



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

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA
EL GRUPO AGO TEATRO**

Tesista:
MORGADO, Eugenia

Tutora:
SÁNCHEZ, Ximena

Caracas, septiembre de 2015

Formato G:

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

“¿Sabe por qué triunfa el teatro, por qué ha vuelto la gente al teatro? Porque el teatro no trata de nada en concreto. Trata de la vida. Es la vida.”

Peter Brook

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por ser mi compañera e impulso en este viaje; y a mi hermano, por ser mi alegría en los momentos de decaimiento.

A mi tutora, por motivarme e inspirarme a hacer un trabajo apasionante. También a los Profesores Yasmín Trak y Jorge Ezenarro, por ser guía y calma en los momentos de preocupación.

A todo el equipo de Teatro UCAB y AGO Teatro, por permitirme vivir cinco años que me ayudaron a redescubrirme como persona.

A Jhoselin Rivas y Verónica Zapata, quienes me dieron la convicción de que siempre se puede hacer más.

A Jesús Centeno, fuente de apoyo invaluable en este proceso.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	15
II. EL PROBLEMA.....	18
2.1. Planteamiento del problema	18
2.2. Formulación del problema	20
2.3. Objetivos	20
2.3.1. Objetivo general.....	20
2.3.2. Objetivos específicos.....	20
2. 4. Justificación de la investigación	21
2.5. Delimitación de la investigación	22
III. MARCO CONCEPTUAL	23
3.1. Comunicación	23
3.1.1. Emisor	23
3.1.2. Mensaje	24
3.1.3. Medio.....	24
3.1.4. Audiencia.....	25
3.1.5. Retroalimentación.....	25
3.1.6. Ruido	26
3.2. Comunicación Organizacional	26
3.2.1. Barreras.....	27
3.2.2. Redes	29
3.2.3. Flujos	31
3.3. Comunicación cultural.....	33
3.4. Marketing de entretenimiento	33
3.4.1. Marketing teatral	34
3.5. Comunicaciones Integradas de Marketing	37
3.5.1. Comunicación interna.....	38
3.5.2. Comunicación externa.....	39
3.6. Planificación estratégica	44

3.6.1. Misión	45
3.6.2. Visión.....	46
3.6.3. Valores	46
3.6.4. DOFA.....	47
3.6.5. Comunicación Estratégica	48
IV. MARCO REFERENCIAL	50
4.1. El teatro	50
4.1.1. El teatro en Venezuela en el siglo XX.....	51
4.1.2. El teatro en Venezuela en el siglo XXI.....	52
4.2. AGO Teatro	55
4.2.1. Historia	56
4.2.2. Misión, visión y valores.....	57
4.2.3. Organigrama.....	57
4.2.4. Objetivos.....	58
V. MARCO METODOLÓGICO	60
5.1. Modalidad	60
5.2. Diseño y tipo de investigación.....	60
5.3. Diseño de variables de investigación.....	61
5.3.1. Definición conceptual.....	62
5.3.2. Definición operacional	62
5.3.3. Operacionalización de las variables	64
5.4. Unidades de análisis y población.....	69
5.4.1. Unidades de análisis.....	69
5.4.2. Población.....	70
5.5. Diseño muestral	70
5.5.1. Tipo de muestra.....	70
5.5.2. Tamaño de la muestra.....	71
5.6. Instrumento de recolección de datos	72
5.6.1. Descripción.....	72
5.6.2. Validación	73
5.6.3. Ajustes.....	74

5.7. Análisis de datos.....	75
5.8. Limitaciones.....	76
VI. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
6.1. Presentación y análisis de resultados.....	77
6.1.1. Encuestas a la audiencia.....	77
6.1.2. Entrevistas a las Asistentes de Comunicaciones	87
6.1.3. Entrevistas a los miembros de la Junta Directiva	91
6.1.4. Encuestas a los Miembros Activos	94
6.1.5. Encuestas a los miembros de la Junta Directiva	114
6.2. Discusión de resultados.....	129
VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	141
7.1. Diagnóstico de la situación	141
7.1.1. Matriz DOFA.....	141
7.2. Selección y descripción de los públicos.....	145
7.2.1. Público interno	145
7.2.2. Público externo	145
7.3. Objetivos de la estrategia	149
7.3.1. Objetivo general.....	149
7.3.2. Objetivos específicos.....	149
7.4. Mensajes clave	149
7.5. Tácticas	150
7.6. Voceros.....	163
7.7. Recursos necesarios	164
7.8. Presupuesto estimado	166
7.9. Cronograma.....	169
7.10. Indicadores de gestión.....	171
7.11. Instrumentos de medición.....	174
7.11.1. Cuestionario para medir conocimiento de los lineamientos estratégicos y la efectividad de los boletines	174
7.11.2. Cuestionario para medir efectividad de los correos Con Copia Oculta	175

7.12. Piezas	176
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	179
8.1. Conclusiones	179
8.2. Recomendaciones	180
IX. REFERENCIAS CONSULTADAS	182
X. ANEXOS.....	188

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Cuadro 1: Distribución de la audiencia por sexo	77
Cuadro 2: Distribución de la audiencia por edad.....	78
Cuadro 3: Distribución de la audiencia por grupo socioeconómico de acuerdo a la urbanización de residencia	78
Cuadro 4:	79
Cuadro 5: Distribución de la audiencia por nivel educativo	80
Cuadro 6: Distribución de la audiencia por frecuencia de asistencia al teatro	80
Cuadro 7: Distribución de la audiencia por persona o grupo con el que asisten al teatro	81
Cuadro 8: Distribución de la audiencia por forma de informarse de la cartelera cultural.....	82
Cuadro 8.1.: Distribución de la audiencia por la red social por la que se informa de la cartelera cultural	83
Cuadro 9: Distribución de la audiencia géneros teatrales favoritos.....	83
Cuadro 10: Distribución de la audiencia por el medio por el cual se enteró de “Canción de Navidad”	84
Cuadro 10.1.: Distribución de la audiencia por la red social por la cual se enteró de “Canción de Navidad”	85
Cuadro 11: Distribución de la audiencia por porcentajes de personas que conocen al grupo AGO Teatro.....	85
Cuadro 12: Distribución de la audiencia por otras obras de AGO Teatro que hayan visto	86
Cuadro 13: Distribución de la audiencia por razones por las que no han visto otras obras de AGO Teatro	87
Matriz 1: Evaluación de las Asistentes de Comunicaciones de AGO Teatro a las comunicaciones externas	87
Matriz 2: Lineamientos estratégicos de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva de AGO Teatro	91
Cuadro 14: Percepción grupal Vs. Individual del cumplimiento de roles dentro de AGO Teatro	94
Cuadro 15: Existencia de fallas en el entorno físico en el que se comunican de acuerdo a los Miembros Activos.....	95

Cuadro 16: Existencia de fallas con los medios a través de los cuales se comunican los Miembros Activos	96
Cuadro 17: Existencia de algún impedimento físico (auditivo, motor, visual) que dificulte la comunicación de acuerdo a los Miembros Activos	97
Cuadro 18: Comprensión del lenguaje por medio del cual se comunican con los Miembros Activos	97
Cuadro 19: Presencia de sentimientos de agresión ante un orden de acuerdo a los Miembros Activos	98
Cuadro 20: Tranquila aceptación de las correcciones, de acuerdo a los Miembros Activos	99
Cuadro 21: Presencia de distintas reacciones a las correcciones dependiendo de quién las haga, de acuerdo a los Miembros Activos	99
Cuadro 22: Conocimiento del cronograma de trabajo de acuerdo a los Miembros Activos	100
Cuadro 23: Conocimiento del organigrama del grupo de acuerdo a los Miembros Activos	101
Cuadro 24: Cumplimiento de los cargos establecidos en el organigrama de acuerdo a los Miembros Activos.....	101
Cuadro 25: Existencia del espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo de acuerdo a los Miembros Activos.....	102
Cuadro 26: Efectividad del espacio para la retroalimentación dentro del equipo, de acuerdo a los Miembros Activos.....	103
Cuadro 27: Claridad en el equipo de trabajo sobre quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención, de acuerdo a los Miembros Activos	103
Cuadro 28: Manejo de la información necesaria para el correcto cumplimiento de las funciones, de acuerdo a los Miembros Activos	104
Cuadro 29: Manejo de las herramientas necesarias para dar respuesta a todas las solicitudes e informaciones a cargo de los Miembros Activos ...	105
Cuadro 30: Existencia de comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros, de acuerdo a los Miembros Activos.....	105
Cuadro 31: Existencia de comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva, de acuerdo a los Miembros Activos	106
Cuadro 32: Existencia de comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo, de acuerdo a los Miembros Activos	107

Cuadro 33: Medios a través de los cuales se comunican en el grupo, de acuerdo a los Miembros Activos.....	107
Cuadro 34: Medios de comunicación más efectivos dentro del grupo de acuerdo a los Miembros Activos.....	108
Cuadro 35: Otros medios de comunicación que consideran necesarios los miembros activos	109
Cuadro 36: Frecuencia de las reuniones de acuerdo a los Miembros Activos	110
Cuadro 37: Jerarquía de los flujos comunicacionales predominantes en la organización, de acuerdo a los Miembros Activos	110
Cuadro 38: Fallas en los medios por los que se comunican, de acuerdo a los Miembros Activos del grupo	111
Cuadro 39: Fallas en el entorno en el que se comunican, de acuerdo a los Miembros Activos del grupo	111
Cuadro 40: Tipo de información recibida, de acuerdo a los Miembros Activos	112
Cuadro 41: Información que no consideran necesaria los Miembros Activos entre la recibida.....	113
Cuadro 42: Información necesaria además de la recibida, de acuerdo a los Miembros Activos	114
Cuadro 43: Existencia de fallas en el entorno físico en el que se comunican de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	114
Cuadro 44: Existencia de fallas con los medios a través de los cuales se comunican de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	115
Cuadro 45: Existencia de algún impedimento físico (auditivo, motor, visual) que dificulte la comunicación de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	116
Cuadro 46: Utilización de los miembros de la Junta Directiva de un lenguaje claro al comunicarse	116
Cuadro 47: Percepción de sentimientos de agresión por parte de los miembros activos ante un orden de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	117
Cuadro 48: Conocimiento del cronograma de trabajo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	117
Cuadro 49: Conocimiento del organigrama del grupo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	118

Cuadro 50: Cumplimiento de los cargos establecidos en el organigrama de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	118
Cuadro 51: Existencia del espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	119
Cuadro 52: Efectividad del espacio para la retroalimentación dentro del equipo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	120
Cuadro 53: Claridad en el equipo de trabajo sobre quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	120
Cuadro 54: Suministro a los miembros activos de la información y herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones por parte de los miembros de la Junta Directiva	121
Cuadro 55: Existencia de comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros, de acuerdo a los miembros activos	121
Cuadro 56: Existencia de comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	122
Cuadro 57: Existencia de comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	123
Cuadro 58: Medios a través de los cuales se comunican en el grupo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	123
Cuadro 59: Medios de comunicación más efectivos dentro del grupo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	124
Cuadro 60: Otros medios de comunicación que los miembros de la Junta Directiva consideran necesarios.....	125
Cuadro 61: Frecuencia de las reuniones de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	126
Cuadro 62: Jerarquía de los flujos comunicacionales predominantes en la organización, de acuerdo con los miembros de la Junta Directiva.....	126
Cuadro 63: Fallas en los medios por los que se comunican, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	127
Cuadro 64: Fallas en el entorno físico en el que se comunican, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	127
Cuadro 65: Tipo de información recibida, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva.....	128
Cuadro 66: Información que no consideran necesaria los miembros de la Junta Directiva entre la recibida	128

Cuadro 67: Información necesaria además de la recibida, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva	129
Matriz 3: Análisis DOFA de AGO Teatro	142
Matriz 4: Resumen de las actividades y tácticas en función del público interno	156
Matriz 5: Resumen de las actividades y tácticas en función de los públicos externos	159
Matriz 6: Resumen de recursos necesarios	164
Matriz 7: Presupuesto estimado	166
Matriz 8: Cronograma.....	169
Matriz 9: Indicadores de gestión.....	171
Imagen 1: Newsletters y boletines.....	176
Imagen 2: Portada de Twitter®	177
Imagen 3: Portada de Facebook®	177
Imagen 4: Nota de prensa.....	178

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>A: Cuestionario a la Audiencia de AGO Teatro</i>	<i>188</i>
<i>B: Cuestionario a los Miembros Activos</i>	<i>191</i>
<i>C: Cuestionario a los Miembros Activos</i>	<i>195</i>
<i>D: Guía de entrevista a las Asistentes de Comunicaciones</i>	<i>200</i>
<i>E: Guía de entrevista a la Junta Directiva</i>	<i>200</i>

I. INTRODUCCIÓN

Desde hace 5 años, desde el inicio de la carrera de Comunicación Social en la UCAB, pertenezco al grupo Teatro UCAB. Debo reconocer que al principio pensaba que el teatro se limitaba a representar a personajes e historias ante un público, pero poco tiempo después me di cuenta de sus verdaderas dimensiones. A través de la Fundación Medatia, brazo ejecutor de la acción social de Teatro UCAB, conocí una realidad que hasta ese momento ignoraba. Había oído hablar de los barrios de la capital y de las precarias condiciones de vida de muchas personas del interior del país. Debo reconocer que no entendía cómo un taller impartido en una escuela de Antímano, o una obra representada ante el público infantil de San Rafael de Mucuchíes, podían constituir una herramienta de enseñanza de valores, trabajo en equipo, constancia y disciplina. Al poco tiempo logré integrarme al equipo de trabajo de tal manera que me fue imposible desligarme de esa actividad, involucrándome también con la actividad de AGO Teatro, agrupación conformada por profesionales egresados de Teatro UCAB.

AGO Teatro fue fundada en 1993, y desde entonces ha llevado a cabo su acción social en comunidades deprimidas cercanas a la Universidad y en poblaciones del interior, dedicando parte de la ganancia de taquilla de sus montajes teatrales al mantenimiento de la Fundación Medatia. En esto radica la importancia de mantener una adecuada relación con su público que le permita lograr sus objetivos económicos.

Desafortunadamente, la situación socioeconómica actual ha dificultado la comunicación del grupo con su audiencia a través de medios convencionales, debido al alto costo de la publicidad en prensa, radio y televisión. Tampoco se ha podido establecer una estrategia comunicacional en la que se utilicen nuevos medios de comunicación de amplia cobertura como las redes sociales e Internet. De allí surge mi interés en diseñar una Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* para el grupo AGO Teatro, que sea económica, de fácil

implementación y que le permita estar en contacto directo y constante con sus audiencias.

El *marketing* de las artes es distinto al *marketing* tradicional, ya que este último busca generar un producto que se adapte al público. El de las artes, en cambio, trata de buscar una audiencia para un producto ya creado. Por lo tanto, es fundamental que se establezca cuál es el segmento hacia el que el producto se va a dirigir, a fin de escoger la forma de comunicación más efectiva, que permita que no existan alteraciones en el mensaje. De allí nace la imperiosa necesidad de realizar un adecuado estudio de la audiencia. Para esto se buscó estudiar a una muestra tomada al azar de entre los asistentes a las funciones de la decimoquinta temporada de la obra "Canción de Navidad", durante los meses de noviembre y diciembre 2014. A esta muestra se les aplicará un cuestionario que permitirá evaluar sus características demográficas y psicográficas.

Igual importancia tiene el definir las características de la organización como emisor del mensaje, en cuanto a sus lineamientos estratégicos, comunicaciones entre los miembros que la integran y comunicaciones con la audiencia. Este estudio se realizó a través de encuestas y entrevistas a los miembros del grupo AGO Teatro y a la audiencia anteriormente definida.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a análisis estadísticos de distribución de frecuencia expresados en términos porcentuales. Por el carácter descriptivo del estudio no se incluyeron otros elementos estadísticos. Finalmente los resultados fueron graficados para facilitar su análisis y discusión.

Con estos resultados se pudo realizar el diagnóstico situacional, utilizando para ello la matriz DOFA y finalmente plantear la Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* para el grupo AGO Teatro.

Espero con este trabajo contribuir con el constante desarrollo y sustentabilidad del grupo AGO Teatro y al mantenimiento de sus lineamientos estratégicos, para que pueda servir de inspiración a las nuevas generaciones de

Teatro UCAB, a nuevas agrupaciones teatrales y a todas aquellas personas que quieran aprender haciendo en colectivo, nunca solos.

II. EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con el sitio *web* del Centro Latinoamericano de Investigación y Creación Teatral de Caracas, existen en la ciudad 14 agrupaciones de teatro (CELCIT, s.f.). Sin embargo, dicha información no está completa, ya que no aparecen en la lista agrupaciones con más de 20 años de trayectoria como Fundación Rajatabla y AGO Teatro. Así mismo, al visitar los *links* de las agrupaciones mencionadas, solo 7 son de páginas que existen realmente. Cuando se busca la presencia *online* de las demás, se observa que esta solo se da en redes sociales y de forma poco frecuente y estratégica -solo se publica cuando tienen temporadas en cartelera-.

Esto demuestra cómo, los grupos teatrales en Venezuela presentan una deficiencia comunicacional para difundir sus actividades de forma sistemática, consistente, a gran escala, y que les permita dar a conocer su trabajo como organización. Usualmente, suelen comunicarse solo para promocionar sus obras cuando se acerca la fecha del estreno a través de los medios que su presupuesto pueda cubrir (Andreína Gómez, comunicación personal, 2014).

Esta situación no es extraña a la realidad del *marketing* de las artes; puesto que, conceptualmente, pareciera ser que ambos términos se contradicen. Por un lado, la naturaleza del *marketing* implica que “consta de actividades ideadas (...) con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas y las organizaciones” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 4). Esto quiere decir que el concepto de dicha actividad, como lo expresaron Stanton, Etzel y Walker (2007), se basa en tres aristas: que la planificación y operaciones están orientadas al cliente, que todas las actividades estén coordinadas entre sí, y en la noción de que “el marketing coordinado y orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 6). Por su parte,

las organizaciones cuya finalidad es producir obras culturales, y en especial teatro, parten de la creación del producto para luego buscar obtener un beneficio económico. Esto plantea una dificultad comunicacional ocasionada por lo que Alfons Martinell define como una falta de estructura en comparación con otros sectores de la vida social como la economía o la educación. “Una gran contradicción es presente en los estudios del sector cultural, donde se puede observar en el gran número de realidades culturales donde conviven planteamientos comunitarios cercanos al filantropismo con dinámicas de mercado y producción industrial muy agresivas y contundentes” (Martinell, octubre 2002-enero 2003, para. 6).

En este contexto, el grupo AGO Teatro, desde su fundación en 1993, ha trabajado y explorado distintas facetas de la creación teatral haciendo montajes infantiles, dramas y musicales (AGO Teatro, 2010). Así mismo, han participado en actividades de responsabilidad social dedicando, desde 1999, todos los fondos recaudados en las funciones de su montaje anual más grande, Canción de Navidad, al mantenimiento y crecimiento de la Fundación Medatia – Organización sin fines de lucro encargada de utilizar el teatro como herramienta educativa en comunidades económicamente deprimidas -. En años recientes, y por diversos motivos, la comunicación del grupo hacia sus audiencias se ha visto disminuida por diversas limitaciones, entre ellas las propias de la situación socioeconómica del país que han mermado la capacidad de realizar publicidad tradicional. Así mismo, existe la dificultad de adaptarse a los nuevos medios sociales digitales por escaso conocimiento del área.

Así, esta investigación buscará diseñar una estrategia que permita al grupo AGO Teatro mantener una comunicación constante y sistemática con sus audiencias durante todo el año para lograr crear relaciones orgánicas entre las partes, mientras continúa creando obras que satisfagan su necesidad artística y su trabajo social.

2.2. Formulación del problema

Actualmente AGO Teatro no mantiene una comunicación sostenida con sus audiencias, lo que produce que no existan relaciones orgánicas con la misma – es decir, relaciones personales y duraderas que no dependan de un interés económico o momentáneo - y un público cautivo durante todo el año. Así mismo, en la escena caraqueña pareciera no haber cultura teatral; por lo que el personal artístico de este arte no es reconocido independientemente de su presencia en los medios de comunicación tradicionales.

Así, este Trabajo buscará dar respuesta a la pregunta: ¿Es posible diseñar un plan de comunicaciones integradas de *marketing* para AGO Teatro que, de forma estratégica, económica y sostenible resuelva el problema comunicacional del grupo?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para el grupo de teatro profesional AGO Teatro.

2.3.2. Objetivos específicos

- Describir el perfil de la audiencia.
- Identificar los lineamientos estratégicos del grupo.
- Analizar las comunicaciones de AGO Teatro.

2. 4. Justificación de la investigación

Actualmente, en Venezuela es muy escasa la comunicación de los grupos de teatro con sus audiencias. En general, se comercializan obras utilizando el nombre del actor o el director, que suelen ser personajes conocidos de la farándula nacional. Así, la industria del teatro no ha logrado conseguir independencia de los medios de comunicación tradicionales. Se observó, por ejemplo, que durante la tercera semana de abril de 2015, de las nueve obras de teatro más vendidas en el portal *web* Ticket Mundo, ocho estaban integradas por un elenco cuya carrera se había destacado en otras artes como la televisión, radio y periodismo (Ticket Mundo, 2015). Solo uno de ellos, Héctor Manrique, ha desarrollado una carrera en teatro, siendo desde 1994 miembro del Grupo Actoral 80 (Manrique, s.f.).

De igual forma, pareciera ser que las artes, por su naturaleza, no pueden compaginar con el *marketing*; ya que, de acuerdo con el modelo tradicional descrito por François Colbert y Manuel Cuadrado, la secuencia de trabajo de las organizaciones comienza desde el mercado, ya que "cualquier empresa busca cubrir las necesidades de sus consumidores" (2003, p. 26). Sin embargo, estos mismos autores agregan que el *marketing* de la cultura es un poco distinto al tradicional porque no se enfoca en crear un producto que agrade al público, sino en "alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a este las variables comerciales -precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner al producto en contacto con un número suficiente de consumidores" (Colbert y Cuadrado, 2003, p. 26).

Por todo esto, este Trabajo pretende ser una herramienta que potencie las comunicaciones del grupo AGO Teatro de forma constante y positiva. Aunque la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones integradas de *marketing* ha sido desde hace mucho una de las metas del grupo, hasta ahora no ha logrado encauzar sus intenciones para conseguir el objetivo planteado.

Para el campo de la comunicación, esta investigación aportará una guía que podrá servir de referencia a pequeños grupos de teatro o con bajo presupuesto para comunicarse con su audiencia de forma efectiva y sostenida en el tiempo.

Además, a largo plazo, puede lograrse la educación teatral entre la audiencia venezolana para así convertir a este arte en una verdadera institución que no necesite tener en su elenco a un personaje conocido de los medios de comunicación tradicionales para generar interés.

2.5. Delimitación de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo en Caracas, ciudad en la cual el grupo AGO Teatro desarrolla sus actividades durante la mayor parte del año. Esto facilitó el contacto con sus miembros y permitió la aproximación a su audiencia.

El ámbito temporal estuvo comprendido desde octubre de 2014 hasta agosto de 2015, período en el que se desarrolló el tema planteado referente a una estrategia comunicacional integrada ajustada a las necesidades particulares de un grupo de teatro profesional. Particularmente para el caso del estudio de la audiencia, para evaluar las comunicaciones externas se realizó una encuesta al azar entre los asistentes a las funciones de la decimoquinta temporada de la obra "Canción de Navidad", durante las funciones sabatina y dominical de los meses noviembre y diciembre de 2014, en el teatro Escena 8.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Comunicación

De acuerdo a Clow y a Baack, la comunicación se define como “transmitir, recibir y procesar información” (2010, p. 6). Indican además que existe comunicación cuando la persona a quien el mensaje va dirigido comprende lo que el emisor quiso expresar.

