sobre los canales de comunicación interna que existen en Cines Unidos:

- Boletín semanal Siempre Unidos
- Boletín mensual Gente de Película
- Videos institucionales (nos referiremos, en términos generales, al video aniversario y al video de apertura de Cines Unidos Sambil Barquisimeto).
- Campaña del Plan Estratégico (nos referiremos, en términos generales, a la campaña de intriga por medio de wallpapers o fondos de escritorio en las computadoras, el evento de lanzamiento en Cines Unidos Humboldt, el boletín especial sobre Plan Estratégico y a la decoración de las oficinas con afiches, calcomanías en los vidrios de las oficinas de los directores, tazas, tacos de papel, etc.).

Lee cuidadosamente cada planteamiento. Responde con sinceridad, pues no hay respuestas buenas ni malas. Recuerda que se garantiza la confidencialidad de la información suministrada.

Gracias de antemano por tu tiempo y colaboración.

PRIMERA PARTE

- A continuación se te presentan una serie de planteamientos. Marca con una "X" la opción que consideres conveniente en cada caso.

1- ¿Con qué frecuencia accedes a la información transmitida por los siguientes canales cuando éstos se publican?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca, aunque lo conozco	No lo conozco
a. Boletín semanal Siempre Unidos					
b. Boletín mensual Gente de Película					
c. Videos institucionales					
d. Campaña del Plan Estratégico					

SEGUNDA PARTE

- Ahora, queremos conocer el nivel en que estás de acuerdo con los siguientes planteamientos.
- Para ello, utilizarás una escala del 1 al 6, en la cual **1** significa que estás totalmente en desacuerdo y **6** significa que estás totalmente de acuerdo:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

- Coloca en cada celda el número que consideres conveniente, **para cada uno** de los canales de comunicación interna que existen en Cines Unidos.
- Obvia las celdas identificadas con **"N.A."** (no aplica).
- Si en la pregunta anterior afirmaste no conocer ese canal, deja en blanco la columna correspondiente.

	Boletín semanal Siempre Unidos	Boletín mensual Gente de Película	Videos institucionales	Campaña del Plan Estratégico
2- Su presentación general es atractiva y agradable				
3- Sus titulares te invitan a leer la información			N.A.	N.A.
4- El tipo de letra empleado es fácil de leer				
5- Las imágenes usadas son atractivas				
6- La información me llega en el momento oportuno				
7- La información es fácil de comprender				
8- La información es completa y suficiente				
9- La información es interesante				
10- La información es actual				
11- La información es útil para mi vida personal				
12- La información es útil en el ámbito profesional				
13- La información fortalece mi identificación con la organización				
14- La información me permite conocer más la organización				
15- Cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización				

TERCERA PARTE

- Finalmente, queremos conocer tu opinión sobre el tipo de mensajes que recibes y la función que cumplen las comunicaciones internas en la organización. Marca con una "X" la opción que consideres conveniente.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
16- ¿En qué medida consideras que recibes mensajes sobre cómo realizar tu trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas? (cualquiera de estas alternativas)				
17- ¿En qué medida consideras que recibes mensajes como felicitaciones por el trabajo que realizas, charlas y/o actividades informales en general? (cualquiera de estas alternativas)				
18- ¿En qué medida consideras que recibe información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa? (cualquiera de estas alternativas)				
19- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa sirven como instrumento de difusión de las iniciativas de la organización?				
20- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación?				
21- ¿En qué medida considera que las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?				
22- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional (misión, visión y valores de la empresa)?				
23- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines?				
24- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa te motivan a desempeñar tus funciones?				
25- ¿En qué medida consideras que las comunicaciones internas de la empresa informan sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico?				
26- ¿En qué medida consideras que la empresa invierte en el desarrollo de las comunicaciones internas?				

DATOS DEL COLABORADOR

1- **Sexo:** ___ M ___ F

2- **Edad:**
___ 18-25 años ___ 26-33 años ___ 34-41 años ___ 42-49 años ___más de 49 años

3- **Años de antigüedad en la organización**
___ menos de 2 años ___ 2-4 años ___ 5-7 años ___ 8-10 años ___más de 10 años

4- **Unidad de la empresa a la cual pertenece**
___ Co Gerencia General
___ Dirección Estratégica de Capital Humano
___ Dirección Estratégica de Cines
___ Dirección Estratégica de Finanzas
___ Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios
___ Dirección de Negocio de Distribución
___ Dirección de Planificación Estratégica y GP
___ Gerencia de Auditoría y Seguridad

ANEXO M

CUESTIONARIO A COLABORADORES DE CINES UNIDOS DESPUÉS DE LA PRUEBA PILOTO

Estimado colaborador,

Queremos conocer tu opinión sobre los canales de comunicaciones internas que existen en Cines Unidos:

- Boletín semanal Siempre Unidos.
- Boletín mensual Gente de Película.
- Videos institucionales (nos referiremos, en términos generales, al video aniversario y a los videos de apertura de Cines Unidos Sambil Barquisimeto y Cines Unidos Millennium).
- Campaña del Plan Estratégico (nos referiremos, en términos generales, a la campaña de intriga por medio de wallpapers o fondos de escritorio en las computadoras, el evento de lanzamiento en Cines Unidos Humboldt, el boletín especial sobre Plan Estratégico y a la decoración de las oficinas con afiches, calcomanías en los vidrios de las oficinas de los directores, tazas, tacos de papel, etc.).