En este sentido, Whalen (2007) establece que la esencia de la comunicación es el significado. “La comunicación ocurre en la mente del oyente; por lo que, así digas tu mensaje claramente, si tu interlocutor no lo entiende o lo entiende mal, no te estás comunicando” (p. 16).

John Fiske además sugiere que “la comunicación no es una materia, en el sentido académico de la palabra, sino que es un área de estudio multidisciplinaria” (2010, p. 1). En su libro, Fiske (2010) ilustra el modelo básico de comunicación propuesto por Shannon y Weaver en 1949; el cual consiste de una fuente de información –emisor-, que hace llegar un mensaje a un destinatario – audiencia -. De igual forma hace referencia a los conceptos de canal y medio. El primero es “la forma física por la cual la señal es transmitida. Los principales canales son ondas auditivas, ondas de teléfono, el sistema nervioso, entre otros.” (Fiske, 2010, p. 16). El medio, por su parte, es “la forma técnica o física de convertir el mensaje en una señal capaz por el cual se pueda transmitir el canal. La voz, televisión y radio son medios” (Fiske, 2010, p. 16). Debido a que este último es el que ofrece mayor posibilidades para la Comunicación Social, este Trabajo solo lo estudiará a él de entre los dos conceptos.

3.1.1. Emisor

Así, “el emisor es la persona u organización que desea compartir un conjunto de informaciones o ideas con otra persona o grupo de ellas, por lo que inicia el proceso de comunicación” (Rodríguez, 2007, p. 40).

En el caso específico del *marketing*, “la empresa primera de comunicación es la empresa u organización que requiere entrar en contacto con su público objetivo (...), para lo que es habitual que recurra a determinadas personas quienes presentan y dan voz al mensaje” (Rodríguez, 2007, p. 40) .

3.1.2. Mensaje

En pocas palabras, Hanson (2015) define al mensaje como “el contenido que se transmite desde el emisor hasta el receptor” (p. 440).

Fonseca (2005, p. 9) además habla de los tres elementos que contienen el mensaje. En primer lugar se encuentra el código, que es “el sistema estructurado de signos como son el lenguaje español, inglés, o bien, otro tipo de lenguajes como el de la música”. Luego está el contenido, que son “las ideas que constituyen el mensaje; es lo que se comunica”. Finalmente, el tratamiento “es la elección de modo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje”.

En relación a esto último, Steinberg agrega la importancia de los signos dentro de la comunicación para hacer entender el mensaje. “No sería posible comunicar las ideas y sentimientos si no existieran señales para representarlos. La comunicación se trata de enviar y recibir signos que contienen un significado específico” (2007, p. 46).

Así, se tiene que el mensaje está compuesto de diversos elementos que lo hacen particular y que deben ser cuidados por el emisor a la hora de querer hacer llegar cierta información a su audiencia de forma efectiva.

3.1.3. Medio

Como se estableció anteriormente, el medio es la vía por la que viaja el canal. Cada vez es mayor la cantidad de medios a los que el ser humano tiene acceso; sin embargo Fonseca advierte que “cuanto más directo sea el medio utilizado, y más sentidos se estimulen, mayor impacto producirá el mensaje en el destinatario” (2005, p. 9).

También es importante hacer observación a lo escrito por Sheila Steinberg: “los distintos medios tienen distintos requerimientos de los cuales deben estar atentos los comunicadores” (2007, p. 49). Por ejemplo, si el medio escogido es la radio, la imagen del presentador no tendrá importancia; mientras que si se elige hacer un segmento por televisión, habrá que prestar especial atención al aspecto de quien conduce el espacio. Estos detalles pueden causar que nuestro mensaje sea recibido por la audiencia de la forma deseada.

3.1.4. Audiencia

También llamado receptor, “es el destinatario objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje” (Fonseca, 2005, p. 9). Es decir, como expresa Berlo, no solo es audiencia la persona a quien el mensaje va dirigido, sino que es “quien recibe el mensaje codificado y lo descifra para conocer su significado” (1984, p. 14).

Entre las factores con los que debe contar la audiencia para interpretar la información recibida se encuentran las “habilidades comunicativas que implican oír, procesar información, etc.; conocimientos sobre el tema, la gente o la situación; actitudes para juzgar al emisor, el tema o la situación; y un sistema social o grupo al que pertenecer” (Fonseca, 2005, p. 9).

Clow y Baack establecen que “la comunicación eficaz ocurre cuando los clientes decodifican o comprenden el mensaje tal como lo planeó el emisor” (2010, p. 6). De esta forma, se puede concluir que es necesario tomar en cuenta la situación y limitaciones de nuestra audiencia a la hora de escoger la forma de comunicación para así asegurarse de que no haya ninguna barrera que impida o modifique el mensaje original.

3.1.5. Retroalimentación

Shirley Biagi la define como “una respuesta enviada de la persona que recibe la comunicación, al emisor” (2015, p. 376).

Sin embargo, la retroalimentación no se refiere a escuchar lo que el interlocutor dice, sino que es una relación entre ambos que va más allá y que incluye “el comportamiento del que habla, la respuesta del que escucha y el efecto que esa respuesta tiene en el comportamiento que a partir de ahí adopta el que hable” (Mortensen, 2008, p. 41). Es decir, para que haya retroalimentación, el emisor debe adaptar su comunicación o comportamiento a la respuesta que reciba de su audiencia; no basta solamente con estar atento a las opiniones, sino que se debe actuar en consecuencia a ellas.

3.1.6. Ruido

El ruido es toda “distorsión no planificada por el emisor, acaecida durante el proceso de comunicación” (Leal y Quero, s.f., p. 37). Es decir, que son todos los aspectos que producen que el proceso no se desarrolle adecuadamente. Entre las causas por las que puede presentarse se encuentran “la comisión de errores en la codificación, problemas surgidos en la difusión del mensaje en el canal, y distracciones producidas durante la recepción del mensaje” (Rodríguez, 2007 p. 42). Así, el ruido puede ser una barrera para la comunicación.

3.2. Comunicación Organizacional

En primer lugar, es importante definir a las organizaciones como “unidades o entidades sociales, en la cual las personas se interrelacionan para alcanzar objetivos específicos” (Chiavenato, 2009).

Así, Chiavenato escribe que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (2009, p. 321).

Por su parte, Wrench (2013) agrega que es un campo que depende de distintas áreas de estudio tales como negocios generales, comportamiento organizacional, sociología y psicología; y que suceden a micro y macro nivel. El micro nivel de las comunicaciones organizacionales se refiere a “los

comportamientos comunicacionales que se muestran dentro de la propia organización” (Wrench, 2013, p. 16); mientras que el macro nivel “se preocupa de cómo la organización se comunica con su entorno” (Wrench, 2013, p. 16). El presente estudio se referirá a esas dimensiones como comunicación interna y externa.

Al explicar la importancia de las comunicaciones dentro de la organización, Krohling (2003) indica que “un sistema organizacional se vuelve viable gracias a los sistemas de comunicación existentes, los cuales permiten que exista una continua retroalimentación dentro de la empresa y así pueda darse su supervivencia” (p. 74).

3.2.1. Barreras

Chiavenato (2009) las define como “obstáculos o resistencias” (p. 318) que evitan que la comunicación ocurra de forma efectiva. “Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido” (p. 318).

Agregando a esta idea, Krohling indica que las barreras son “ruidos que perjudican la eficacia comunicativa” (2003, p. 74). De esta forma las divide en varios tipos:

a. Barreras físicas

Según Chiavenato, “son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación” (2009, p. 319). Krohling (2003) agrega, además, que se trata de bloqueadores físicos y problemas con los aparatos de transmisión.

Ejemplos de estas barreras son: conversaciones a un alto volumen dentro de la oficina, deficiencias en la red de internet, ausencia de un espacio físico para comunicarse, entre otros.

b. Barreras fisiológicas

Krohling escribe que las barreras fisiológicas se refieren a “los problemas genéticos o de malformación de los órganos vitales del habla” (2003, p. 74). Esto se refiere a problemas como la sordera o dificultad para articular ciertas palabras.

León (2002) señala que este tipo de barrera también se puede presentar en la comunicación escrita cuando se trata de afecciones de las manos o de la visión que impiden la escritura o lectura. Para superar esta dificultad comunicacional, “se pueden emplear otros medios de comunicación dirigidos a los sentidos no afectados” (León, 2002, p. 38).

c. Barreras semánticas

León indica que estas son las “generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con el significado que poseen o adquieren las palabras, los enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración del mensaje” (2002, p. 36).

“Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados” (Chiavenato, 2009, p. 319). Por eso es tan importante que el emisor trate de comprender, no solo el lenguaje de la audiencia, sino el manejo de códigos y símbolos que pueden variar en los distintos grupos.

d. Barreras psicológicas

Para Chiavenato, estas “son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona” (2009, p. 318). Suelen estar presente en muchas comunicaciones debido a la multiplicidad de caracteres que integran una organización.

Krohling además indica que “son los prejuicios y estereotipos que hacen que la comunicación se perjudique” (2003, p. 74). Por ello, es importante tener en cuenta las actitudes, creencias y valores de los involucrados en la comunicación, ya

que las barreras psicológicas “son percepciones equivocadas de acuerdo con determinadas experiencias y distintos marcos de referencia” (Krohling, 2003, p. 37).

e. Barreras administrativas:

Se refiere a las barreras burocráticas y “cómo las organizaciones procesan sus informaciones” (Krohling, 2003, p. 74).

Thayer destaca cuatro aspectos que pueden afectar administrativamente: “la especialización de funciones-tarea; las relaciones de poder, autoridad y estatus; y tenencia de las informaciones” (Thayer, 1976, pp. 216-8 c.p. Krohling, 2003, p. 75).

f. Sobrecarga de información:

Teniendo en cuenta que los seres humanos no son máquinas y tienen una capacidad limitada de información que pueden manejar, “la sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona” (Chiavenato, 2009, p. 320).

Esta barrera es bastante común en las organizaciones actuales. De hecho, Krohling expresa que puede darse por “proliferación de papeles administrativos e institucionales, reuniones innecesarias y un número creciente de material físico o electrónico” (2003, p. 75). Para solucionar esta barrera, Krohling (2003) recomienda que se realice una eficaz selección de prioridades.

3.2.2. Redes

Según Rodríguez (2008), es la forma de interconectar a los individuos. “Estas redes forman parte de un sistema social que constituye una serie de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras” (Rodríguez, 2008, p. 55). Las redes pueden ser formales e informales.

a. Redes formales

Robbins y Coulter las definen como la “comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo” (2005, p. 266).

Krohling, por su parte, señala que estas son “las que proceden de la estructura organizacional propiamente dicha, de donde emana un conjunto de informaciones por distintos vehículos impresos, visuales, auditivos (...), expresando informes, órdenes, comunicados, medidas, (...) etc.” (2003, p. 84).

Así, las organizaciones clásicas “enfatan la comunicación formal como un estándar de profesionalismo y decoro burocrático” (Miller, 2014, p. 53).

b. Redes informales

Krohling expresa que son un “sistema de comunicaciones que emerge de las relaciones sociales entre las personas. No es propiciada por las organizaciones, por lo que es destacada la importancia de la formación de liderazgos” (2003, p. 83). Esto quiere decir que “es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización” (Robbins y Coulter, 2005, p. 266).

Pueden haber varios motivos para que surjan estas redes, pero la confianza en la información dicha por un igual y la inmediatez en la comunicación, son dos de los más importantes. “Una de las razones básicas para que exista un sistema de comunicación informal en las organizaciones es la necesidad de los miembros de obtener información sobre estas y cómo afectarán sus vidas dentro de ella” (Kreps, 1995, p. 233, c.p. Krohling, 2003, p. 83).

Hoy en día las organizaciones prefieren utilizar este tipo de redes porque ayuda a “satisfacer las necesidades de afiliación de los miembros y (...) se sentirán más a gusto contribuyendo de una manera menos formal” (Miller, 2014, p. 53).

Es importante cuidar que esta clase de redes no caigan en rumor y terminen siendo desinformación y un potencial peligro para la empresa (Krohling, 2003, p. 83).

Con todo lo señalado, se puede afirmar que es importante que las organizaciones tengan una mezcla de ambas redes, y que mientras más pequeñas y menos burocráticas sean, es menos necesario hacer un amplio uso de la comunicación formal.

3.2.3. Flujos

Es la dirección en la que fluye la comunicación. “La comunicación organizacional puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal” (Robbins y Coulter, 2005, p. 266). Así mismo “puede presentarse un flujo transversal” (Krohling, 2003, pp. 84-5).

a. Flujo descendente

Krohling explica que es “el proceso de información desde la dirección de la organización hasta los subalternos, es decir, la comunicación de arriba para abajo que traduce la filosofía, normas y directrices de dicha organización” (2003, p. 85).

Además, Robbins y Coulter añaden que esta comunicación es usada por los gerentes “cuando asignan objetivos a sus empleados. Los gerentes también usan la comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajo, les informan sobre las políticas y procedimientos organizacionales (...) o evalúan su desempeño” (2005, pp. 266-7).

Para Chiavenato, el objetivo de este tipo de comunicación es “crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización” (2009, p. 321).

b. Flujo ascendente

Para Chiavenato, este se refiere a “los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional” (2009, p. 322).

Para Robbins y Coulter (2005) la utilidad de este tipo de comunicaciones es informar a la gerencia de la organización sobre cualquier situación que pueda influir en el logro de los objetivos y brinda pistas sobre el clima organizacional. La

comunicación de flujo ascendente “da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general” (Robbins y Coulter, 2005, p. 267).

Las informaciones que pueden darse de esta forma son las concernientes a problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño e información contable y financiera” (Chiavenato, 2009, p. 322).

c. Flujo lateral

También llamado flujo horizontal, para Krohling aquí “la comunicación ocurre en el mismo nivel. Es la comunicación entre los pares y las personas situadas en posiciones jerárquicas semejantes” (2003, p. 85).

Según Robbins y Coulter la utilidad de este flujo comunicacional es “ahorrar tiempo y facilitar la coordinación en el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día” (2005, p. 267).

Chiavenato agrega que las categorías en las que se da un flujo comunicacional horizontal son la “solución de problemas intradepartamentales, coordinación interdepartamental y asesoría del staff para los departamentos de línea” (2009, p. 323).

d. Flujo transversal

A este flujo también se le conoce como diagonal. “Es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. (...) Se da entre departamento diferente y un nivel organizacional distinto” (Robbins y Coulter, 2005, p. 267). “Este flujo comunicacional puede pasar delante de todas las instancias y unidades sectoriales” (Krohling, 2003, p. 86).

Este tipo de comunicación se da mayormente en organizaciones informales, y gracias a la inmediatez que facilitan herramientas como el correo electrónico, es importante mantener a los gerentes informados para que no se creen problemas o caos informativo (Robbins y Coulter, 2005, p. 267).

3.3. Comunicación cultural

La comunicación cultural se refiere a “los procesos de comunicación que se efectúan entre gestores e individuos de la comunidad” (Maas, 2006, p. 69). En específico, “se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios” (Leal y Quero, 2011, p. 18).

La función de esta dentro el entorno cultural es de carácter transversal, ya que tiene como objetivo integrar el trabajo de todas las unidades de gestión para así conseguir los objetivos estratégicos. Así mismo, es importante destacar que la comunicación de productos culturales, o de las artes, difiere de la de productos de consumo masivo porque los primeros, usualmente, no son tangibles ni se pueden transferir en el tiempo: la experiencia tiene un lugar y momento determinado (Leal y Quero, 2011).

3.4. Marketing de entretenimiento

La Asociación Americana de Marketing (AMA, 2013, Definition of Marketing) define este término como “la actividad y serie de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Kotler y Keller (2012, p. 5) además agregan que “los gerentes a veces piensan que marketing es ‘el arte de vender productos’, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender no es lo más importante del marketing. La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing”. Completan además la idea citando a Peter Drucker, quien es considerado por muchos como el mayor filósofo de la administración en el siglo XX:

Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean

superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. (Drucker, 1973 cp. Kotler y Keller, 2012).

Así, se puede determinar que el objetivo central del marketing, más allá de obtener un determinado número de ventas, debe ser ofrecer productos o servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes, proveedores y potenciales consumidores.

En este sentido, Lieberman y Esgate (2006, p. 38) se enfocan en la particularidad que caracteriza al marketing de entretenimiento. Establecen que este tipo de marketing incluye distintas áreas: “aquello que los consumidores miran, escuchan o leen, la manera en que deciden sumarse a alguna actividad, cómo consumen el producto y la manera en que convergen todas las formas”.

De esta forma, describen por primera vez lo que hoy se considera clave en el mercadeo de entretenimiento: las cuatro “C” (Lieberman y Esgate, 2006, p. 37). Estas son:

- Contenido: El producto en sí mismo; desde la idea hasta que está terminado.
- Canal: Se refiere a la forma de distribuir el producto. Por ejemplo, impresos o la transmisión digital. En este trabajo se conocerá como medio.
- Consumo: Es la manera en la que el espectador hace uso de dicho producto o contenido. Por ejemplo, teatro o televisión.
- Convergencia: La forma en la que los distintos medios se unen para lograr la globalización de la industria del entretenimiento.

3.4.1. Marketing teatral

Para Scheff (2007, p. 11) en los años recientes se han generado ciertas tendencias en el mercadeo de las artes escénicas. Desde mediados de los 60's hasta mediados de los 90's, las personas solían comprar sus entradas para el teatro con meses de anticipación; sin embargo, la aparición de medios digitales y su crecimiento vertiginoso, ha generado una mayor espontaneidad a la hora de adquirir

servicios de entretenimiento, en especial aquellos relacionados con el teatro. Es por eso que cada vez son más los especialistas en mercadear este y otros tipos de arte.

Al pensar en la naturaleza del arte y del marketing, podría llegarse a la conclusión de que es muy fácil que el marketing dañe al arte en su esencia. “Dejando de lado las incompatibilidades típicas entre arte y comercio, las actividades de artistas y mercadólogos son completamente opuestas. El primero está orientado al producto, mientras que el segundo está orientado a las ventas” (Randall, 1989 c.p. Kotler y Scheff, 1997 p. 30).

Sin embargo, Kotler y Scheff (1997) aclaran que el marketing del arte no significa abandonar la visión del creador ni realizar esfuerzos manipulativos e intrusivos para vender de forma agresiva el producto. Por el contrario, indican que para realizar esta labor de forma correcta es necesario olvidarse de orientar los esfuerzos hacia las ventas y orientarlos hacia el consumidor. Así, establecen que la labor principal a la hora de realizar una estrategia de marketing es la investigación para así saber cuál es el segmento con el que se desea desarrollar una relación. “La clave está en descubrir cómo hacer al producto más accesible a la audiencia, no en cambiar la visión del artista ni la misión de la organización” (p. 45).

Kaiser y Egan describen que los programas efectivos de marketing teatral “desarrollan una relación a largo plazo y multifocal con el comprador” (s.f., p. 8). Añaden que estos programas requieren que se “identifiquen a las audiencias meta y desarrollen mensajes claros que luego puedan ser promovidos a través de los medios apropiados para atraer demanda; contextualice y eduque sobre el servicio; y asegure una experiencia de calidad que devenga en lealtad de marca” (s.f., p. 8).

Además aseguran que mientras más particular y menos comercial sea el proyecto, mayor serán los esfuerzos requeridos a la hora de planificar una campaña de marketing y mayor será la necesidad de mostrarle de forma clara al target lo que hace de la obra una experiencia valiosa. Sin embargo, “ciertas piezas con gran trayectoria –como El Cascanueces- o que se promocionan con una estrella

reconocida, no requieren campañas muy grandes ni costosas” (Kaiser y Egan s.f., p. 8).

Por eso es importante saber en cuál de los dos espectros se encuentra el espectáculo que se intenta mercadear: se evitará realizar esfuerzos extras o insuficientes y los resultados serán mucho más efectivos.

Así, Kotler y Scheff (1997, p. 20) describen tres problemas de mercadeo a los que se enfrentan las organizaciones dedicadas a comercializar arte. El primero de ellos es el de encontrar una audiencia para su oferta, ya que, a diferencia de otras ramas del marketing, no existe investigación previa que ofrezca alguna garantía de aceptación del producto basado en las necesidades de los consumidores.

En segundo lugar, se encuentra el reto de expandir su audiencia; lo cual se hace difícil por el hecho de que toma tiempo y dinero, y usualmente las temporadas de las obras de teatro duran pocas semanas.

Finalmente, la tercera dificultad a la que se enfrentan los mercadólogos de las artes escénicas es la de mantener a su audiencia. Esta dificultad se da por el hecho de que, al tener que promover distintas obras y talentos varias veces al año, usualmente dejan de lado comunicaciones ya establecidas para hacer nuevos puentes con nuevas audiencias que nunca llegan a conectarse realmente con la organización en un nivel más personal que económico.

En cuanto a tendencias actuales en marketing teatral, Andi Stein y Beth Bingham (2009) señalan que cada vez son más las obras que tienen en su elenco la presencia de celebridades, cuyas imágenes son capitalizadas con el objetivo de vender más entradas a las funciones. “En el teatro *West End* de Londres, la popularidad de los *reality shows* ha tenido una influencia directa en la promoción de musicales mediante el método de escoger dentro del elenco a estrellas de televisión”, escriben (p. 84).

En Venezuela las fichas técnicas de obras más taquilleras de los últimos años, tal como *La Novicia Rebelde* en 2012, producida por Luis Bravo y protagonizada por Mariaca Semprún, demuestran que esta tendencia también se apoderó del mercado nacional.

Uno de los casos más importantes de los últimos años ha sido el de las obras producidas por Mimí Lazo y Luis Fernández, las cuales se han caracterizado por una gran presencia de artistas nacionales que son promocionados como parte del espectáculo central de la pieza, más allá de la pieza en sí. “Cabaret” y “Chichago” son dos grandes ejemplos.

3.5. Comunicaciones Integradas de Marketing

Por muchos años la forma de comunicarse de las organizaciones había estado dirigida por la publicidad. A partir de los años 60 comenzaron a nacer diversas agencias encargadas de manejar un aspecto comunicacional específico de las compañías. Sin embargo, en la últimas décadas, y gracias a la globalización, la tendencia ha cambiado, dirigiendo los procesos hacia la integración.

En los 80, y a medida de que se empezó a generar un conocimiento de comunicaciones integradas de marketing, los mercadólogos comenzaron a “solicitar a sus agencias de publicidad que coordinaran el uso de distintas herramientas promocionales en vez de depender exclusivamente de publicidad en medios tradicionales” (Belch y Belch, 2003, p. 9).

Así, muchas agencias tradicionales “respondieron al llamado de sinergia adquiriendo compañías especializadas en relaciones públicas, promociones de venta y mercadeo directo para así cumplir con las necesidades de sus clientes” (Belch y Belch, 2003, p. 9).

De esta forma, según Clow y Baack el término comunicación integral de marketing se refiere a

la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa (2010, p. 8).

El cambio galopante que en los últimos años ha ocurrido con miras a la adopción de estrategias de comunicaciones integradas de marketing se ha debido a que de esta manera “las compañías pueden evitar duplicación, aprovechar la sinergia antes mencionada de herramientas promocionales, y desarrollar programas de comunicaciones de marketing más efectivas y eficientes” (Belch y Belch, 2003, p.11).

Clow y Baack también hablan de los elementos esenciales de un plan de comunicación integral de marketing. Estos son “análisis situacional, objetivos de marketing, presupuesto de marketing, estrategia de marketing, tácticas de marketing y evaluación del desempeño” (2010, p. 9).

Finalmente, se puede afirmar que las comunicaciones integradas de marketing son aquellas acciones que buscan acoplar en esfuerzos orquestados estratégicamente tareas promocionales, comunicacionales y de mercadeo, que faciliten los procesos mediante los cuales las organizaciones intentan ganar o mantener notoriedad con sus audiencias dentro y fuera de la misma empresa.

3.5.1. Comunicación interna

Como define Muñiz, “la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.” (s.f., para. 1). Además, Castro agrega que “trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización” (2007, p. 17).

Esta sentencia se basa en la necesidad que tiene una empresa de motivar a sus empleados inculcándoles una cultura corporativa que desarrolle en ellos un

sentido de pertenencia a la compañía, como una herramienta para mejorar sus resultados y retener el talento.

Es decir, como expresa Rodríguez, “la comunicación interna debe tender hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, con el fin de satisfacer las demandas o necesidades de las personas que forman parte de las organizaciones de hoy” (2008, p. 63).

Sin embargo es importante rescatar lo expresado por Krohling (2003, p. 152) en cuanto a que la comunicación interna debe estar regida por estrategias pensadas, planificadas y evaluadas de manera constante para evitar caer en improvisaciones. “...Si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.” (Muñiz, s.f., para. 17).

3.5.2. Comunicación externa

Báez señala que la “comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior” (2000, p. 110).

Agrega que esta comunicación incluye a las campañas publicitarias y de relaciones públicas que buscan “relacionarse con su entorno y establecer y fortalecer las relaciones institucionales” (Báez, 2000, p. 110).

Krohling (2003) por su parte señala que la comunicación externa está formada por la comunicación mercadológica y la institucional. La primera “es responsable por toda la producción comunicativa en miras a cumplir los objetivos de marketing, haciendo uso de la divulgación publicitaria de los productos o servicios de una empresa. Está vinculada directamente con el marketing de negocios” (p. 162). Por otro lado, la segunda “es la responsable directa, por medio de la gestión estratégica de relaciones públicas, de la construcción y formación de una imagen e identidad corporativa de una organización fuerte y positiva” (2003, p. 164).

Es de esta manera que se puede decir que la comunicación externa presenta a la organización hacia la audiencia que se encuentra fuera de sí misma, haciendo uso de herramientas mercadológicas e institucionales. Existen distintos tipos de comunicación externa, entre los que se encuentran promociones de ventas, publicidad, relaciones públicas, ventas personales, *marketing* directo, exhibiciones, *merchandising* y punto de venta, y páginas *web* y redes sociales.

a. Promociones de ventas

Es una de las 4 P's de mercadeo - junto a producto, precio y plaza – y se define como la “coordinación de todos los esfuerzos realizados en serie para preparar medios que contengan información y persuasión para vender bienes y servicios o para promover una idea” (Belch y Belch, 2003, p. 16).

Un tipo de promoción es definida por Stanton, Etzel y Walker como promoción de ventas e incluye “los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción de ventas son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos” (2007, p. 568).

b. Publicidad

George y Michael Belch la definen como “cualquier forma paga de comunicación impersonal sobre una organización, producto, servicio o idea por parte de un patrocinante identificado” (2003, p. 16).

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker indican cuatro características particulares de la publicidad sobre cualquier otra herramienta de promoción: “un mensaje verbal y/o visual no personal; un patrocinador identificado; transmisión por uno o varios medios; y el patrocinador paga al medio que transmite el mensaje” (2007, p. 552).

Así, cuando se habla de campaña publicitaria, se entiende que se trata de las diversas “tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado

de publicidad con el objeto de lograr cierta meta para un producto o marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 556).

Finalmente, cuando se genera un mensaje publicitario, es importante utilizar cinco elementos: “atributos del producto, beneficios para el consumidor, puntos de apalancamiento, valores personales y marco de ejecución”. (Clow y Baack, 2010, p. 150).

c. Relaciones públicas

Las relaciones públicas (RRPP) “manejan la comunicación entre una organización y sus audiencias” (Drewniany y Jewler, 2008, p. 282). No necesariamente se trata de las audiencias directas que consumen el producto, servicio o idea de la organización, sino de todos los involucrados que mantienen algún tipo de comunicación con la misma, tales como los proveedores, por ejemplo.

En cuanto a la diferencia entre marketing y relaciones públicas, Scheff señala que, “la función principal del marketing es influenciar el comportamiento del consumidor, mientras que la tarea primaria de las relaciones públicas es formar, mantener o cambiar las actitudes de la audiencia hacia la organización o sus productos” (2007, p. 109).

Por su parte, Clow y Baack indican que existen ciertas herramientas a la disposición de los departamentos de RRPP de las organizaciones para lograr obtener menciones o referencias a la empresa en una forma noticiosa. Dichas herramientas incluyen a “los boletines informativos de la empresa, mensajes anuales y varios eventos especiales” (2010, p. 356).

En general, las RRPP tienen la función de “identificar a las partes interesadas, evaluar la reputación de la empresa, auditar la responsabilidad social corporativa, crear actividades que fomenten una imagen positiva y prevenir o reducir daños a la imagen” (Clow y Baack, 2010, p. 357).

Como es de suponerse, estas funciones solo serán capaces de cumplirse si se mantiene una comunicación constante con las audiencias escogidas que permita construir puentes que resulten fortalecidos en caso de contingencia.

d. Ventas personales

La venta personal es “la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o un consumidor final”. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 506).

Sin embargo, la función de estas no es solo vender, ya que en este punto es clave el desarrollo de relaciones. “Estudios demuestran que solo el 10% del tiempo de los vendedores es utilizado en vender. Además de esta actividad, son responsables de atención al público, servicio post venta, inteligencia de mercado, predecir conductas, entre otros” (Smith y Zook, 2011, p. 267).

En ese sentido, se debe aprovechar cada oportunidad de comunicación directa con los clientes para conocerlos y percibir las oportunidades más efectivas para mejorar las relaciones con ellos. Es decir, no se debe limitar la interacción a buscar que ocurra un intercambio económico que termine en el momento en el que se complete la transacción.

e. Marketing directo

De acuerdo con Kotler y Keller, “el *marketing* implica el uso de canales directos al consumidor, para llegar hasta los clientes y entregarles bienes y servicios sin utilizar intermediarios de *marketing*” (2012, p. 536).

Hoy en día la tecnología ha asumido un rol primordial en muchos aspectos de la vida cotidiana, por lo que es común aprovecharla en el mercadeo directo. Smith y Zook, (2011) explican que el crecimiento del uso de herramientas como correos electrónicos se ha debido a la capacidad de adaptar la tecnología a las necesidades de la marca, a la posibilidad de realizar un perfil demográfico y psicográfico en línea, de crear listas y bases de datos que permitan generar

comunicaciones constantes con los usuarios, de integrar sistemas que promuevan una comunicación continua y desde distintas plataformas y de realizar todo a un menor costo en comparación con otras formas de comunicación tradicional de *marketing* como, por ejemplo, la publicidad.

f. Exhibiciones

Las exhibiciones son “el único medio que une a todo el mercado – compradores, vendedores y competidores – bajo un mismo techo por unos días. Los productos y servicios pueden ser vistos, demostrados y probados y se puede hacer un mayor número de conexiones personales en un menor período de tiempo”. (Smith y Zook, 2011, p. 402).

g. Merchandising y punto de venta

En muchos casos, la decisión final de compra se realiza dentro de la tienda y no antes de llegar a ella. Es por esto que “técnicas de *merchandising* tales como exhibición y diseño de la tienda son técnicas vitales de comunicaciones que pueden guiar en el proceso de decisión de compra” (p. 416).

h. Páginas web y redes sociales

“Es necesario desarrollar una estrategia de contenidos que asegure que las publicaciones sean relevantes y generen valor para la audiencia meta. Una estrategia de contenidos también ayuda a reducir la carga de trabajo, ya que identifica contenido que puede adaptarse” (Smith y Zook, 2011, p. 328).

Smith y Zook, (2011) también expresan que para mantener a los consumidores satisfechos y que continúen visitando los sitios *web*, estos deben “tener contenido de calidad, ser de fácil navegación, descarga rápida e información actualizada” (p. 444). Esto quiere decir que no es suficiente con tener una página *web*, red social o *blog* si a esta no se le da mantenimiento ni se actualiza constantemente.

Para convertir visitantes en clientes, es necesario llamar a la acción, dar la posibilidad de ver o probar un adelanto del producto, hacer uso de interacciones sencillas – como páginas de registro pocas preguntas – y buscar mantener el contacto luego de que estos abandonen el sitio.

En relación a las redes sociales, también existen ciertos pasos que ayudan a integrarlas al proceso de *marketing*. En primer lugar se debe estar atento a lo que se dice de la marca y de los temas populares; luego, es necesario buscar crear presencia en las redes sociales; y unirse a eventos o conversaciones destacas; identificar comunidades y líderes de opinión. Una vez se tengan estos insumos, se puede pasar a desarrollar una estrategia de contenidos que responda a las necesidades e intereses de la comunidad seleccionada; crear una guía de estilo y de uso de las redes sociales; hacer crecer la comunidad y mantener una continua capacitación del *staff* de la organización para mantenerse al día con las nuevas tendencias y posibilidades de creación. Finalmente, es importante destacar lo indispensable del constante monitorio para aprender de los errores; y la medición y reporte de los resultados obtenidos. (Smith y Zook, 2011).

3.6. Planificación estratégica

Los maestros de la administración, Kaplan y Norton, la definen a nivel general como “un proceso de circuito cerrado, en el que cada parte del sistema influye en las demás” (2008, p. 57). Es decir, cuando se planifica estratégicamente, se toman en cuenta todas las partes de la organización y su importancia en la correcta ejecución de lo que se busca gestionar.

Por su parte Karami indica que las estrategias “tienen dos características esenciales. Son elaboradas antes de las acciones para las que son aplicadas y son desarrolladas con un propósito y de forma consciente” (2012, p. 4).

En este sentido, la Asociación de Planificación Estratégica compara los hábitos de organizaciones muy exitosas y los de otras poco exitosas en cuanto a la

frecuencia de su planificación estratégica. “El motor para la planificación estratégica en las organizaciones altamente exitosas es un proceso periódico de rutina; mientras que en una organización de bajo éxito el motor para la planificación es motivado por riesgos o retos significativos” (Association for Strategic Planning, 2012).

Es importante aclarar la planificación estratégica administrativa de la organización no se presenta dissociada del plan comunicacional; por el contrario, la segunda se nutre enormemente del primero. “Un plan señala una dirección, propone un sentido (...). Buscar el sentido constituye el meollo de la comunicación organizacional, y su traducción en el plan estratégico hace que sea un elemento clave en las acciones de comunicación” (Libaert, 2010, p. 35-36).

Debido a su naturaleza, en las organizaciones con fines artísticos se presenta un reto muy particular a la hora de planificar estratégicamente. “Los diferentes miembros de la directiva tienen perspectivas diferentes sobre qué es lo más valioso para la organización. (...) La dirección administrativa prioriza las responsabilidades fiscales, mientras que los directores artísticos, priorizan la excelencia artística y la exploración” (Scheff, 2007, p. 66).

Sin embargo, sin importar su naturaleza, la planificación estratégica en todas las organizaciones debe empezar con “herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión, junto con análisis externos competitivos, económicos y ambientales, que se resumen en las declaraciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía” (Kaplan y Norton, 2008, p. 25).

3.6.1. Misión

Scheinsohn define la misión de una empresa como su “razón de ser (...) su objetivo a largo plazo” (2009, p. 30). Es decir, la misión ayuda a la empresa a manejar de la forma más conveniente su campo de acción, ya que “estructura el marco dentro del cual el gerente ha de operar (Scheinsohn, 2009, p. 30).

Libaert por su parte indica que el documento de declaración de misión “expone la filosofía de la empresa en un campo determinado. Está destinado a difundirse entre la mayor parte de quienes trabajan en la empresa. No contiene datos estratégicos, y por tanto se puede dar a conocer fuera de ella” (2010, p. 62).

Así, se puede concluir que la misión da respuesta al qué de la organización. Es la forma que tiene el público en general de formarse una idea general sobre las bases sobre las que están asentadas las políticas.

3.6.2. Visión

Correa la define como “la declaración básica de las aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión el lugar que ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro” (2005, p. 132).

Por su parte, Ayestarán, Rangel y Sebastián parafrasean a Gimbert y agregan que la visión “tiene que motivar, tiene que tener la capacidad de levantar a una organización de sus fracasos, dar un componente de ambición a cada uno de los miembros de la empresa. Por todo ello debe ser un reto, ambicioso pero posible”. (Gimbert, 1998 cp. Ayestarán, Rangel y Sebastián 2012, p. 71).

Se puede entonces entender la visión como aquella declaración de la organización en la cual se establece el punto al que se quiere llegar. Es importante que la visión motive al equipo de trabajo y que logre unirlos en un trabajo en conjunto. “La visión explicita el modelo idealizado de corporación que se pretende alcanzar” (Sheinsohn, 2009, p. 39).

3.6.3. Valores

Sheinsohn (2009) habla de creencias y valores. Mientras que a las primeras las define como las “ideas o principios que una empresa acepta como válidos” (p. 63); a los valores los conceptualiza como las “cualidades que, en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. Entre ellos están: pulcritud, disciplina, motivación, cooperación (...)” (p. 63).

Por su parte, Libaert (2010) describe la forma en la que los valores pueden expresarse. En primer lugar, esto puede hacerse de forma interna a través de cartas de ética o códigos de conducta. También se pueden ser comunicados por medio de mensajes publicitarios. Finalmente, los patrocinios como las campañas altruistas también son una manera de informar sobre los valores.

En conclusión, la forma en la que la organización se comunica con sus diferentes actores – aliados, entes gubernamentales, entre otros – debe estar definida por los valores establecidos.

3.6.4. DOFA

Sainz (2009) explica que el DOFA es un análisis que incluye las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización. Agrega que ayuda “a develar los factores claves de éxito, y nos permite seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz” (p. 105).

Por su parte, Kaplan y Norton (2008) lo definen como una tabla que resulta del análisis estratégico del entorno de la organización. Explican que la información para dicho análisis la aportan tres fuentes principales:

“El entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el entorno interno (análisis de los procesos clave, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico) y la marcha de la estrategia existente” (p. 29).

De esta forma, se puede decir que gracias a la matriz DOFA se obtiene un panorama claro de la situación en la cual se desenvuelve el producto u organización, permitiendo así la formulación de una estrategia potencialmente más efectiva.

3.6.5. Comunicación Estratégica

Como se ya se estableció, “la comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe” (Scheinsohn, 2009, p. 14).

Para diferenciarla de otras actividades como el marketing, publicidad y relaciones públicas, Tironi y Carvallo brindan una definición operativa: “Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (2011, cap. 2).

Así, la comunicación estratégica está directamente relacionada con el capital reputacional de una organización y su correcta implementación gestionar el correcto “*stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual” (Tironi y Carvallo, 2011, cap. 2).

Es importante resaltar que, aunque la comunicación estratégica tiene enormes similitudes con las RRPP, la diferencia reside en que la primera se encarga de “definir los objetivos que las acciones de relaciones públicas persiguen y cómo se integran en una estrategia más global” (Tironi y Carvallo, 2011, cap. 2). Esto quiere decir que, aunque son distintas, existe una estrecha alianza entre ambas prácticas.

Así se confirma lo escrito por Scheinsohn en cuanto a que la comunicación estratégica “es una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección” (2009, p. 93).

Cabe destacar el carácter especulativo de la comunicación estratégica. Esta es “un plan de acción global (...) con decisiones no estructuradas, mediante el método de la prueba y error” (Scheinsohn, 2009, p. 93).

Todo esto quiere decir que se trabaja con el potencial de la organización con miras en crear lineamientos comunicacionales que permitan desarrollar, a través de diversas actividades, un vínculo fuerte con las audiencias internas y externas.

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1. *El teatro*

Muchas son las definiciones que existen de teatro, pero Pedraza (2005) utiliza la ofrecida por Bentley. “La situación teatral reducida a su mínima expresión consiste en que A personifica a B mientras C lo mira” (Bentley, 1982, c.p. Pedraza, 2005, p. 12).

El teatro constituye una de las manifestaciones artísticas más antigua de la historia del hombre. Antes de su nacimiento, ya existían expresiones teatrales como las danzas religiosas ejecutadas por los chamanes y sacerdotes de las tribus, y que eran dedicadas a deidades divinas, tendientes a lograr sus favores (Oliva y Torres, 1990).

Como tal, el teatro nace en Grecia entre los siglos V y VI a.C. Para el momento, los tres géneros dramáticos eran tragedia, drama satírico y comedia (Oliva y Torres, 1990).

Con el pasar del tiempo, este arte fue evolucionando, pasando por etapas en las cuales tenía importancia mayormente religiosa. Sin embargo, “es durante el renacimiento que el teatro vuelve a cobrar el vigor y a actualidad de antaño” (Oliva y Torres, 1990, p. 109). Se impone la necesidad de contar con un espacio físico apto para las representaciones, con desarrollo de la escenografía y dando paso a una mejor organización del plano actoral.

“El siglo XVIII encuentra su género escénico peculiar en el drama, que ocupa un espacio entre la tragedia y la comedia tradicionales” (Oliva y Torres, 1990, p. 237). Por su parte, “el teatro moderno nace con el realismo, del que el naturalismo es su inevitable acentuación” (Oliva y Torres, 1990, p. 309). Pero este movimiento ocurre tiempo después de iniciarse la misma tendencia en la novela.

Pero es durante el siglo XX cuando el teatro experimentó rápidos y variados cambios, surgiendo las corrientes expresionista, del absurdo, el objetual y la del teatro-danza (Oliva y Torres, 1990).

Para finalizar se puede concluir, que la evolución del teatro obedece a la evolución en sí de la sociedad a través de los cambios que han ocurridos en todos los ámbitos del desarrollo humano.

4.1.1. El teatro en Venezuela en el siglo XX

Para Isaac Chocrón, “la historia del teatro venezolano hasta 1959 se caracteriza por actividades esporádicas, algunas de cierto vigor, que no lograron convertir esta expresión artística en factor constante en la vida cultural del país” (Fundarte, 1978, c.p. Azparren, 1997, p. 28).

De hecho, Azparren (1997) señala que no se han encontrado obras venezolanas antes de 1804. A pesar que en 1784 se construyó el primer teatro en la esquina de El Conde, en los registros no existe una cronología de actividad teatral. Solo una escasa memoria de obras presentadas. Hasta ese entonces, el teatro era una fiesta pública y popular representada en espacios abiertos. Este teatro fue destruido por el terremoto de 1812.

Con la aparición de la imprenta, aparecen también las primeras obras escritas y la prensa otorga al teatro un rol fundamental en la vida de la sociedad. Con la construcción del Teatro Caracas en 1852 y el Guzmán Blanco -actual Teatro Municipal- en 1881, se consolidó esta expresión artística dentro de una élite social y se marca la distinción de 2 períodos (Azparren, 1997).

En el primero, el teatro era una fiesta popular representada en los espacios públicos de la ciudad, basada en obras de autores españoles. El segundo, por su parte, se caracterizó por la construcción de los teatros, convirtiéndose este en un negocio rentable. Apareció la figura del empresario con marcada influencia del teatro europeo, pero que estimuló de desarrollo de la dramaturgia nacional y al

mismo tiempo permitió la evolución del teatro colonial al teatro republicano (Azparren, 1997).

Según Lugo y Solano (2007), el período de la Guerra Federal influyó de manera negativa en el desarrollo de la actividad teatral. Esto es un ejemplo de cómo los devenires políticos de Venezuela han influido en el desarrollo o depresión del género teatral.

Con el ascenso al poder de Guzmán Blanco en 1870 ocurrió un importante auge del movimiento teatral que incluyó la presentación de importantes obras dentro de los géneros de ópera y zarzuela traídos de Europa y de obras escritas por autores venezolanos (Lugo y Solano, 2007).

Como apuntan Lugo y Solano (2007) "la llegada del Gomecismo en 1908 y del cinematógrafo vino en detrimento de una casi consolidada tradición de óperas y teatros en las ciudades más importantes de nuestro territorio" (p. 27).

Es en la década de los 40 cuando se inicia el teatro contemporáneo en Venezuela. Con la llegada de dramaturgos extranjeros latinoamericanos se introdujeron nuevos conceptos. Como revela Osvaldo Pelletteri, "a partir de 1958 son nacionalizadas las tendencias teatrales mundiales, y la dramaturgia y la puesta en escena alcanzan plena contemporaneidad" (2001, p. 47). Según este autor, esta etapa apartó el costumbrismo y realismo ingenuo de la época republicana y constituyó una verdadera revolución de la forma de hacer teatro (2001, p. 49). "En resumen, nuevas correlaciones entre los componentes del sistema teatral venezolano y entre este y el país" (Pelletteri, 2001, p. 49).

4.1.2. El teatro en Venezuela en el siglo XXI

En el teatro venezolano en el siglo XXI, debido a las políticas comunicacionales implementadas por el Gobierno Nacional, muchos artistas y productores que anteriormente trabajaban en televisión han tenido que emigrar al teatro, cambiando un poco la realidad de lo que hasta ese entonces había venido sucediendo. Aunque se buscó diversas fuentes que escribieran sobre este tema,

solo se encontraron reflexiones escritas en *blogs*. Sin embargo, por recomendación de los asesores metodológicos, se decidió no utilizarlas.

En el *blog* del comunicador social, investigador, dramaturgo y crítico de referencia – escritor de 27 libros en los que se encuentran crónicas redactadas a través de su profesión -, Edgar Moreno Uribe, se encontró una entrevista realizada a su persona por el periodista Carlos García para el diario *Vea* sobre el tema del teatro en la actualidad. A pesar de que se intentó contactar a la fuente para obtener el material original, no existió una respuesta positiva.

En dicha entrevista, Moreno Uribe expresó:

“Es un momento importante de expansión y crecimiento el que experimenta el teatro venezolano hoy en día, pues en los años de la década de los 90 sufrimos un bajón que llamo la década negra porque se nos murieron muchos de nuestros grandes creadores, unos de muerte natural y otros a causa de distintas enfermedades, pero de igual manera se perdieron nuestros más insignes innovadores” (Moreno, 2015, para. 4).

Además, el crítico destacó el auge que está teniendo la generación de relevo de jóvenes directores “cuyos integrantes se encuentran ‘cabeza a cabeza’” (Moreno, c.p. García, 2015, para. 12), y quienes, a pesar de su juventud y de haber comenzado el siglo XXI sin una generación más experimentada, “lo están haciendo muy bien” (Moreno, 2015, para. 5).

Para complementar las opiniones sobre el tema del teatro en el siglo XXI, se le realizó una entrevista a la Fundadora y Directora de la Fundación Medatia, teatro UCAB y AGO Teatro, Virginia Aponte (comunicación personal, Diciembre 5, 2014), para tener otra visión del teatro en la actualidad. Dicha entrevista muestra un marcado contraste a lo expresado por Moreno Uribe.

P.: ¿Desde cuándo estás haciendo teatro?

R.: Hago teatro desde 1974, cuando estudiaba el último año de la carrera de Comunicación Social. De esto hace 40 años ya.

P.: ¿Cuáles áreas del teatro ha explorado?

R.: He explorado los caminos de la actuación, de la dramaturgia y del musicalizador, escenógrafo e iluminador en la parte Técnica. El teatro ha sido un espacio en donde he tenido que caminar por todas sus posibilidades.