Lee cuidadosamente cada planteamiento. Responde con sinceridad, pues no hay respuestas buenas ni malas. Recuerda que se garantiza la confidencialidad de la información suministrada.

Gracias de antemano por tu tiempo y colaboración.

PRIMERA PARTE

- A continuación se te presentan una serie de planteamientos. Marca con una "X" la opción que consideres conveniente en cada caso.

1- ¿Con qué frecuencia accedes a la información transmitida por los siguientes canales cuando éstos se publican?

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca, aunque sé que existe	No sé qué es esto
e. Boletín semanal Siempre Unidos					
f. Boletín mensual Gente de Película					
g. Videos institucionales					
h. Campaña del Plan Estratégico					

SEGUNDA PARTE

- Ahora, queremos conocer el nivel en que estás de acuerdo con los siguientes planteamientos.
- Para ello, utilizarás una escala del 1 al 6, en la cual **1** significa que estás totalmente en desacuerdo y **6** significa que estás totalmente de acuerdo:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

- Coloca en cada casilla el número que consideres conveniente, **para cada uno** de los canales de comunicación interna que existen en Cines Unidos.
- Obvia las casillas de color negro.
- Si en la pregunta anterior seleccionaste la opción "Nunca, aunque sé que existe" o "No sé qué es esto", deja en blanco **la(s) columna(s)** correspondiente(s).

	Boletín semanal Siempre Unidos	Boletín mensual Gente de Película	Videos institucionales	Campaña del Plan Estratégico
2- Su presentación general es atractiva y agradable				
3- Sus titulares te invitan a leer la información				
4- El tipo de letra empleado es fácil de leer				
5- Las imágenes usadas son atractivas				
6- La información me llega en el momento oportuno				
7- La información es fácil de comprender				
8- La información es completa y suficiente				
9- La información es interesante				
10- La información es actual				
11- La información es útil para mi vida personal				
12- La información es útil en el ámbito profesional				
13- La información fortalece mi identificación con la organización				
14- La información me permite conocer mejor la organización				
15- Cumple con su función de informar sobre los aspectos más importantes de la organización				

TERCERA PARTE

- Finalmente, queremos conocer tu opinión sobre el tipo de mensajes que recibes y la función que cumplen las comunicaciones internas en la organización. Marca con una "X" la opción que consideres conveniente.

¿En qué medida consideras que…	Nada	Poco	Bastante	Mucho	No sé
16- …recibes mensajes sobre cómo realizar tu trabajo, establecer objetivos y/o resolver problemas? (cualquiera de estas alternativas)					
17- … recibes mensajes como felicitaciones por el trabajo que realizas, charlas y/o actividades informales en general? (cualquiera de estas alternativas)					
18- … recibes información relacionada con los cambios que se hacen dentro de la empresa?					
19- … las comunicaciones internas de la empresa sirven para informar sobre los proyectos de la organización?					
20- … las comunicaciones internas de la empresa desarrollan estándares y políticas de comunicación?					
21- … las comunicaciones internas de la empresa apoyan y asesoran a otros proyectos, unidades y comités en la creación de estrategias y planes de comunicación?					
22- … las comunicaciones internas de la empresa promueven la cultura organizacional (misión, visión y valores de la empresa)?					
23- … las comunicaciones internas de la empresa favorecen la integración entre los colaboradores de la sede corporativa y los cines?					
24- … las comunicaciones internas de la empresa te motivan a desempeñar tus funciones?					
25- … las comunicaciones internas de la empresa informan sobre objetivos, iniciativas, logros y avances del Plan Estratégico?					
26- … la empresa se preocupa por el desarrollo de las comunicaciones internas?					

DATOS DEL COLABORADOR

1- **Sexo:** ___ M ___ F

2- **Edad:**
___ 18-25 años ___ 26-33 años ___ 34-41 años ___ 42-49 años ___más de 49 años

3- **Años de antigüedad en la organización**
___ menos de 2 años ___ 2-4 años ___ 5-7 años ___ 8-10 años ___más de 10 años

4- **Unidad de la empresa a la cual pertenece**
___ Co Gerencia General
___ Dirección Estratégica de Capital Humano
___ Dirección Estratégica de Cines
___ Dirección Estratégica de Finanzas
___ Dirección Estratégica de Tecnología y Servicios
___ Dirección de Negocio de Distribución
___ Dirección de Planificación Estratégica y GP
___ Gerencia de Auditoría y Seguridad