P.: ¿Qué ves de diferente en la realidad teatral actual a la de cuando empezaste?

R.: Nada que pueda ser demasiado diferente. En Venezuela el teatro no ha gozado de mayores beneficios. Hemos tenido grupos cerrados que poco permitían el acceso a otros. Y ahora tenemos la misma situación de esos grupos, más la dificultad de los juegos políticos del gobierno.

P.: ¿Qué condiciones has visto en este siglo para que hayan existido estos cambios en el teatro?

R.: Solo puedo decirte que ha sido un proceso muy lento y que vino a tener más consistencia con los tres dramaturgos que le han dado un piso al teatro venezolano: Cabrujas-Chocrón-Chalraud. Poco después vino Rodolfo Santana y por último Gustavo Ott. Y hoy existen escritores de la TV incursionando en el teatro.

P.: ¿Consideras que la reducción de medios de comunicación y de programas producidos en Venezuela han causado que artistas de televisión se vuelquen al teatro?

R.: Sí, y esto ha provocado que la calidad del teatro venezolano sea la de personas que improvisan y no la de gente formada teatralmente; personas que esperan hacer un negocio lucrativo de tránsito teatral. La TV no fue formadora de actores.

P.: ¿Cuáles son los géneros que, en tu opinión, tienen un mayor auge en la actualidad?

R.: La comedia, la sátira, el stand-up. Todo aquello que no requiere mayor formación teatral. Y el teatro infantil en donde incursionan personas que sienten que a los niños se les puede ofrecer cualquier cosa que hable de Princesas y de Héroes de Disney.

P.: ¿Qué opinas de la producción teatral actual?

R.: Opino que se ha convertido en un camino de protesta política en el mejor de los casos. Hay poco esfuerzo por la investigación teatral y en la búsqueda de un crecimiento que fortalezca las posibilidades del hecho teatral. Estoy pesimista en cuanto al trabajo serio que quisiera se hiciera con el teatro en Venezuela. Lo económico es una limitante muy grande para el desarrollo del mismo. Sin apoyo de un gobierno con un

verdadero programa de impulso y protección de las Artes no es posible hacer mucho más y además que no esté ligado a la corriente política que hoy lo mueve todo.

P.: ¿Qué opinas del auge de espacios teatrales en Venezuela?

R.: Siguen estando en manos de grupos que manejan los espacios con una idea de “rosca” que impide a otros grupos no conectados con el juego, tener acceso con alguna facilidad a esos espacios. Se abren espacios que vuelven a caer en espacios de ciertos grupos, todo se vuelve una nueva rosca.

P.: ¿Consideras que el público venezolano se ha vuelto más crítico del teatro? ¿Consideras que sea exigente?

R.: No creo que el público venezolano sea crítico. No lo fue antes y menos lo es ahora. En general buscan pasar un buen rato. Y por eso se montan trabajos ligeros de entretenimiento.

P.: ¿Qué cambió primero: el público y la industria del teatro se adaptó; o consideras que la industria cambió por incursión de personas que no estaban tan preparadas para eso y el público se acostumbró?

R.: Venezuela no ha sido un país con tradición teatral. No lo fue antes y no lo es ahora.

P.: ¿Qué esperas del futuro de la situación teatral en Venezuela?

No espero mayores cambios por ahora. Debe cambiar la situación política para que pueda darse, desde las instituciones adecuadas, un apoyo no-político y entonces, quizás se pueda encontrar una manera de hacer del hecho teatral un espacio para la investigación y la formación de profesionales. Mientras, seguiremos poniendo parches que no nos permiten hacer algo diferente a lo que ha sido la historia que ya conocemos.

4.2. AGO Teatro

AGO Teatro es un grupo de teatro profesional integrado por egresados de la Universidad Católica Andrés Bello.

4.2.1. Historia

“AGO Teatro es una Sociedad Civil constituida oficialmente en 1993 por jóvenes egresados del grupo Teatro UCAB, como un Grupo de Teatro y una Organización de Investigación y Educación” (AGO Teatro, 2010, p. 3).

El antecedente a su creación fue la conformación del grupo Teatro UCAB en 1975 por la Profesora Virginia Aponte, quien viendo la posibilidad que tenía el teatro universitario de ser una ventana para el encuentro con el mundo fuera de las paredes de la Academia, decidió formar un grupo que permitiera sus integrantes “verse, confrontarse y reflexionar, provocando infinidad de pensamientos que se encuentran muy distantes de la indiferencia” (Díaz, s.f., p. 1).

Años más tarde, en 1995, nace la Fundación Medatia de la mano de Aponte e integrantes del grupo de teatro UCAB, “quienes utilizando el teatro como medio de expresión intentan llevar a la provincia el acceso a los grandes temas de la humanidad, plasmados en obras de importantes dramaturgos” (Medatia, s.f. para. 1).

Es así como “la experiencia del grupo no sólo se limita a entregar su arte desde las tablas, sino también a bajarse del escenario y transmitirlo de forma más directa, a través de la Fundación Medatia, organización a la cual AGO TEATRO dedica el 20% de su cifra de negocios” (AGO Teatro, 2010, p. 6).

“En sus años de existencia ha formado actores y ha llevado a escena más 20 piezas, incluyendo seis obras infantiles, las cuales se han presentado con éxito tanto en Caracas como en diversas ciudades del interior y el exterior” (AGO Teatro, 2010, p. 3).

En los más de 70 montajes que han sido parte de su historia, AGO Teatro ha recibido reconocimientos tales como “Mejor Producción Internacional, Mejor Actriz, para Tiempo para tres voces y un perro, en el Festival Internacional de Teatro de Liverpool” (AGO Teatro, 2010, p. 9) y “Mejor Actriz principal, Mejor Actriz secundaria

en el Liverpool International Theatre Festival por María en el País de la Soledad en 2004” (AGO Teatro, 2010, p. 9).

4.2.2. Misión, visión y valores

La misión del grupo es “ofrecer proyectos culturales y de entretenimiento de alto nivel y promover la investigación y educación a través del teatro” (AGO Teatro, 2010, p. 10).

Por su parte, la visión es la “investigación y educación teatral” (AGO Teatro, 2010, p. 10).

El valor central del grupo es el mismo que caracteriza a la Fundación Medatia y a Teatro UCAB: “aprender haciendo” (Díaz, s.f., p. 5); “pero un aprender haciendo en colectivo, nunca solos” (Díaz, s.f., p. 5).

4.2.3. Organigrama

AGO Teatro está conformada por una Junta Directiva que se encarga de tomar las “decisiones referentes a la organización en todos sus ámbitos” (AGO Teatro, 2010, p. 10). Presenta la siguiente estructura: “Presidencia, Dirección de Investigación Teatral, Dirección de Educación Teatral y Dirección de Asesorías” (AGO Teatro, 2010, p. 10).

En primer lugar, la Dirección de Investigación Teatral comprende “la coordinación, organización, logística, dirección y montaje de todos los proyectos artísticos” (AGO Teatro, 2010, p. 11). Esta dirección tiene distintas coordinaciones para proyectos infantiles, adultos, proyectos itinerantes –los cuales están por desarrollarse- y corporativos, y la coordinación artística. (AGO Teatro, 2010, p. 11).

Así, cada montaje o proyecto realizado tiene “individualmente un Jefe de Proyecto encargado de todo lo referente al mismo. Cada Jefatura de Proyecto trabaja como una Unidad Estratégica de Negocio, posee sus propios recursos y los administra en todo lo referente al proyecto como tal” (AGO Teatro, 2010, p. 11).

Dentro de esta Dirección, la Coordinación Artística y Técnica “es la encargada de mantener actualizada la data de los Miembros Activos, el envío de información y todo lo referente a la anualidad correspondiente a cada miembro” (AGO Teatro, 2010, p. 11).

Por otra parte, la Dirección de Educación Teatral “comprende todo lo relacionado con la Escuela y Formación Actoral. Aquí se crean Talleres, Cursos y cualquier otra actividad para desarrollar la formación continua tanto de los Miembros Activos como del público en general” (AGO Teatro, 2010, p. 11). Así, se busca que los miembros del grupo estén en constante preparación y aprendizaje.

El otro componente de la Junta Directiva, la Dirección de Asesorías, “es la encargada de todo lo referente a la Promoción, Publicidad, Imagen Corporativa, Logística, Administrativa, Financiera y Legal de la Empresa” (AGO Teatro, 2010, p. 12). Como en las demás Direcciones, en esta se cuenta con asistentes que se encargan de cada arista correspondiente.

Finalmente, “luego de la Junta Directiva están los Miembros Activos, conformado por todas aquellas personas egresadas del Grupo de Teatro UCAB que manifiesten su deseo de pertenecer a la organización y paguen la anualidad correspondiente” (AGO Teatro, 2010, p. 11). Cabe destacar que los Miembros Activos pueden ocupar cargos dentro de la Junta Directiva, así como “también, crear, promover y facilitar talleres en el área de educación” (AGO Teatro, 2010, p. 11).

4.2.4. Objetivos

De acuerdo al Plan Estratégico de AGO Teatro (2010, p. 14), los objetivos del grupo son los siguientes:

- Ofrecer proyectos culturales y de entretenimiento de alto nivel que contribuyan a la cultura, el entretenimiento y la reflexión.
- Promover la investigación y la educación a través del teatro.

- Participar en el progreso de la investigación teatral, la experimentación y la educación a través del arte
- Lograr ser percibido y posicionado en el público como una de las mejores opciones de cultura y entretenimiento.
- Captar la atención del público hacia la organización como alternativa de entretenimiento y educación teatral.
- Reforzar la imagen de AGO Teatro como una agrupación siempre a la vanguardia en materia teatral.

4.2.5. Posicionamiento

AGO Teatro indica que su posicionamiento es el un “grupo de Teatro de Investigación y Educación que comercializa Proyectos Teatrales y Talleres de Formación Continúa con la finalidad de promover la cultura teatral venezolana y la investigación y educación a través del arte” (AGO Teatro, 2010, p. 14).

V. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Modalidad

El presente trabajo corresponde a la modalidad de Estrategia de Comunicación, la cual es definida por el portal Web de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB como:

La creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito de estos proyectos es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales (para. 1).

En este sentido, el grupo AGO Teatro presentó la necesidad de mantener comunicaciones constantes y efectivas con su audiencia y que no se limitaran a la temporada de presentaciones de alguna de sus obras.

La submodalidad fue la de Desarrollo de Estrategias Comunicacionales. El portal Web antes mencionado explica que “esta submodalidad consiste en desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización” (para. 1).

La necesidad descrita fue reconocida en distintas ocasiones por miembros de la propia organización, pero limitaciones de tiempo fueron posponiendo el estudio.

5.2. Diseño y tipo de investigación

Esta fue una investigación exploratoria porque se buscó obtener información sobre un tema específico cuyos resultados no necesariamente se apliquen universalmente (Sabino, 2009). Además, se trata de un tema que no ha sido

estudiado dentro de la organización hasta la fecha (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En cuanto al diseño, esta investigación fue no experimental ya que se realizó “sin la manipulación deliberada de variables” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 205) y se observaron “los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 205). De igual forma, no hubo control sobre la situación o condiciones a las que se expusieron a los sujetos (Sabino, 2009).

Por otra parte, al explicar los trabajos de campo, Muñoz indica que en estos “tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelven el fenómeno o hecho en estudio” (1998, p. 93). Esto quiere decir que esta investigación fue de campo porque se realizaron encuestas y entrevistas como método de obtención de datos (Sabino, 2009). Así, se accedió directamente a las fuentes de información para obtención de respuestas a las variables de estudio.

5.3. Diseño de variables de investigación

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 124).

Además, Hernández, Fernández y Baptista agregan que “las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables” (2006, p. 124).

En el presente estudio, a partir de los objetivos específicos, fueron generadas cuatro variables: perfil de la audiencia, lineamientos estratégicos, comunicación externa y comunicación interna.

5.3.1. Definición conceptual

Variable: Perfil de la audiencia

Tomando como referencia el concepto de audiencia antes descrito por Fonseca (2005), el perfil de la misma se refiere a la “distribución de las personas que constituyen la audiencia de un medio según sus distintas características socio demográficas” (González y Carrero, 2008, p. 319).

Variable: Lineamientos estratégicos

De acuerdo con Antonio Francés “son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas” (2006, p. 36).

Además agrega que en los últimos años la gerencia ha llevado a “la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa” (p. 37).

Variable: Comunicación externa

La “comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior” (Báez, 2000, p. 110).

Variable: Comunicación interna

Es la comunicación dirigida al trabajador cuyo fin es promover “la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización” (Castro, 2007, p. 17).

5.3.2. Definición operacional

Variable: Perfil de la audiencia

Son aquellas características psicográficas y demográficas que definen al grupo de personas que recibe y decodifica el mensaje.

Variable: Lineamientos estratégicos

Derivan del plan estratégico y se refieren a aquellos principios básicos que definen el comportamiento de la organización y que ayudan a trazar una estrategia clara. Estos lineamientos se basan en la misión, visión y valores establecidos por la empresa.

Variable: Comunicación externa

Es aquella comunicación que permite a la organización presentar su imagen, proyectos y personalidad a una audiencia fuera de sí misma a través de medios específicos.

Variable: Comunicación interna

Es aquella que se dirige a los miembros que forman parte de la organización y que está en concordancia con los lineamientos estratégicos de la misma. Se puede presentar en distintas direcciones y usualmente debe buscar superar algunas barreras específicas.

5.3.3. Operacionalización de las variables

Objetivo: Describir el perfil de la audiencia

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA	FUENTE
Perfil de la audiencia	Demográfica	Sexo Edad Nivel socioeconómico	Sexo Edad Zona donde vive. Ingreso mensual. Nivel educativo.	Encuesta	Espectadores de Canción de Navidad
	Psicográfica	Actitudes Conductas de consumo	4 1, 2, 3		

Fuente: Elaboración propia

Objetivo: Identificar los lineamientos estratégicos del grupo

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA	FUENTE
Lineamientos estratégicos	Misión	N/A	N/A	Arqueo documental	“Plan Estratégico & Mercadeo & Acción” AGO Teatro.
	Visión				
	Valores			Entrevista	Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

Objetivo: Analizar las comunicaciones de AGO Teatro

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA	FUENTE
Comunicación externa	Medios	Tipo de Medios	5	Encuesta	Espectadores de Canción de Navidad.
			Medios utilizados. Forma de administrar los medios.	Entrevista	Asistentes de Comunicaciones
	Mensajes	Contenido	Objetivo de los mensajes.		

			Diseño de los mensajes. Tipo de mensajes.		
		Frecuencia	Frecuencia de la comunicación,		
		Efectividad	Retroalimentación Evaluación de efectividad Cambios para mejorar la efectividad		
			6, 7, 8		
		Barreras	Evaluación de las barreras		
Comunicación interna	Medios	Tipos de medios	Medios utilizados Medios efectivos Medios requeridos Tipo de fallas	Encuesta	Espectadores de Canción de Navidad Asistentes de Comunicaciones Junta Directiva Miembros del grupo
	Mensajes	Contenido	Tipo de información. Información innecesaria. Información requerida.		
		Frecuencia	Periodicidad.		
	Barreras	Físicas	Fallas en el entorno físico.		

			Fallas con los medios.		
		Fisiológicas	Presencia o ausencia de impedimentos físicos.		
		Semánticas	Comprensión del lenguaje.		
		Psicológicas	Sentimientos ante órdenes. Reacción ante correcciones.		
		Administrativas	Conocimiento del cronograma de trabajo. Conocimiento del organigrama. Cumplimiento de cargos en el organigrama. Presencia de retroalimentación. Efectividad de la retroalimentación. Claridad de jerarquía.		
		Sobrecarga de información	Manejo de información necesaria para el cumplimiento de funciones.		

			Herramientas para dar respuesta a solicitudes.		
	Redes	Formales	Comunicación con sus superiores.		
		Informales	Comunicación referente al grupo entre amigos dentro de la organización.		
	Flujos	Descendente	Comunicación de la directiva hacia el resto del grupo.		
		Ascendente	Comunicación de los miembros del grupo hacia la directiva.		
		Lateral	Comunicación entre pares jerárquicos.		
		Transversal	Comunicación entre miembros de distintas áreas de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia

5.4. Unidades de análisis y población

5.4.1. Unidades de análisis

Para Reguera (2008), las unidades de análisis son que aquellas que ayudan, “a partir del problema planteado, a identificar los factores o indicadores cualitativos simples que nos permiten observar, analizar y evaluar” (p. 57).

En este trabajo se identificaron tres unidades de análisis: la audiencia de AGO Teatro, la Directiva del grupo y sus Miembros Activos.

En primer lugar, de la audiencia de AGO Teatro fueron personas que asistieron a la decimoquinta temporada de la obra *Canción de Navidad* durante los meses de noviembre y diciembre de 2014. Estos espectadores fueron encuestados en el teatro Escena 8 los días de funciones –sábados y domingos- con el objetivo de conocer sus características demográficas y psicográficas, así como sus hábitos de consumo de medios. La razón de utilizar solamente a la audiencia de esta obra fue la de garantizar la fluidez de la investigación. Por el ritmo de trabajo de la organización, no existían fechas de temporada preestablecidas de otra obra en las cuales se pudiera planificar con anticipación la aplicación de un instrumento.

La Directiva del grupo fue entrevistada y encuestada para conocer temas referentes a los lineamientos estratégicos, las comunicaciones internas y las externas. Específicamente esta unidad de análisis estuvo conformada por el Presidente de la organización, la Dirección de Asesorías – integrada por el Director y las Asistentes de Comunicación - y la Directora de Investigación Teatral. El presidente y los dos Directores forma la Junta Directiva. Igualmente, comparando las respuestas de esta unidad de análisis con los resultados obtenidos en las encuestas a los espectadores de “Canción de Navidad”, se pudo apreciar la efectividad de los mensajes.

Por último, los Miembros Activos de AGO Teatro fueron contactados por correo electrónico gracias a la base de datos suministrada por la Junta Directiva de la organización. La finalidad de esto fue conocer las comunicaciones internas de la

agrupación contrastando los datos de estas encuestas con los obtenidos en las encuestas a la Directiva.

5.4.2. Población

Malhotra define a la población como “la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados” (2008, p. 335).

A efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por la audiencia externa –espectadores mayores de 15 años de la obra Canción de Navidad- y la interna – Directiva y miembros del grupo AGO Teatro-.

5.5. Diseño muestral

De acuerdo con Malhotra, “una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio” (2008, p. 335). Es decir, es una parte del total de individuos que constituyen los elementos a estudiar en la investigación.

5.5.1. Tipo de muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2006) hacen referencia a dos tipos. En primer lugar está la muestra probabilística, que es “un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 241). Por otro lado, la muestra no probabilística es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 241).

En esta investigación se emplearon ambos tipos de muestra. El estudio de la audiencia interna se realizó por medio de una muestra no probabilística, ya que los individuos no fueron seleccionados de forma aleatoria, sino que se tomó en cuenta su cargo y estado dentro de la organización.

Por su parte, la muestra de la audiencia externa fue de tipo probabilística porque todos los asistentes a Canción de Navidad tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos para responder las encuestas. De ellos dependió la decisión de acceder a contestar o no.

5.5.2. Tamaño de la muestra

Para la audiencia interna, se seleccionaron 3 personas de la Junta Directiva para ser entrevistadas, tomando como criterio de selección el cargo que ocupaban dentro de la misma y la pertinencia de su experticia dentro del área a estudiar. En ese sentido, en primer lugar se entrevistó al Presidente, Directora de Investigación Teatral y Director de Asesorías. Debido a que para el momento de la investigación la Dirección de Educación Teatral estaba vacante, no se pudo contactar a nadie dentro de la misma para ser entrevistado. Las otras dos personas dentro de la audiencia interna fueron las Asistentes de Comunicaciones, y fueron se les aplicó un cuestionario sobre las comunicaciones externas.

De igual forma, los tres miembros de la Junta Directiva enviaron la lista de los 21 Miembros Activos del grupo. En vista de que se trató de un número manejable, se les envió el instrumento a todos por correo electrónico para así tener la opinión del 100% de los miembros de la organización.

Para las encuestas aplicadas a la audiencia externa, se tomó como referencia la fórmula sugerida por la tutora del presente Trabajo, la Prof. Ximena Sánchez (2015) tomada del Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 20 (2011). Como no se conocía cuál sería la población que asistiría a la obra, se aplicó la siguiente fórmula:

(Pregunta de selección simple con más opciones X pregunta de selección simple con menos opciones) x5= Tamaño de la muestra

Así, siendo 9 la mayor cantidad de opciones en una pregunta, y 2 la menor, el tamaño de esta muestra fue de 90 personas.

5.6. Instrumento de recolección de datos

5.6.1. Descripción

Para este Trabajo se diseñaron cinco instrumentos: tres cuestionarios y dos guías de entrevista estructurada.

El cuestionario puede definirse como una “técnica estructurada para recolección de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados” (Malhotra, 2008, p. 299). Así cada cuestionario sirvió para recoger de forma escrita datos de la audiencia de “Canción de Navidad” y de los miembros del grupo AGO Teatro, respectivamente.

En los cuestionarios aplicados al público de “Canción de Navidad”, se realizaron preguntas abiertas para conocer sexo, edad y lugar de residencia. Estas preguntas se caracterizan por ser abiertas y por el hecho de “que los encuestados responden con sus propias palabras” (Malhotra, 2008, p. 307). Las restantes fueron preguntas cerradas de opción múltiple. En ellas se aclaró “de antemano el conjunto de alternativas de respuesta y su formato” (Malhotra, 2008, p. 308), donde se debía seleccionar una o más opciones presentadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 314) que evaluaron el nivel educativo, frecuencia de asistencia al teatro, persona o grupo con la que asiste al teatro, medio a través del cual se mantiene informado de la cartelera teatral, géneros teatrales favoritos, medio a través del cual se enteró de la obra canción de navidad, otros montajes del grupo AGO Teatro vistos y razón para no haber visto la obra. Hubo 1 sola pregunta cerrada dicotómica cuya respuesta era sí o no, para evaluar el conocimiento del Grupo AGO Teatro.

Para el estudio de los Miembros Activos de AGO Teatro se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas respecto al rol dentro la organización e información manejada. Sin embargo, la mayoría de las preguntas del instrumento fueron cerradas, de opción múltiple, y dicotómicas, con las cuales se evaluó los medios de comunicación, frecuencia y características de la comunicación. Se incluyeron además preguntas de escala en las que existió una “sucesión ordenada

de valores distintos de una misma cualidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 314), a través de las cuales se evaluaron las barreras, flujos y redes.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista, definen la entrevista como “una reunión para intercambiar información entre una persona y otra u otras” (2006, p. 597).

Para la unidad de análisis de la Junta Directiva del grupo se utilizó un cuestionario de similares características al suministrado a los miembros activos de la agrupación, además de una entrevista, la cual, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) puede definirse como el intercambio de “información entre una persona –el entrevistador- y otra –el entrevistado–” (p. 597). Debido al tiempo limitado de algunos de los miembros de la Directiva para conceder la entrevista de forma personal, se decidió utilizar como instrumento una guía de entrevista estructurada que fue enviada por correo electrónico. Dicha guía consistió en una serie de preguntas específicas que permitieron conocer a fondo los lineamientos estratégicos y las comunicaciones externas e internas de la organización.

5.6.2. Validación

Namakforoosh señala que la validez de un instrumento radica en “la habilidad de un instrumento de investigación de medir lo que se ha propuesto” (2005, p. 227). Así, cuatro profesionales, especialistas en metodología, comunicación estratégica y teatro, validaron el cuestionario aplicado a la audiencia de *Canción de Navidad*: Pedro Certad, Coordinador de Educación y Tecnología en la Universidad Metropolitana; Marielena Mestas, Investigador Asociado en el Centro de Investigación y Formación Humanística de la Facultad de Ingeniería de la UCAB; Daniela Campos, Coordinadora de Comunicaciones de Cuaderna Comunicaciones; y Eduardo Burger, Profesor de Artes Escénicas en la UCAB y miembro del grupo AGO Teatro.

Los cuestionarios y guías de entrevistas aplicadas a la Directiva y a los miembros del grupo fueron validados por estos mismos profesionales, a excepción

de Eduardo Burger debido a que él es miembro de AGO Teatro y debía responder el cuestionario. Leerla con antelación pudo haber sesgado su opinión.

5.6.3. Ajustes

Las sugerencias realizadas por cada especialista al cuestionario para la audiencia de AGO Teatro fueron las siguientes:

Pedro Certad:

- Hacer de la pregunta “Zona donde vive” una estructura en vez de abierta. Sugirió cambiarla por una de selección múltiple en la cual la persona señalara el municipio en el que vive. Sin embargo, se decidió no tomar en consideración dicha acotación porque en Caracas existe una gran disparidad socioeconómica dentro de los municipios. Por ejemplo, en el Municipio Libertador viven personas de clase AB en la Alta Florida, pero también personas de estrato D y E en La Vega.
- En la pregunta referente al nivel educativo, sugirió no incluir la opción “sin nivel”. Esta recomendación fue aplicada
- En la pregunta 10, referente a los géneros teatrales, sugirió mejorar la redacción para hacerla más clara. Esta observación fue tomada en cuenta para perfeccionar la redacción de la pregunta.

Marielena Mestas:

- Sugirió cambiar, en la introducción al cuestionario, la palabra “pequeña” encuesta por “breve” o “sencilla”. Finalmente se utilizó la palabra “sencilla” encuesta.

Daniela Campos:

- Sugirió varios cambios en la forma de la encuesta para que esta fuera lo más explícita posible. Entre estos cambios estuvo escribir en mayúscula el número de la cantidad de opciones que podían seleccionarse en cada pregunta; y colocar las opciones dentro de tablas para que visualmente fuera

sencillo para las personas saber en dónde debían responder. Ambas consideraciones fueron aplicadas.

- Recalcó la importancia de especificar si la respuesta era de selección simple o múltiple. El ajuste realizado consistió en especificar el máximo de opciones a seleccionar en el caso de preguntas que hicieran referencia a los gustos del encuestado.

Eduardo Burger:

- Sugirió colocar el planteamiento “Conozco al grupo AGO Teatro” antes de “Además de *Canción de Navidad* he visto las siguientes obras de AGO Teatro”, para lograr identificar si la persona reconocía el nombre del grupo sin necesidad de asociarlo con ninguna pieza. Esta sugerencia fue tomada.

5.7. Análisis de datos

Una vez realizadas las encuestas, se procedió al procesamiento y análisis de resultados.

Las edades de los encuestados fueron agrupadas en 7 categorías, de acuerdo al juicio del investigador, basado en las utilizadas en los rangos que normalmente agrupan gustos y tendencias.

Para establecer el nivel socioeconómico de acuerdo a la urbanización de residencia, se tomó en cuenta la distribución de Datanálisis citada por Astrid Villalobos en su Trabajo de Grado de Comunicación Social, en donde además de distribuir las urbanizaciones, relaciona esta categoría con ocupación, ingreso mensual y características de la vivienda, para establecer 5 clases socioeconómicas (Datanálisis, 2012; cp. Villalobos, 2013, p. 51-52.)

El criterio de análisis de los resultados que se aplicó fue el análisis univariado, a través del cual las variables se analizaron “a través de cada uno de los aspectos que conformaron sus dimensiones por separado, utilizando la técnica de distribución de frecuencia, expresado en términos porcentuales” (Everitt, 1998, s.p.). Por el

carácter descriptivo del estudio, no se incluyeron otros elementos estadísticos. Se trasladaron los datos al programa de análisis estadístico de IBM SPSS. Finalmente el programa arrojó la representación gráfica que facilitó el proceso de interpretación de los resultados.

5.8. Limitaciones

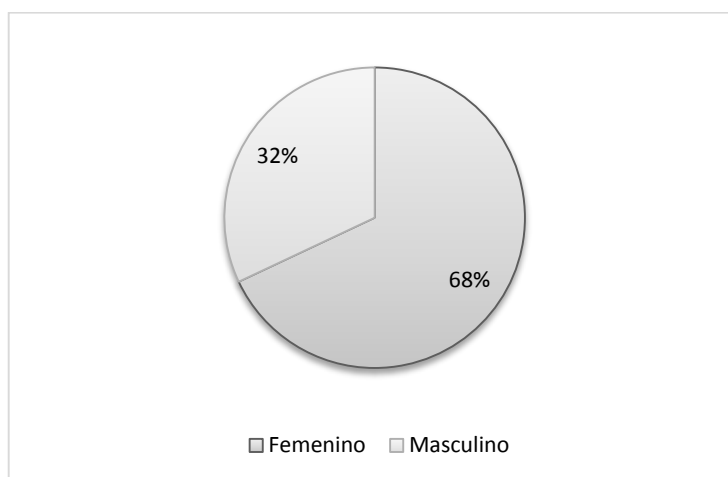
- El tiempo, ya que solo se tuvo un mes y medio para realizar un arqueológico documental base, y elaborar y validar el instrumento.
- La relación personal del investigador con la organización, ya que esto dificultó acercarse a su realidad de forma objetiva. Sin embargo, esto ayudó a prestar especial atención a mantener los juicios de valor alejados de la investigación. De igual forma, conocer a fondo a AGO Teatro fue una herramienta que permitió crear una estrategia adaptada a las necesidades reales del grupo.
- La falta de colaboración de los miembros del grupo a la hora de responder las encuestas sobre la comunicación interna produjo un retraso en el cronograma de trabajo.

VI. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. *Presentación y análisis de resultados*

6.1.1. *Encuestas a la audiencia*

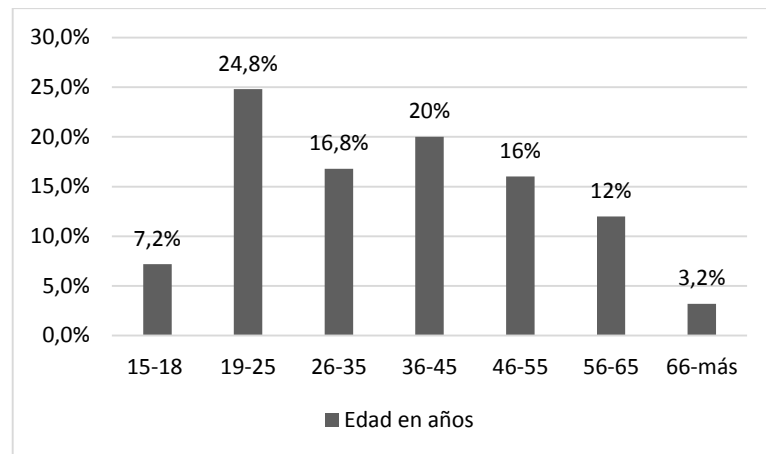
Cuadro 1: *Distribución de la audiencia por sexo*



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se observó que 32% de los encuestados eran hombres, mientras que 68% eran mujeres. Esto demuestra que la audiencia es marcadamente femenina. (Ver cuadro1).

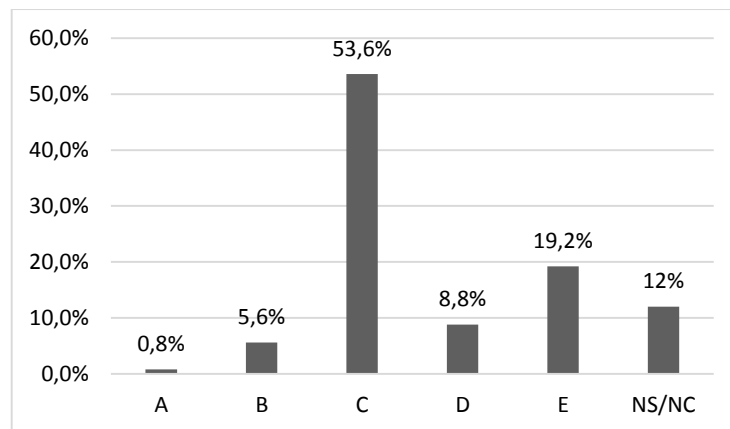
Cuadro 2: Distribución de la audiencia por edad



Fuente: Elaboración propia

El rango de edades osciló entre los 15 y los 84 años, observándose una mayor asistencia a la obra dentro del grupo de los 19 a 25 años, que representó 24,8% de la población encuestada. En el grupo de 26 a 35 años bajó un poco la asistencia, ubicándose en 16,8%, para luego volver a subir a 20% en la categoría de 36 a 45 años. Los otros grupos presentes fueron el de 46 a 55 años con 16%, de 56-65 con 12%; de 15 a 18 con 7,2%, y 66 y más 3,2%. (Ver cuadro 2).

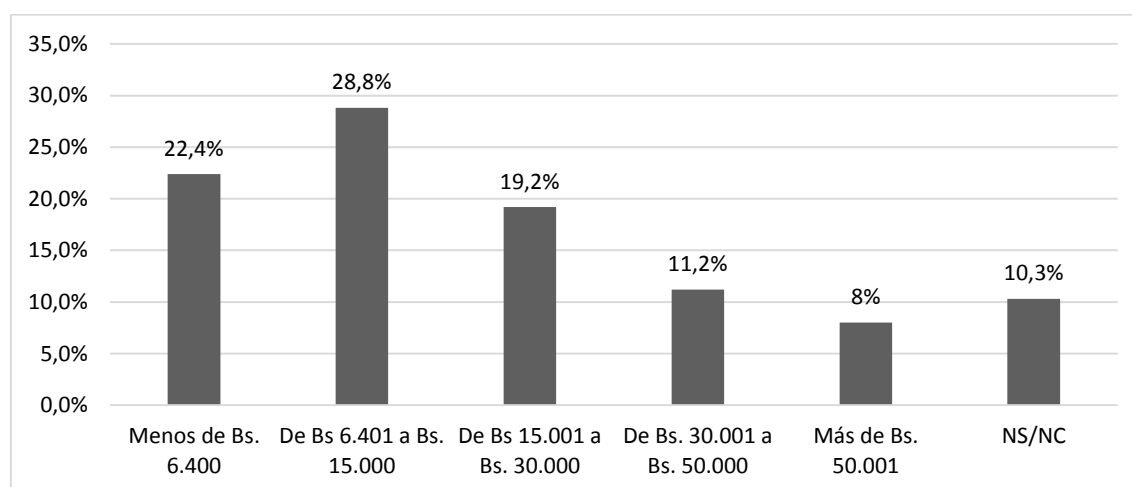
Cuadro 3: Distribución de la audiencia por grupo socioeconómico de acuerdo a la urbanización de residencia



Fuente: Elaboración propia

Al tomar como referencia los parámetros establecidos anteriormente en cuanto a la distribución de las clases sociales por urbanización de residencia, se tiene que 53,6% de los encuestados pertenece a la clase C. Le sigue con notable diferencia la clase E con 19,2%. Finalmente se tiene que 8,8% pertenece a la clase D, 5,6% a la E; 0,8% a la A y 12,8% prefirió no contestar esta pregunta. (Ver cuadro 3).

Cuadro 4: Distribución de la audiencia por ingreso mensual

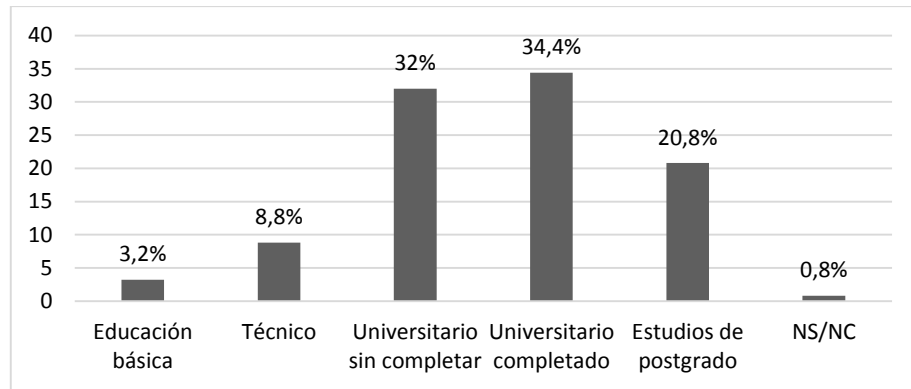


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ingreso mensual, el grupo con mayor frecuencia correspondió al de ingresos entre Bs. 6.401 y Bs. 15.000, con 28,8%; seguido por 22,4% de la muestra con menos de Bs. 6.400 ; 19,2% entre Bs. 15.001 y Bs. 30.000; 11,2% entre Bs. 30.001 y Bs. 50.000; y 8% más de Bs. 50.0001. Por su parte, 10,3% de los encuestados prefirieron no responder esta pregunta. (Ver cuadro 4).

Es importante destacar que para el momento en el que se aplicaron las encuestas el salario mínimo en Venezuela osciló entre los Bs. 4252,11 y los Bs. 4889,11 (Servicio Autónomo de Registros y Notarías, 2014).

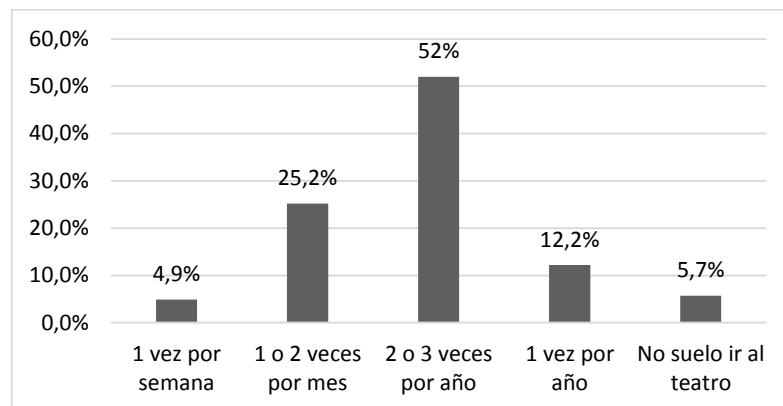
Cuadro 5: *Distribución de la audiencia por nivel educativo*



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, al observar el nivel educativo, se tiene que los mayores porcentajes se encuentran en los grupos de universitarios, con 34,4 %; y universitarios que no han completado la carrera, con 32%. Seguidamente están las personas con estudios de postgrado, con un índice de 20,8%. Finalmente, los técnicos y personas con estudios básicos representan 8,8% y 3,2% respectivamente; mientras que 0,8% prefirió no contestar esta pregunta. (Ver cuadro 5).

Cuadro 6: *Distribución de la audiencia por frecuencia de asistencia al teatro*

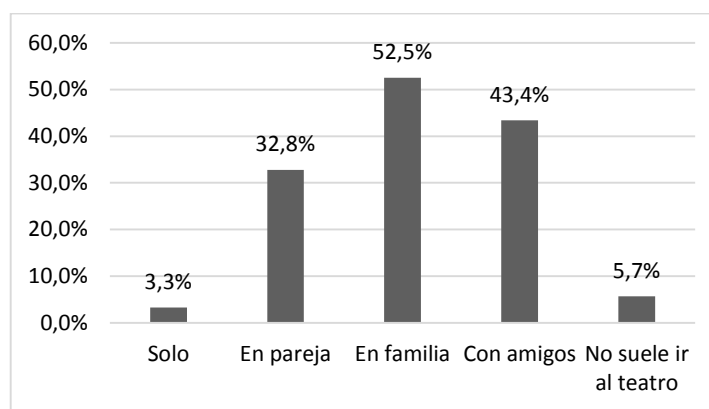


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia con la que los encuestados asisten al teatro, se obtuvo en primer lugar una frecuencia de 2 o 3 veces al año con 52%, seguido por

quienes van una a dos veces por mes con 25,2%. En menor escala se encontró quienes van 1 vez por año (12,2%), quienes no suelen ir al teatro (5,7%), y quienes van 1 vez por semana (4,9%). (Ver cuadro 6).

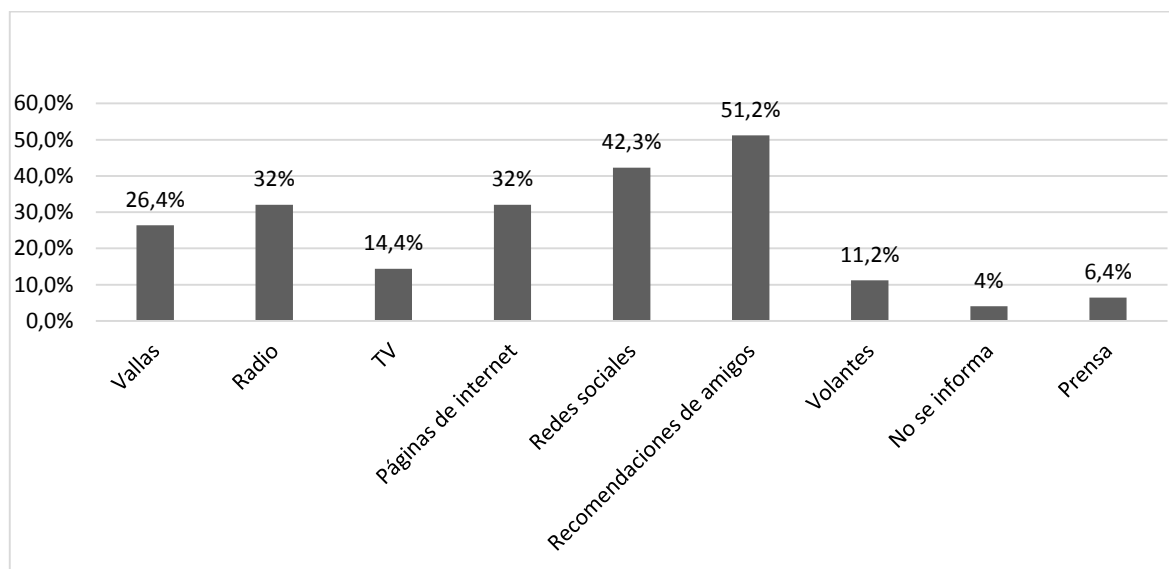
Cuadro 7: Distribución de la audiencia por persona o grupo con el que asisten al teatro



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los acompañantes con los que los encuestados suelen ir al teatro, 52,5% lo hace en familia, 43,4% con amigos, 32,8% en pareja, 5,7% no suele ir al teatro y 3,3% asiste sin acompañantes. (Ver cuadro 7). Esta pregunta no era excluyente, por lo que el total de los porcentajes es mayor a 100%.

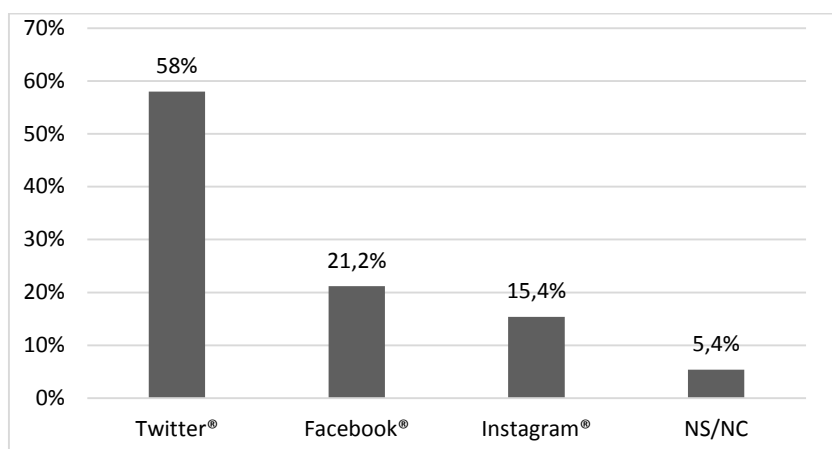
Cuadro 8: *Distribución de la audiencia por forma de informarse de la cartelera cultural*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la forma de mantenerse informado de la cartelera cultural, entre las opciones más seleccionadas, la recomendación de amistades representa el primer lugar con 51,2%. En segundo lugar, se encuentran quienes se informan por redes sociales con 42,3%. Por otra parte, 32% de los encuestados se mantienen informado por radio y 32% a través de páginas de internet. 26,4% lo hace a través de vallas; 14,4% a través de televisión; 11,2% de volantería, 6,4% por medio de prensa y 4% no se mantiene informado de la cartelera cultural. (Ver cuadro 8). Al igual que en la anterior, esta pregunta no era excluyente.

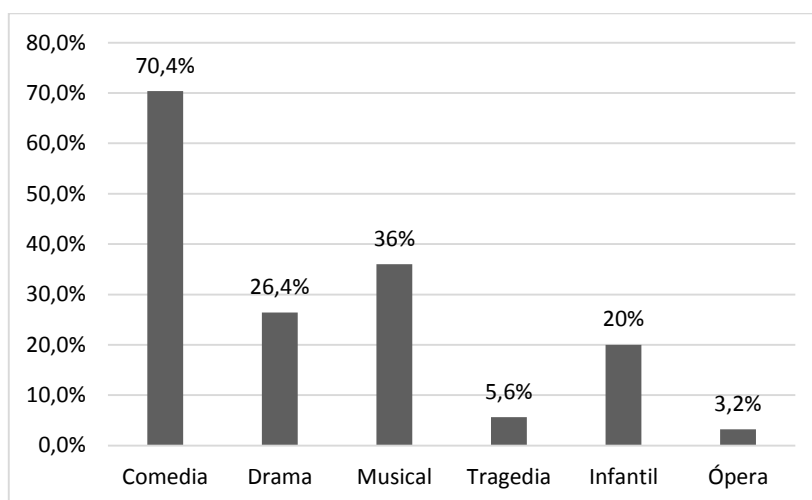
Cuadro 8.1.: *Distribución de la audiencia por la red social por la que se informa de la cartelera cultural*



Fuente: Elaboración propia

Entre las redes sociales preferidas, se encuentran *Twitter®* con 58%, *Facebook®* con 21,2% e *Instagram®* con 15,4% de la muestra total. (Ver cuadro 8.1.)

Cuadro 9: *Distribución de la audiencia géneros teatrales favoritos*

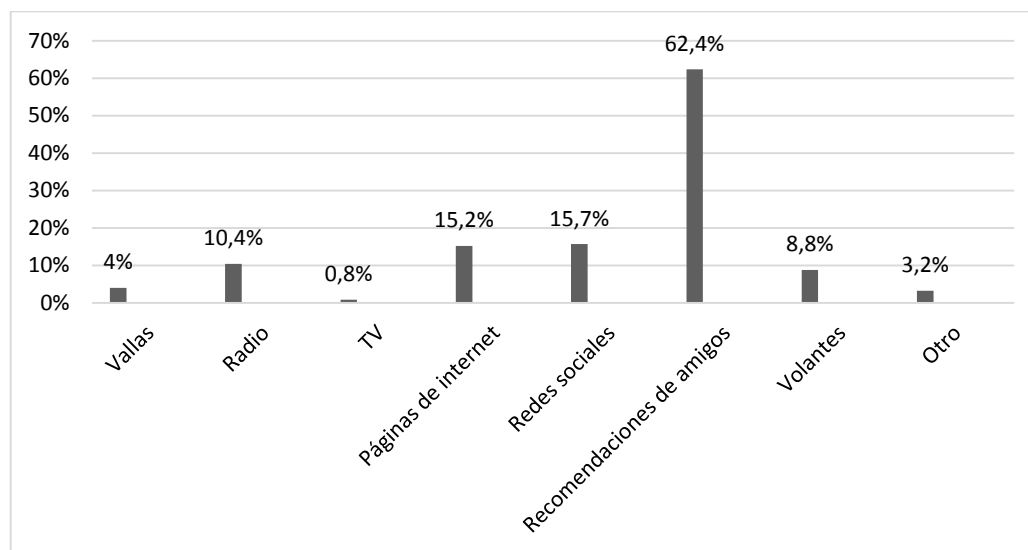


Fuente: Elaboración propia

Entre los géneros teatrales preferidos por la muestra, se encuentra la Comedia en primer lugar con 70,4%, seguida por el Musical con 36%,

Drama con 26,4%, Infantil con 20%, Tragedia con 5,6% y Ópera con 3,2%, género en el cual no ha incursionado AGO Teatro. (Ver cuadro 9).

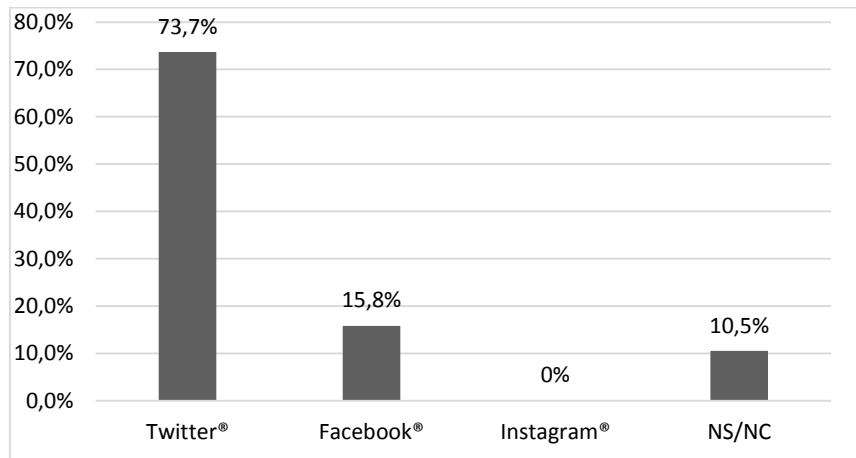
Cuadro 10: *Distribución de la audiencia por el medio por el cual se enteró de "Canción de Navidad"*



Fuente: Elaboración propia

El medio a través del cual la audiencia se informó de la presentación de "Canción de Navidad" fue predominantemente la recomendación de amigos con 62,4%. En segundo lugar, recibieron la información por las redes sociales con 15,7%. Además de estos dos, 15,2% de la muestra recibió la información a través de páginas de internet. Otros medios que se vieron representados en la muestra fueron radio con 10,4%, volantes con 8,8%, vallas con 4%, televisión con 0,8% y otros con 3,2%. (Ver cuadro 10).

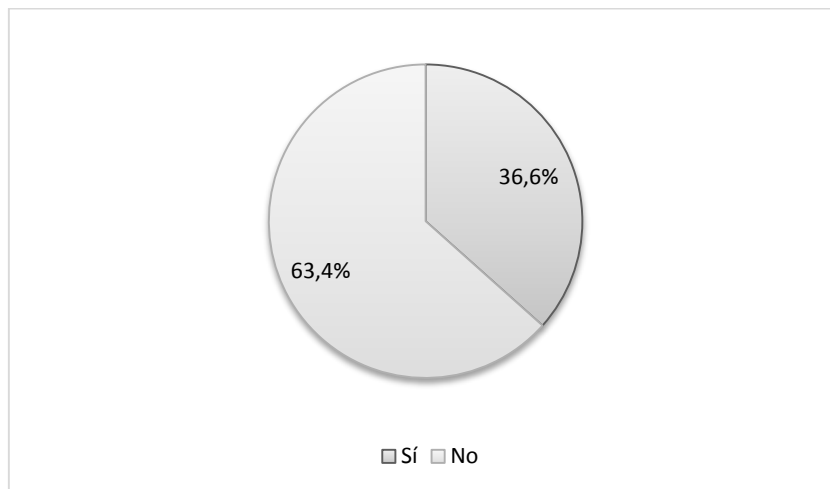
Cuadro 10.1.: *Distribución de la audiencia por la red social por la cual se enteró de “Canción de Navidad”*



Fuente: Elaboración propia

73,7% de los encuestados lo hizo a través de *Twitter®*, 15,8% de *Facebook®* y 10,5% no especificó a través de cuál red social. Nadie se enteró de la obra a través de *Instagram®*. (Ver cuadro 10.1.).

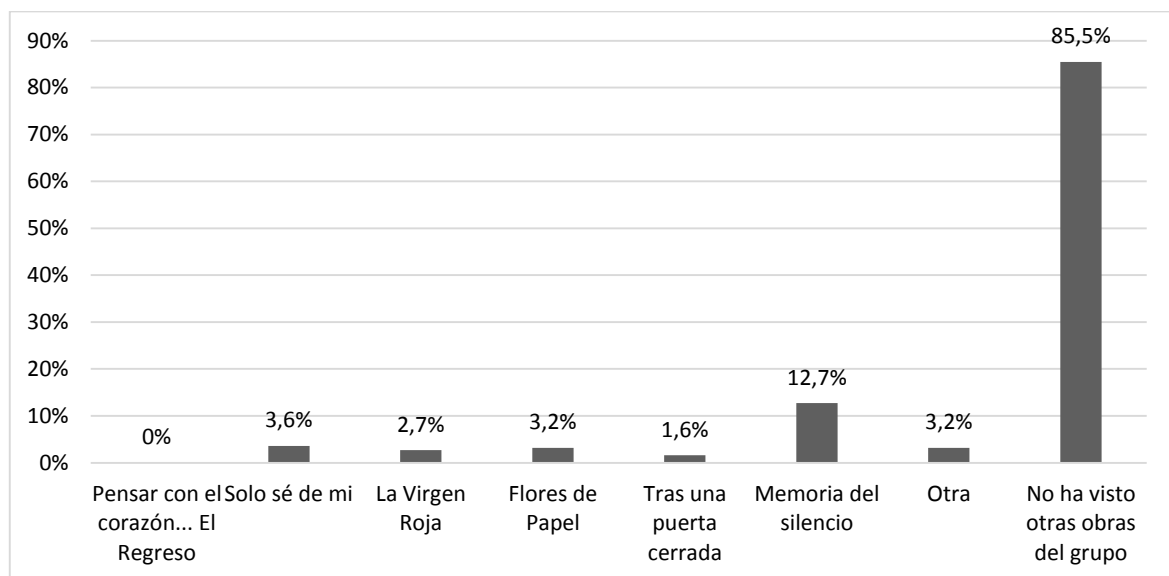
Cuadro 11: *Distribución de la audiencia por porcentajes de personas que conocen al grupo AGO Teatro*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de la audiencia de *Canción de Navidad* que conocía al grupo, 36,6% lo conocía y 63,4% no. (Ver cuadro 11).

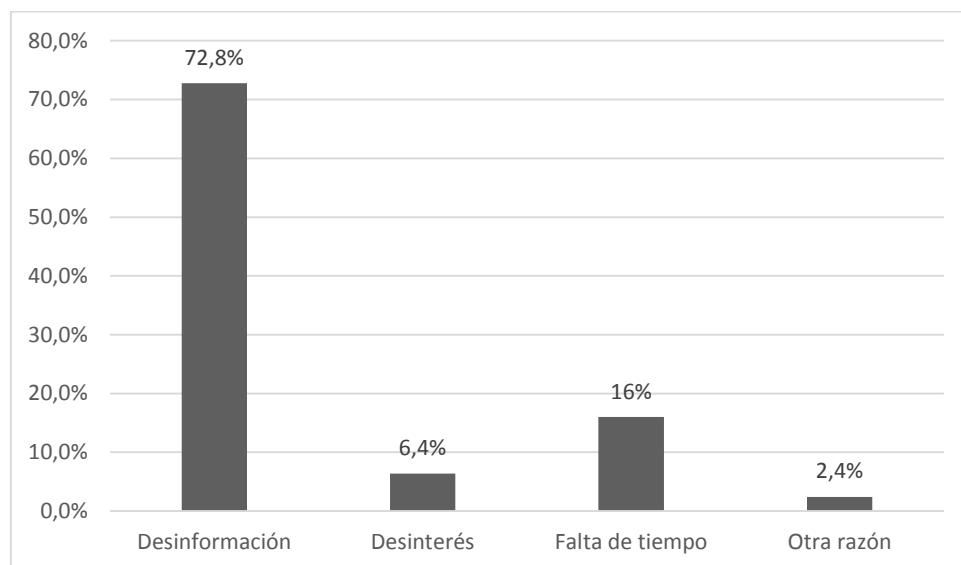
Cuadro 12: *Distribución de la audiencia por otras obras de AGO Teatro que hayan visto*



Fuente: Elaboración propia

85,5% de los entrevistados no había visto ninguna otra pieza de AGO Teatro. En cuanto a los otros montajes se observa que la más vista ha sido “Memoria del Silencio” con 12,7%. Los porcentajes para las demás opciones fueron menores: “Solo sé de mi” obtuvo 3,6%, “La Virgen Roja” 2,7%, “Flores de papel” 3,2%, “Tras una puerta cerrada” 1,6%, y otras obras 3,4%. (Ver cuadro 12).

Cuadro 13: Distribución de la audiencia por razones por las que no han visto otras obras de AGO Teatro



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las razones por las que el público de “Canción de Navidad” no había visto otras obras de AGO Teatro, se observó que la desinformación fue el motivo principal con 72,8%. Los otros motivos incluyeron la falta de tiempo con 16%, desinterés con 6,4% y otras razones 2,4%. (Ver cuadro 13).

6.1.2. Entrevistas a las Asistentes de Comunicaciones

Matriz 1: Evaluación de las Asistentes de Comunicaciones de AGO Teatro a las comunicaciones externas

	Asistente de comunicaciones 1	Asistente de comunicaciones 2	Asistente de comunicaciones 3
¿A través de cuáles medios se comunican?	• Correo electrónico • Redes Sociales • Notas de prensa	• Redes sociales: Facebook®, Twitter®, Instagram® y Youtube® • Radio. • Televisión.	• Radio • Prensa escrita (periódico y revistas) • Televisión • Redes sociales: Facebook® y Twitter® • Correo electrónico • Volantería
¿Cómo los administran?	• Según la disponibilidad de personal	A través de una Comisión de medios encargada de:	A través de un equipo de promoción encargado de:

	• Intuitivamente	• Redactar y publicar contenidos en redes. • Conseguir espacios en medios tradicionales.	• Administrar las cuentas en redes sociales. • Elaborar notas de prensa y distribuirlas entre las bases de datos que cada miembro del equipo tiene.
¿Qué tipo de mensajes transmiten?	Información de presentaciones	• Humanos: orientado a la reconciliación, a la unión y al trabajo en equipo. • Biográficos: contenidos que muestran la trayectoria del grupo desde su fundación. • Informativos: dan a conocer los montajes y proyectos del grupo. • Reflexivos: promueven el análisis en profundidad de temas claves en la realidad del país empleando como herramienta el teatro.	Información de presentaciones del grupo y su promoción.
¿Cómo diseñan los mensajes?	No se diseñan	A partir de los objetivos comunicacionales trazados para cada período del año.	Mediante reuniones que del equipo de promoción, antes de cada temporada.
¿Cuál es el objetivo de los mensajes?	No está establecido	• Informar sobre la trayectoria del grupo. • Dar a conocer los montajes del grupo. • Promover la reflexión en torno a temas de interés social.	Informar sobre los montajes del grupo.
¿Con qué frecuencia se comunican?	Cuando hay temporada	Semanalmente.	Cada vez que hay una temporada teatral. Es aleatorio.
¿Cuáles consideras que son las barreras presentes al comunicarse con su audiencia?	Ausencia de Plan de Estratégico de Comunicación	• Los contenidos en redes sociales carecen de objetivos claros o no se ajustan a la identidad del grupo.	• Existe poco tiempo para organizar el plan de medios, lo que reduce la calidad del plan de comunicaciones.

		• La censura ha impedido transmitir el mensaje en algunos medios de comunicación tradicionales.	• No está clara la audiencia meta. • Bajo presupuesto para invertir en piezas publicitarias. • Pocos canales de retroalimentación con la audiencia.
¿Cómo reciben retroalimentación de la comunicación?	No recibimos	• Interacción mediante las redes sociales. • A través de la audiencia que asiste a presentaciones del grupo. • Sugerencias y crítica constructiva de miembros del grupo ajenos a la Comisión de medios.	• Mensajes enviados por las redes sociales del grupo. • Comentarios del público al consultarle personalmente su opinión cuando terminan las funciones.
¿Crees que sus comunicaciones sean efectivas?	A medias	Sí. Aunque podrían ser mejores.	En su mayoría sí pero podrían ser mucho mejores.
¿En qué te basas para afirmarlo o negarlo?	Por la ausencia de estrategias e indicadores.	• Alta asistencia a las presentaciones del grupo. • Aumento de la interacción a través de redes sociales.	• Por el número de asistentes en algunas de nuestras temporadas. Pero ciertamente, en otras son bajas por las razones arriba expuestas
¿Qué cambios, crees tú, podrían hacerse para contar con una comunicación más efectiva?	Planificar y ejecutar lo planificado	• Definir mejor los objetivos y la identidad del grupo. • Promover iniciativas y actividades innovadoras de publicidad.	• Resolviendo las barreras arriba expuestas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios que utiliza el grupo en la comunicación externa, cada Asistente de comunicaciones indicó medios distintos. Aunque las tres coincidieron en que se comunican a través de redes sociales, solo dos establecieron que se comunican a través de correo electrónico, radio y televisión. Por su parte, las tres Asistentes respondieron que también utilizan notas de prensa, presencia en radio, prensa escrita y volantería. (Ver matriz 1).

Existió discrepancia en otras respuestas, tal como en la referente a la forma de administrar los medios; pregunta en la que la única respuesta en común de dos de las Asistentes de comunicaciones fue que redactan contenido para administrar las cuentas en redes sociales. De igual forma sucedió con el tipo de mensajes transmitidos, ya que el único mensaje en el que coincidieron las tres personas fue en aquellos relacionados con información sobre presentaciones. En cuanto al diseño, objetivo y frecuencia de la comunicación, sucedió algo similar; solo hubo dos coincidencias en cada caso. (Ver matriz 1).

Al preguntarles sobre las barreras comunicacionales, las tres Asistentes hicieron hincapié en elementos relacionados con la ausencia de un Plan Estratégico de Comunicaciones, tales como falta de objetivos claros en las redes sociales, audiencia meta no establecida y pocos canales de retroalimentación. Además, una asistente indicó que la falta de tiempo para organizar la estrategia y el bajo presupuesto que tienen disponible para invertir, son elementos que también afectan las comunicaciones. (Ver matriz 1).

Sobre el punto de formas de recibir retroalimentación, una vez más se pudo apreciar que no existió consistencia en las respuestas, a excepción de la retroalimentación recibida a través de los mensajes enviados a través de las redes sociales y de las opiniones de las personas que asisten a las funciones de las obras de teatro. (Ver matriz 1).

Finalmente, en cuanto a la efectividad de las comunicaciones, se presentaron distintas respuestas. En primer lugar, las tres personas coincidieron en que la efectividad es media y que hay espacio para la mejora. La razón por la que sí son efectivas es porque existe asistencia a las presentaciones del grupo y porque ha aumentado la interacción a través de redes sociales. Por su parte, dos Asistentes consideran que no son efectivas porque no en todas las temporadas de las obras hay alta afluencia de público y porque no tienen estrategias comunicacionales e indicadores de gestión. Para mejorar su efectividad, nuevamente coinciden en la

necesidad de planificar, definir objetivos y la identidad de AGO Teatro y ejecutar las actividades planificadas. (Ver matriz 1).

6.1.3. Entrevistas a los miembros de la Junta Directiva

Matriz 2: Lineamientos estratégicos de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva de AGO Teatro

	Presidente	Directora de Investigación Teatral	Director de Asesorías
Misión	NO ESTA DEFINIDO INSTITUCIONALMENTE Sin embargo en una oportunidad se dijo: Materializar la proyección social y educativa que debería tener el teatro en el país, presentando espectáculos que realmente tengan un contenido que trascienda y forme al espectador, así como concretar el encuentro con las comunidades que requieren mayor atención cultural (tanto en la capital como en el interior).	Continuidad y desarrollo del trabajo iniciado en TUCAB. Trabajo de investigación teatral en la búsqueda de una renovación teatral. Desarrollo de las posibilidades teatrales y humanas de cada miembro. Compromiso a las necesidades del país.	Ofrecer al público la oportunidad de acceder a proyectos teatrales que contribuyan a la cultura, el entretenimiento y la reflexión. Participar en el progreso de la investigación teatral, la experimentación y la educación a través del arte como objetivo primordial de la organización. Alentar el desarrollo y el proyecto de vida de cada uno de los integrantes de la agrupación desde el punto de vista profesional y personal.
Visión	NO ESTA DEFINIDO INSTITUCIONALMENTE Sacar el mayor partido a las posibilidades del teatro como herramienta del progreso social. Con nuestras actividades siempre hemos logrado: proveer al participante de una mayor valoración de su persona, y de herramientas de pensamiento y acción aplicables no sólo a la expresión de las artes escénicas, sino a diversos ámbitos de su vida cotidiana.	Integrarnos a las necesidades y exigencias del momento y hacer acto de presencia en la crisis que hoy vive el país. Consolidar las posibilidades de remuneración dentro del grupo para la subsistencia del mismo.	La Investigación & Educación Teatral. Ofrecer proyectos culturales y de entretenimiento de alto nivel y promover la investigación y educación a través del teatro.

Valores	NO ESTA DEFINIDO INSTITUCIONALMENTE	• Compromiso y servicio. • Responsabilidad y generosidad. • Sentido de vida en la búsqueda de dar un servicio de utilidad en nuestro entorno de manera responsable y generosa.	• Perseverancia • Generosidad • Amistad • Trabajo
----------------	-------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Al comparar estas tres dimensiones, definidas en el Plan Estratégico (2010, p. 10), se obtuvieron los siguientes resultados:

Misión:

En el Plan Estratégico (2010, p. 10) está definida como “ofrecer proyectos culturales y de entretenimiento de alto nivel y promover la investigación y educación a través del teatro”; sin embargo, no toda la directiva del grupo la conoce. El Presidente respondió que no está definida institucionalmente, aun cuando el Plan Estratégico fue creado hace 5 años. Él señaló que la misión era materializar la proyección social del teatro a través de las obras que presentan. Por su parte, la Directora de Investigación Teatral, agregó, que además la investigación teatral, la organización trabajaba por el desarrollo de las posibilidades humanas de cada individuo, la importancia de la continuidad del trabajo realizado en Teatro UCAB – debido a que los miembros son egresados de este grupo-, y por mantener el compromiso con las necesidades del país. Finalmente, el Director de Asesorías explicó que, además de la investigación teatral, el grupo busca brindar al público oportunidades de acceso a teatro proyectos teatrales, así como alentar el desarrollo personal de los integrantes de AGO Teatro. (Ver matriz 2).

Visión:

El Plan Estratégico (2010, p. 10) establece que la visión de AGO Teatro es la “investigación y educación teatral”. Así, el Presidente indicó que no había ninguna visión establecida institucionalmente, pero que a nivel general tenían miras a sacar provecho a las oportunidades de progreso social que ofrece el teatro. Por su parte, la Directora de Investigación Teatral señaló que la visión era integrarse a las exigencias del momento crítico del país, y lograr consolidar las posibilidades de remuneración para los miembros del grupo para así garantizar la subsistencia del mismo. Por otro lado, el Director de Asesorías respondió que la visión era crear proyectos culturales y de entretenimiento, así como la investigación teatral. (Ver matriz 2).

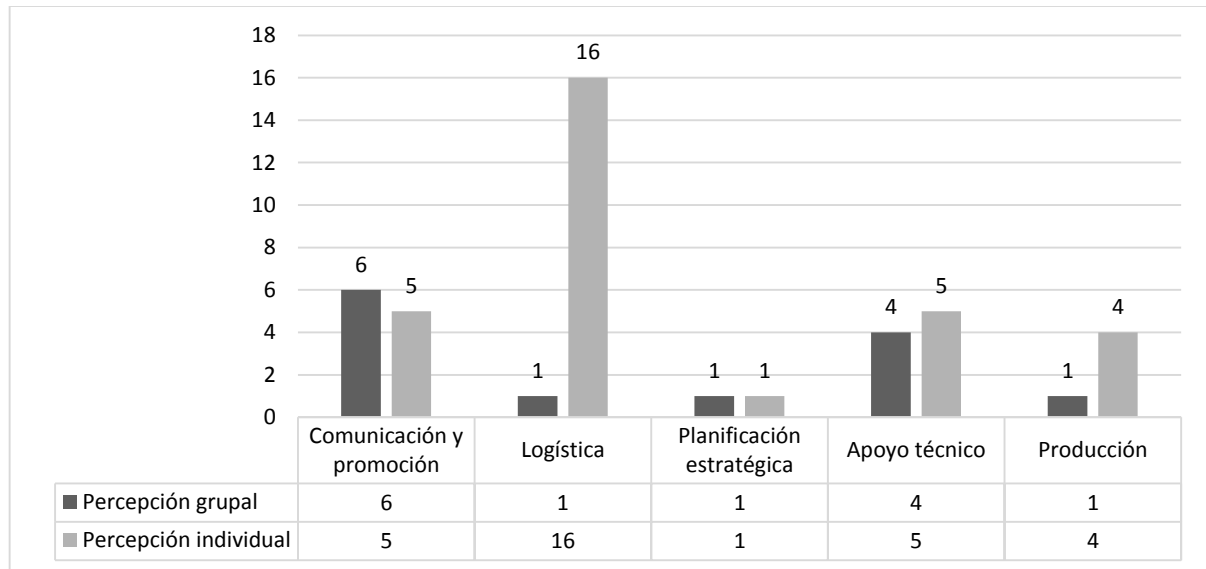
Valores:

De acuerdo a como está definido institucionalmente, el valor central del grupo es “aprender haciendo” “en compañía” (Díaz, s.f. p. 5). Al respecto, el Presidente también señaló que no existían valores institucionalmente definidos; la Directora de Investigación teatral indicó que eran el compromiso, generosidad, responsabilidad y el sentido de servicio. Finalmente, el Director de Asesorías respondió que sus valores eran la perseverancia, generosidad, amistad y trabajo. (Ver matriz 2).

6.1.4. Encuestas a los Miembros Activos

Se envió el cuestionario a los 21 miembros señalados por la Junta Directiva; 18 lo respondieron:

Cuadro 14: *Percepción grupal Vs. Individual del cumplimiento de roles dentro de AGO Teatro*



Además de los roles de actor y director, propios de un grupo de teatro, en AGO Teatro se presentan los siguientes roles (Ver cuadro 14):

- Comunicaciones y promoción: realizado por 6 personas.
- Logística: realizado por 1 persona.
- Planificación estratégica: realizado por 1 persona.
- Apoyo técnico: realizado por 4 personas.
- Producción: realizado por 1 persona.

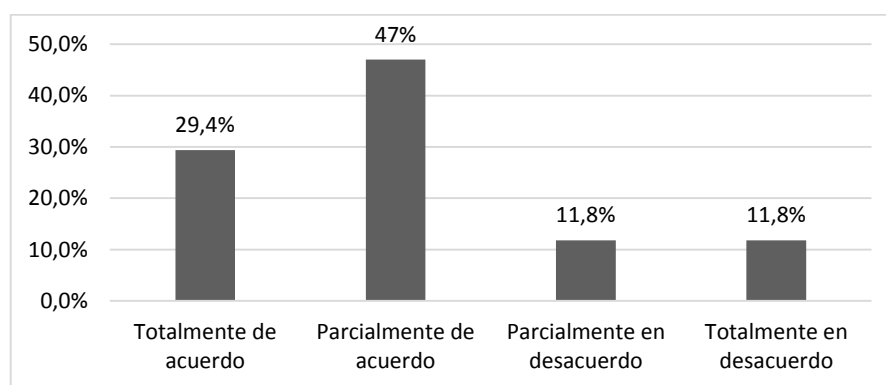
Esta cantidad se obtuvo de acuerdo a lo que cada miembro respondió en la pregunta de su rol en la organización.

Sin embargo, al preguntarles sobre la cantidad de personas con las que comparten su rol dentro del grupo, se observó que algunas percepciones

individuales varían a la realidad presentada en la grupal. Así, quienes respondieron que cumplen determinado rol, también respondieron que lo comparten con determinada cantidad de personas, hecho que no necesariamente se cumple en todos los casos (Ver cuadro 14):

- Comunicaciones y promoción: Los 6 miembros que cumplen este rol perciben que en total estas responsabilidades son cumplidas por 2, 5, 6 o 7 personas, lo que da un promedio de 5 personas.
- Logística: El miembro que cumple este rol percibe que en total estas responsabilidades son cumplidas por 16 personas.
- Planificación estratégica: El miembro que cumple este rol percibe que es el único que tiene esta responsabilidad.
- Apoyo técnico: Los 4 miembros que cumplen este rol perciben que en total estas responsabilidades son cumplidas por 2, 5, 6 o 7 personas, lo que da un promedio de 5 personas.
- Producción: El miembro que cumple este rol percibe que en total estas responsabilidades son cumplidas por 4 personas.

Cuadro 15: *Existencia de fallas en el entorno físico en el que se comunican de acuerdo a los Miembros Activos*



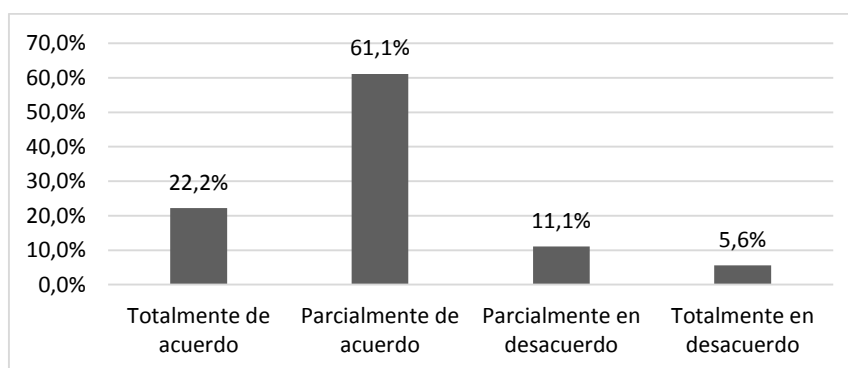
Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento de que “Existen fallas en el entorno físico en el que nos comunicamos”, 47% de los miembros activos del grupo estuvo parcialmente de

acuerdo; 29,4% totalmente de acuerdo; 11,8% parcialmente en desacuerdo y 11,8% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 15).

Al sumar los extremos, se tiene que 76,4%, considera que sí existe esta barrera física en la comunicación, mientras que 23,6% considera que no.

Cuadro 16: Existencia de fallas con los medios a través de los cuales se comunican los Miembros Activos

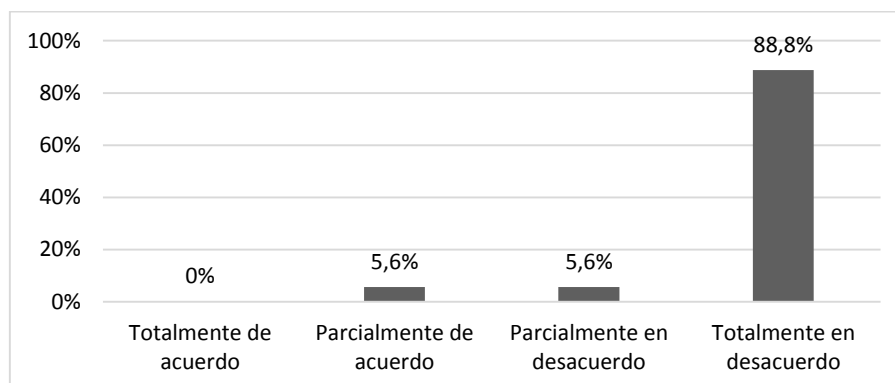


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento de que “Existen fallas con los medios a través de los cuales nos comunicamos”, 61,1% de los miembros activos del grupo estuvo parcialmente de acuerdo; 22,2% totalmente de acuerdo; 11,1% parcialmente en desacuerdo y 5,6% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 16).

Al sumar los extremos, se tiene que 83,3%, considera que sí existe esta barrera física en la comunicación, mientras que 16,7% considera que no.

Cuadro 17: *Existencia de algún impedimento físico (auditivo, motor, visual) que dificulte la comunicación de acuerdo a los Miembros Activos*

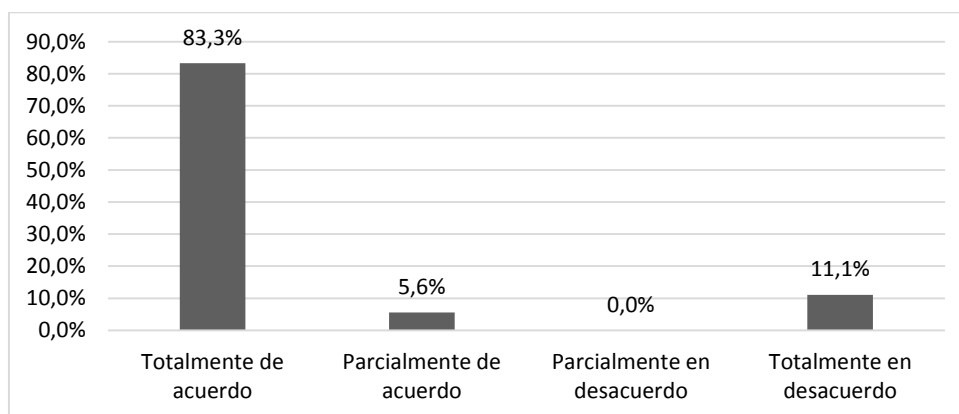


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Tengo algún impedimento físico (auditivo, motor o visual) que me dificulte la comunicación”, 88,8% de los miembros activos del grupo estuvo totalmente en desacuerdo; 5,6% parcialmente en desacuerdo; 5,6% parcialmente de acuerdo y 0% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 17).

Al sumar los extremos, se tiene que 94,4% considera que no existen barreras fisiológicas en la comunicación, mientras que 5,6% considera que sí.

Cuadro 18: *Comprensión del lenguaje por medio del cual se comunican con los Miembros Activos*

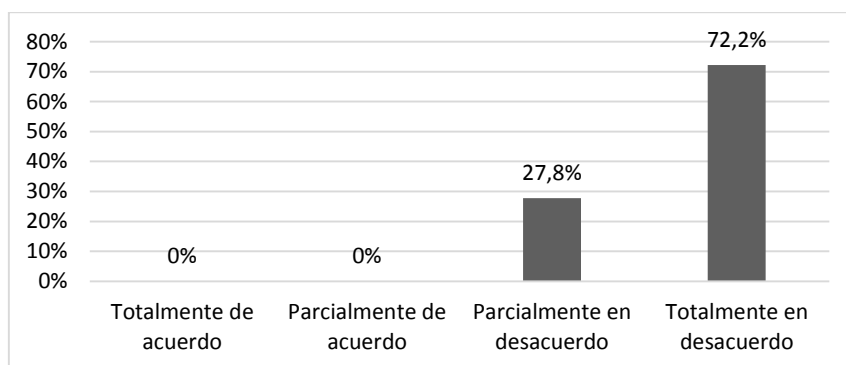


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Comprendo el lenguaje por medio del cual se comunican conmigo”, 83,3% de los miembros activos del grupo estuvo totalmente de acuerdo; 11,1% totalmente en desacuerdo; 5,6% parcialmente de acuerdo y 0% parcialmente en desacuerdo. (Ver cuadro 18).

Al sumar los extremos se tiene que 88,9% considera que no existen barreras semánticas en la comunicación, mientras que 11,1% considera que sí.

Cuadro 19: Presencia de sentimientos de agresión ante un orden de acuerdo a los Miembros Activos

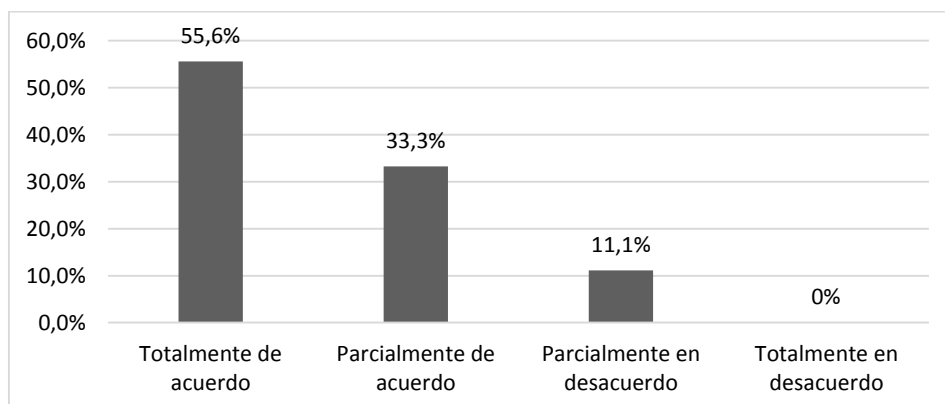


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Me siento agredido cuando me dan una orden”, 72,2% de los miembros activos del grupo estuvo totalmente en desacuerdo; 27,8% parcialmente en desacuerdo; 0% parcialmente de acuerdo y 0% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 19).

Al sumar los extremos se tiene que 100% considera que no existe esta barrera psicológica.

Cuadro 20: Tranquila aceptación de las correcciones, de acuerdo a los Miembros Activos

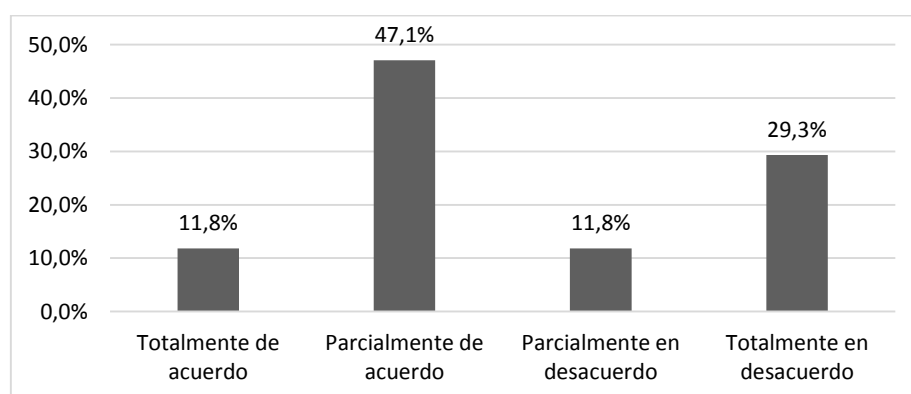


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Acepto tranquilamente las correcciones”, 55,6% de los miembros activos estuvo totalmente de acuerdo; 33,3% parcialmente de acuerdo; 11,1% parcialmente en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 20).

Al sumar los extremos se tiene que 88,9% considera que no existe esta barrera psicológica, mientras que 11,1% considera que sí.

Cuadro 21: Presencia de distintas reacciones a las correcciones dependiendo de quién las haga, de acuerdo a los Miembros Activos

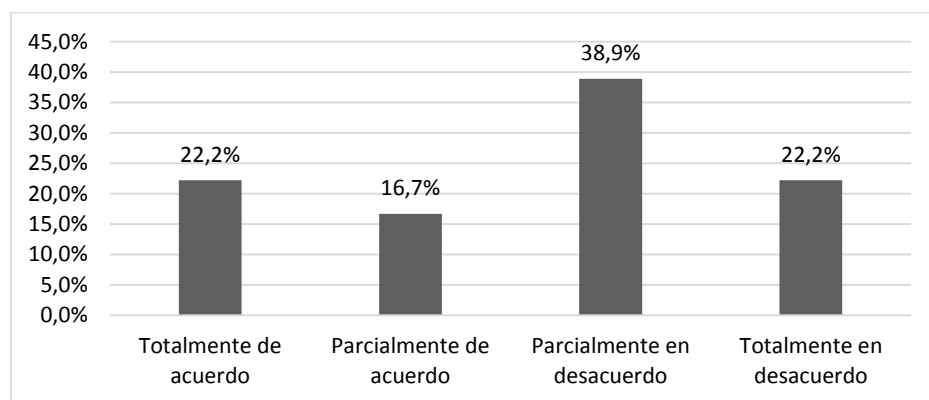


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Reacciono de diferentes formas a las correcciones dependiendo de quién las haga”, 47,1% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 29,3% totalmente en desacuerdo; 11,8% parcialmente en desacuerdo y 11,8% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 21).

Al sumar los extremos se tiene que 58,9% considera que sí existen estas barreras psicológicas, mientras que 41,1% considera que no.

Cuadro 22: Conocimiento del cronograma de trabajo de acuerdo a los Miembros Activos

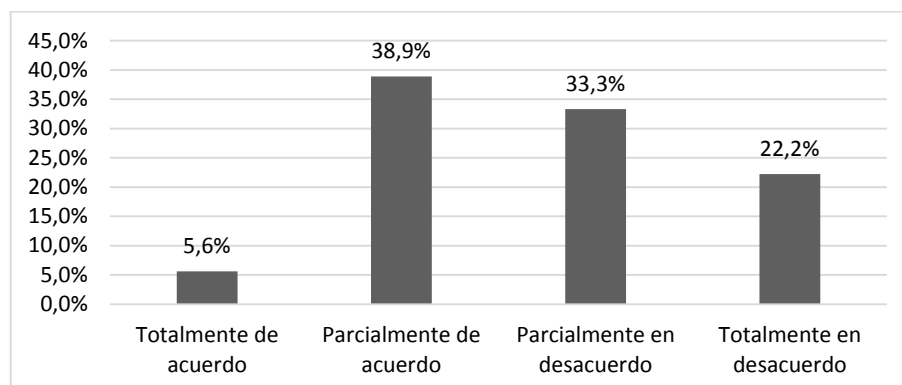


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Conozco el cronograma de trabajo”, 38,9% de los miembros activos del grupo estuvo parcialmente en desacuerdo; 22,2% totalmente en desacuerdo; 22,2% totalmente de acuerdo y 16,7% parcialmente de acuerdo. (Ver cuadro 22).

Al sumar los extremos se tiene que 61,1% considera que no existe esta barrera administrativa, mientras que 38,9% considera que sí.

Cuadro 23: Conocimiento del organigrama del grupo de acuerdo a los Miembros Activos

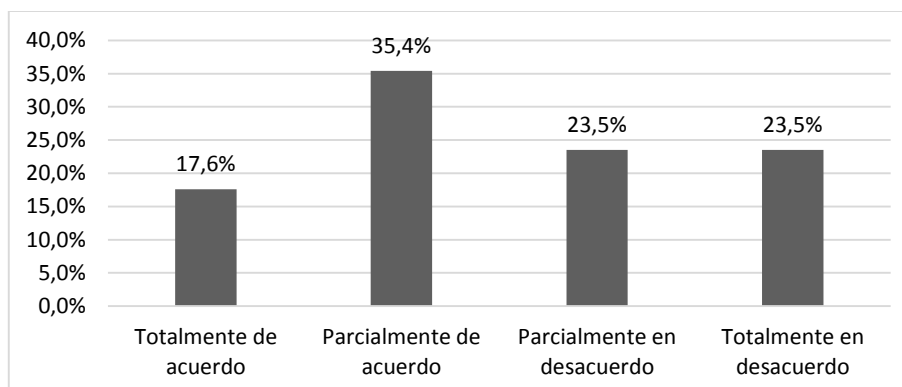


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Conozco el organigrama del grupo”, 38,9% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 33,3% parcialmente en desacuerdo; 22,2% totalmente en desacuerdo y 5,6% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 23).

Al sumar los extremos se tiene que 55,5% considera que sí existe esta barrera administrativa, mientras que 44,5% considera que no.

Cuadro 24: Cumplimiento de los cargos establecidos en el organigrama de acuerdo a los Miembros Activos

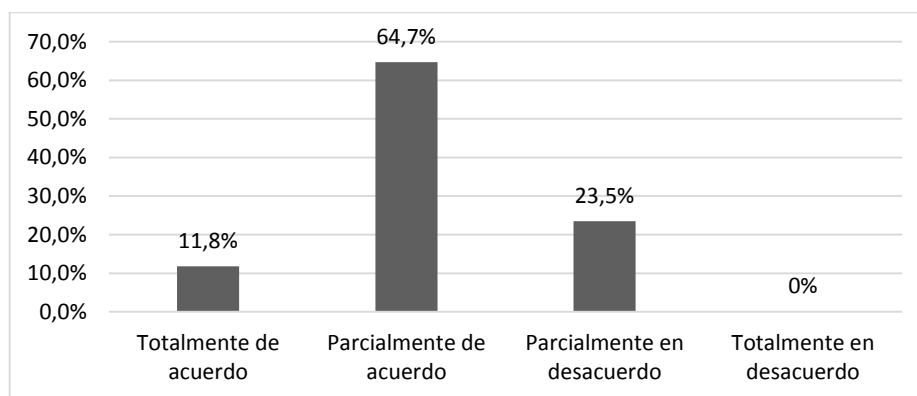


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Se cumplen los cargos establecidos en el organigrama”, 35,4% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 23,5% parcialmente en desacuerdo; 23,5% totalmente en desacuerdo y 17,6% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 24).

Al sumar los extremos se tiene que 53% considera que no existe esta barrera administrativa, mientras que 47% considera que sí.

Cuadro 25: Existencia del espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo de acuerdo a los Miembros Activos

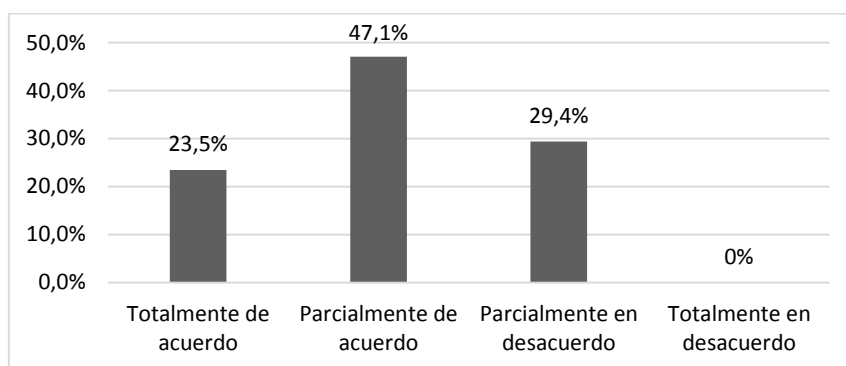


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe el espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo”, 64,7% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 23,5% parcialmente en desacuerdo; 11,8% totalmente de acuerdo y 0% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 25).

Al sumar los extremos se tiene que 76,5% considera que no existe esta barrera administrativa, mientras que 23,5% considera que sí.

Cuadro 26: *Efectividad del espacio para la retroalimentación dentro del equipo, de acuerdo a los Miembros Activos*

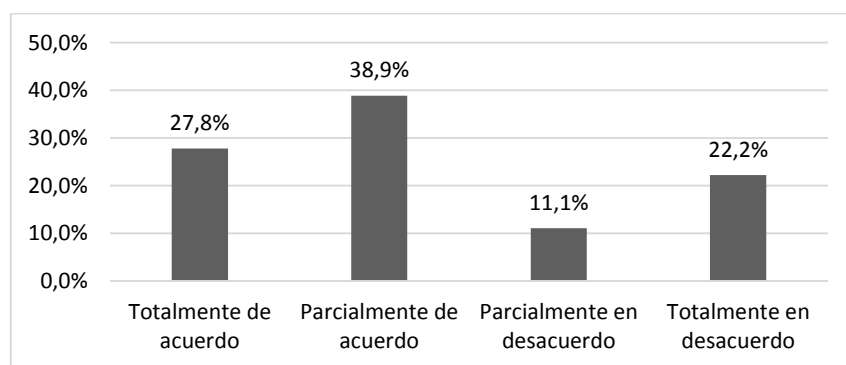


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “De existir el espacio para la retroalimentación dentro del equipo, este es efectivo”, 47,1% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 29,4% parcialmente en desacuerdo; 23,5% totalmente de acuerdo y 0% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 26).

Al sumar los extremos se tiene que 70,6% considera que no existe esta barrera administrativa, mientras que 29,4% considera que sí.

Cuadro 27: *Claridad en el equipo de trabajo sobre quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención, de acuerdo a los Miembros Activos*



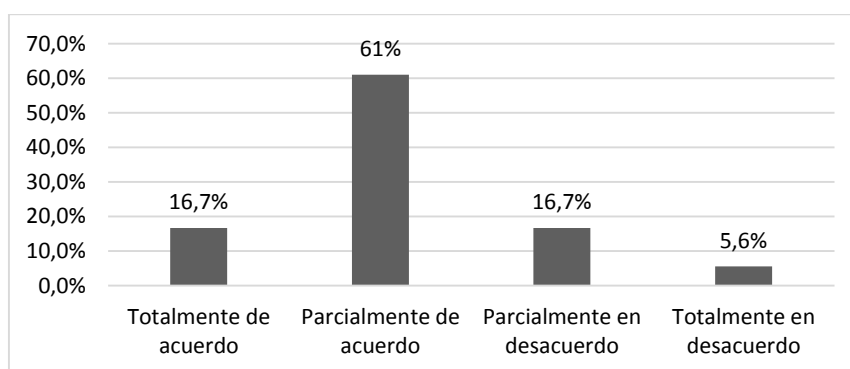
Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Es claro en el equipo de trabajo quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención”, 38,9% de los

miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 27,8% totalmente de acuerdo; 22,2% totalmente en desacuerdo y 11,1% parcialmente en desacuerdo. (Ver cuadro 27).

Al sumar los extremos se tiene que 66,7% considera que existe claridad en la jerarquía, por lo que no hay presencia de esta barrera administrativa, mientras que 33,3% considera que sí la hay.

Cuadro 28: Manejo de la información necesaria para el correcto cumplimiento de las funciones, de acuerdo a los Miembros Activos

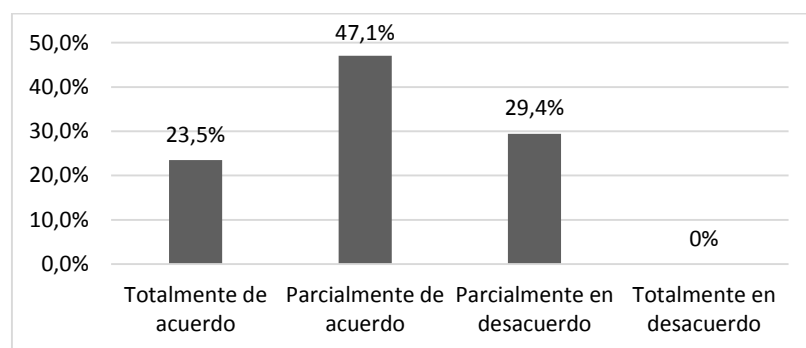


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Manejo la información necesaria para el correcto cumplimiento de mis funciones”, 61% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 16,7% totalmente de acuerdo; 16,7% parcialmente en desacuerdo y 5,6% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 28).

Al sumar los extremos se tiene que 77,7% considera que no existe esta barrera de sobrecarga de información, mientras que 22,3% considera que sí.

Cuadro 29: Manejo de las herramientas necesarias para dar respuesta a todas las solicitudes e informaciones a cargo de los Miembros Activos

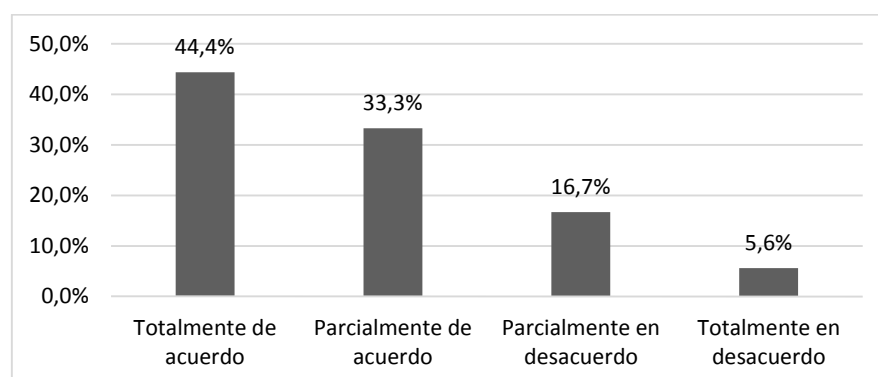


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Tengo las herramientas necesarias para dar respuesta a todas las solicitudes e informaciones a mi cargo”, 47,1% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo; 29,4% parcialmente en desacuerdo; 23,5% totalmente de acuerdo y 0% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 29).

Al sumar los extremos se tiene que 70,6% considera que no existe esta barrera de sobrecarga de información, mientras que 29,4% considera que sí.

Cuadro 30: Existencia de comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros, de acuerdo a los Miembros Activos

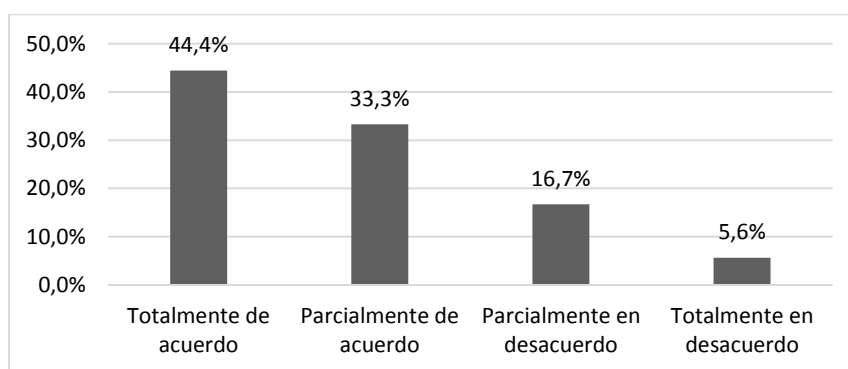


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros”, 44,4% de los miembros activos estuvo totalmente de acuerdo; 33,3% parcialmente de acuerdo; 16,7% parcialmente en desacuerdo y 5,6% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 30).

Al sumar los extremos se tiene que 77,7% considera que sí existen redes formales de comunicación, mientras que 22,3% considera que no.

Cuadro 31: Existencia de comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva, de acuerdo a los Miembros Activos

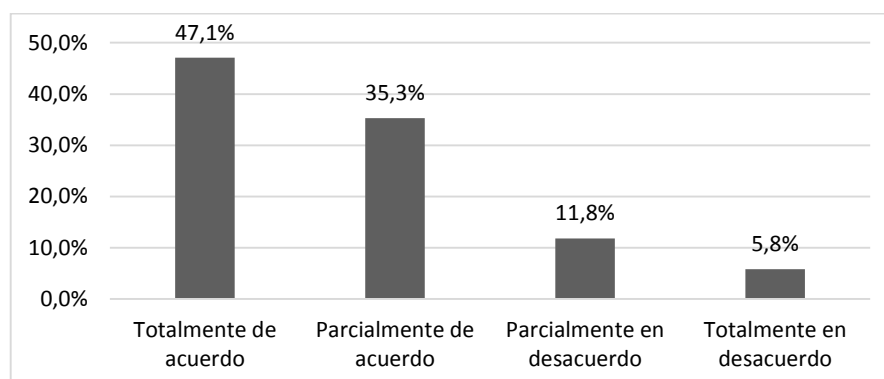


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva”, 44,4% de los miembros activos estuvo totalmente de acuerdo; 33,3% parcialmente de acuerdo; 16,7% parcialmente en desacuerdo y 5,6% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 31).

Al igual que en el cuadro anterior, al sumar los extremos se observa que 77,7% considera que sí existen redes formales de comunicación, mientras que 22,3% considera que no.

Cuadro 32: Existencia de comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo, de acuerdo a los Miembros Activos

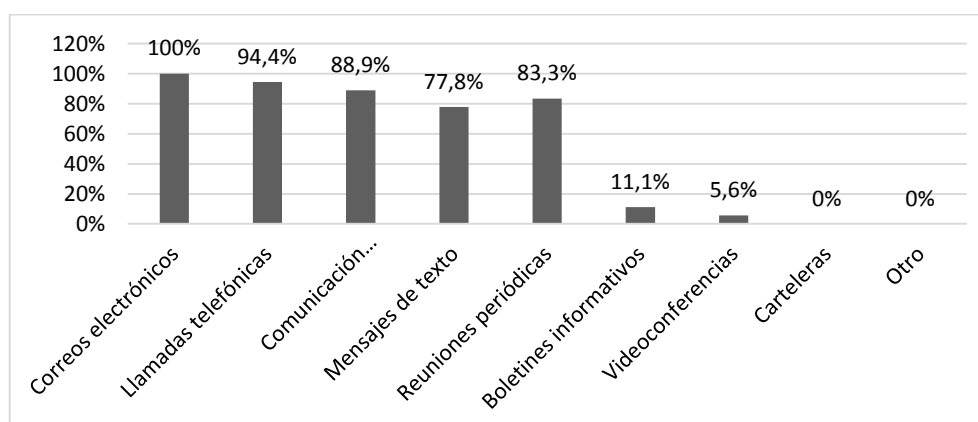


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo”, 47,1% de los miembros activos estuvo totalmente de acuerdo; 35,3% parcialmente de acuerdo; 11,8% parcialmente en desacuerdo y 5,8% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 32).

Al sumar los extremos observa que 82,4% considera que sí existen redes informales de comunicación, mientras que 17,6% considera que no.

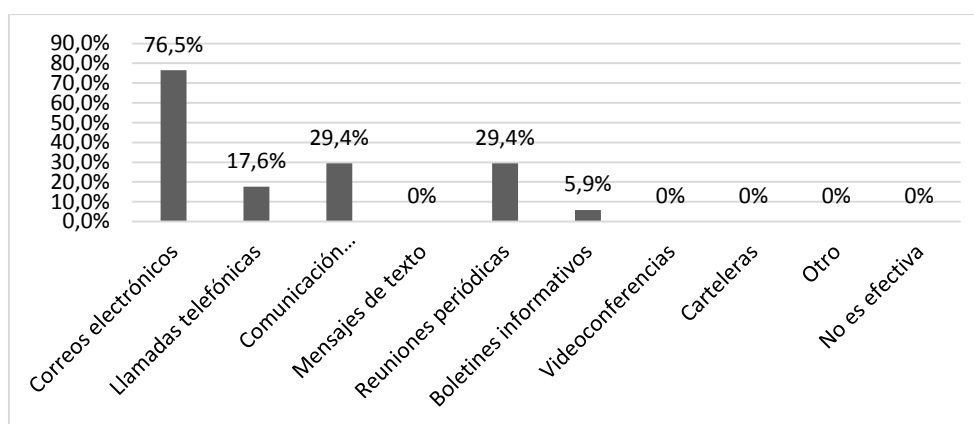
Cuadro 33: Medios a través de los cuales se comunican en el grupo, de acuerdo a los Miembros Activos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios utilizados para comunicarse dentro de la organización, 100% utiliza correos electrónicos; 94,4% llamadas telefónicas; 88,9% comunicación personal, 83,3% reuniones periódicas, 77,8% mensajes de texto, 11,1% boletines informativos y 5,6% videoconferencias. (Ver cuadro 33). Aquí la suma de los porcentajes da más de 100% porque las personas escogieron más de una opción.

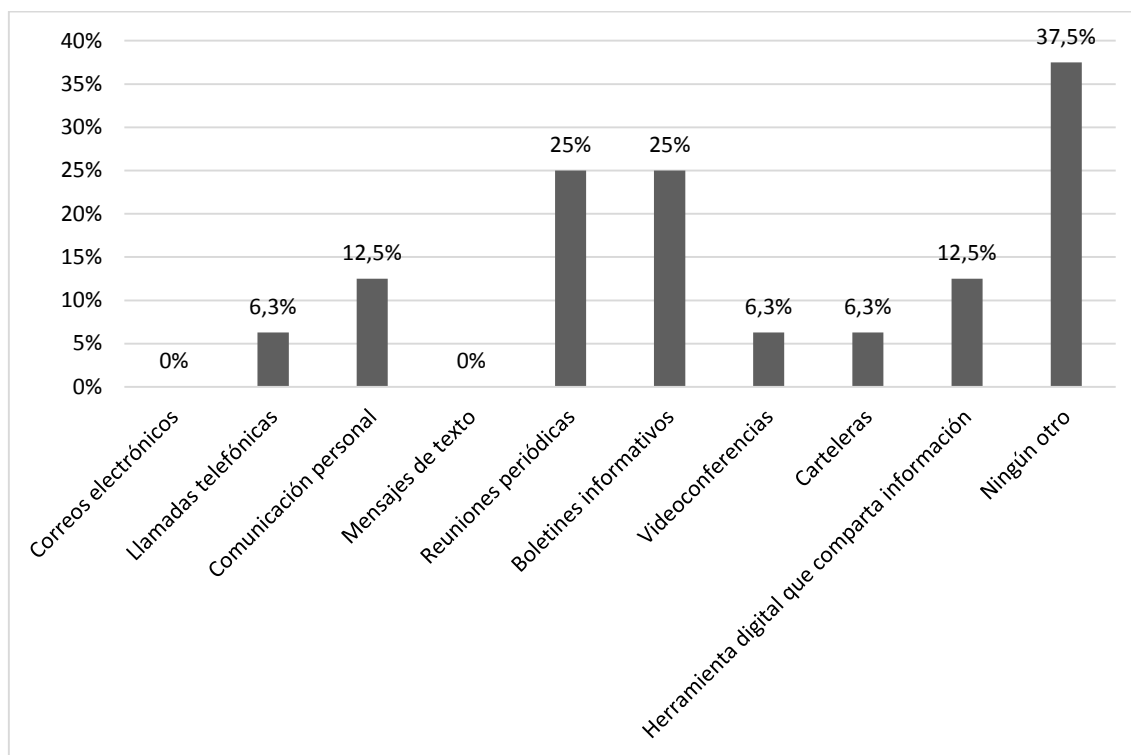
Cuadro 34: Medios de comunicación más efectivos dentro del grupo de acuerdo a los Miembros Activos



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los medios utilizados, los más efectivos dentro del grupo, de acuerdo con los Miembros Activos, son los correos electrónicos con 76,5%, comunicación personal con 29,4%, reuniones periódicas con 29,4%, llamadas telefónicas con 17,6% y boletines informativos con 5,9%. (Ver cuadro 34). Aquí la suma de los porcentajes da más de 100% porque las personas escogieron más de una opción.

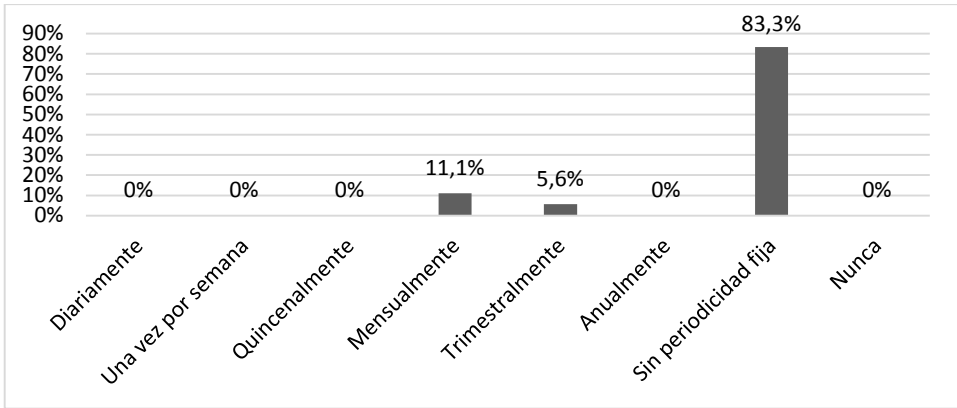
Cuadro 35: Otros medios de comunicación que consideran necesarios los miembros activos



Fuente: Elaboración propia

Además de los mencionados, 37,5% de los Miembros Activos no considera que sea necesario ningún otro medio para comunicarse dentro de la organización, 25% considera que se necesitan reuniones periódicas, 25% boletines informativos, 12,5% una herramienta digital que comparta información, 12,5% comunicación personal, 6,3% llamadas telefónicas, 6,3% videoconferencias y 6,3% carteleras. (Ver cuadro 35). Aquí la suma de los porcentajes es mayor que 100% porque las personas escogieron más de una opción.

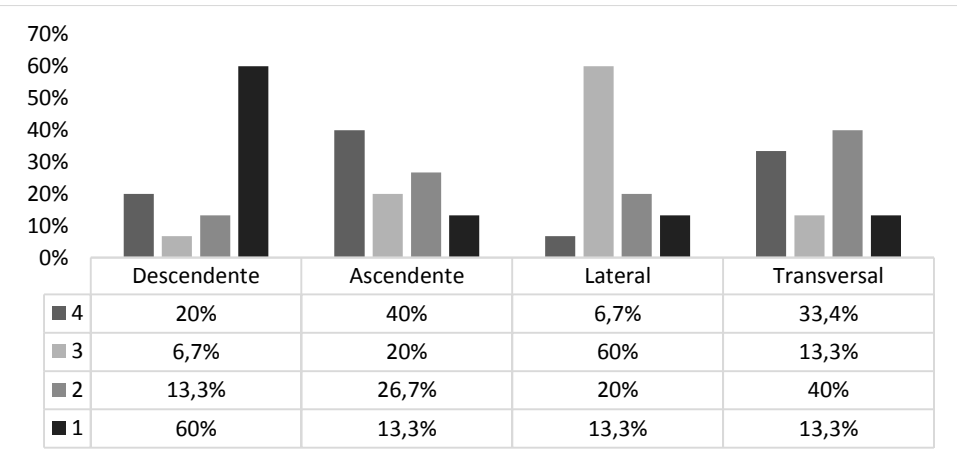
Cuadro 36: Frecuencia de las reuniones de acuerdo a los Miembros Activos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de las reuniones, 83,3% indicó que se realizan sin periodicidad fija, 11,1% mensualmente y 5,6% trimestralmente. (Ver cuadro 36).

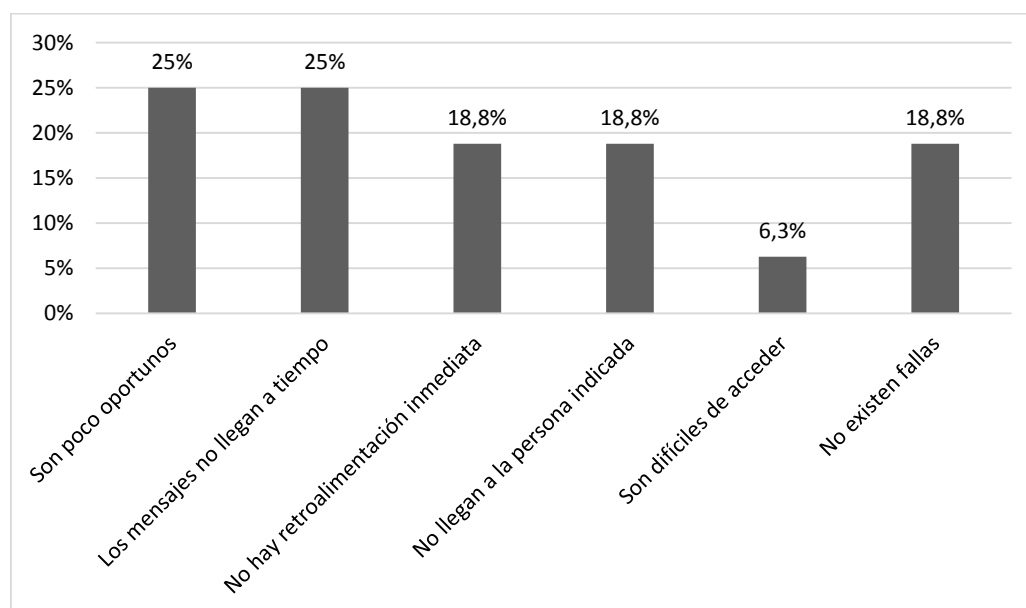
Cuadro 37: Jerarquía de los flujos comunicacionales predominantes en la organización, de acuerdo a los Miembros Activos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la respuesta de los Miembros Activos, el flujo que se presenta en mayor medida es el descendente con 60% de respuestas situándolo en primer lugar, seguido del transversal con 40% situándolo en el segundo, el lateral con 60% en el tercero y el ascendente con 40% en el cuarto lugar. (Ver cuadro 37).

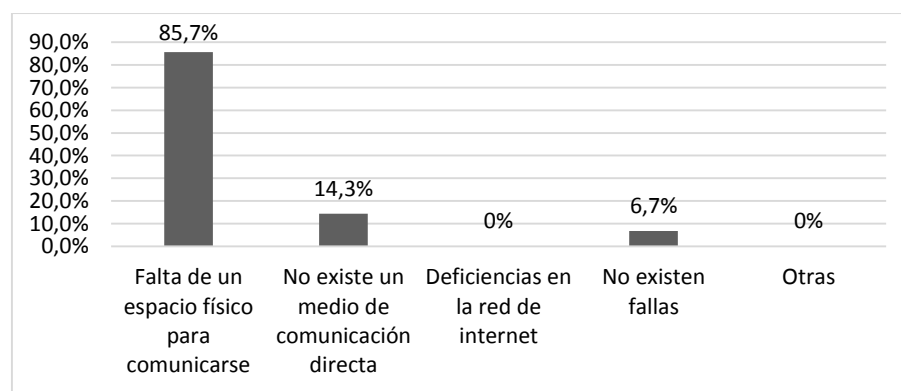
Cuadro 38: *Fallas en los medios por los que se comunican, de acuerdo a los Miembros Activos del grupo*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las fallas de los medios, 25% de los Miembros Activos indican que los mensajes no llegan a tiempo, 25% que los medios son poco oportunos, 18,8% que no hay retroalimentación inmediata, 18,8% que no llegan a la persona indicada, 18,8% señala que no existen fallas en los medios, y 6,3% que estos son difíciles de acceder. (Ver cuadro 38).

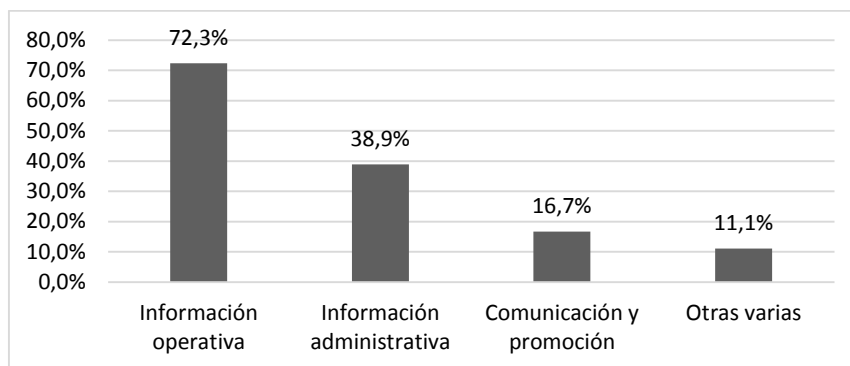
Cuadro 39: *Fallas en el entorno en el que se comunican, de acuerdo a los Miembros Activos del grupo*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las barreras físicas, 85,7% respondió que falta un espacio físico para comunicarse, 14,3% que no existe un medio de comunicación directa y 6,7% indicó que no existen fallas en el entorno en el que se comunican. (Ver cuadro 39). Aquí la suma de los porcentajes es mayor que 100% porque fue de selección múltiple.

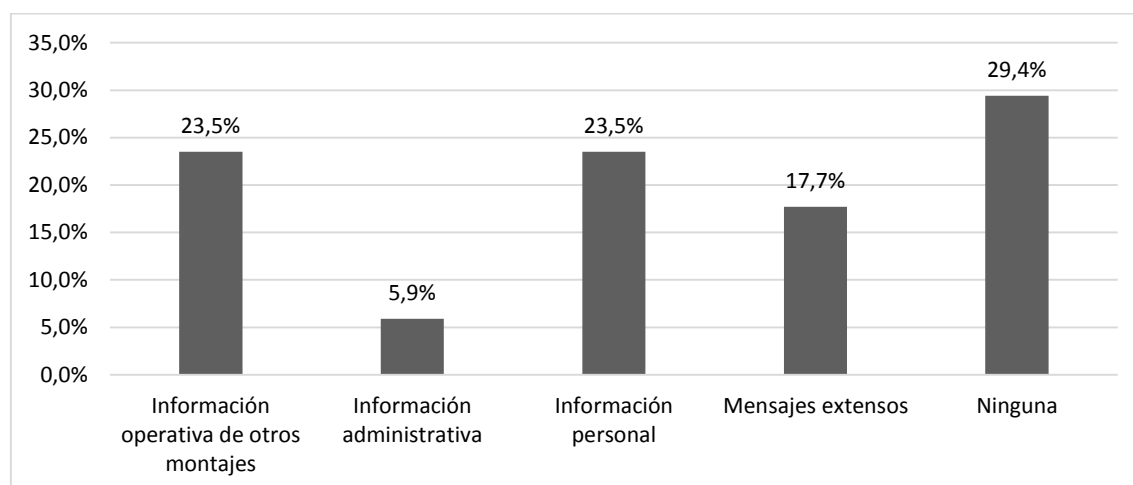
Cuadro 40: Tipo de información recibida, de acuerdo a los Miembros Activos



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar sobre el tipo de información recibida, 72,3% de los Miembros Activos señaló que recibe mensajes operativos aquellos -relativos a ensayos, información relacionada con montajes actuales, producción de las obras y cualquier otra información necesaria para cumplir con el proyecto en curso-; 38,9% indicó recibir información administrativa -notificación de reuniones generales, minutas, logros del grupo, alianzas y nuevos convenios-; 16,7% mensajes de comunicación y promoción; y 11,1% otras informaciones varias como reflexiones y mensajes personales. (Ver cuadro 40). Aquí la suma del total es mayor que 100% porque esta pregunta fue abierta y los miembros debieron señalar todo el tipo de información recibida.

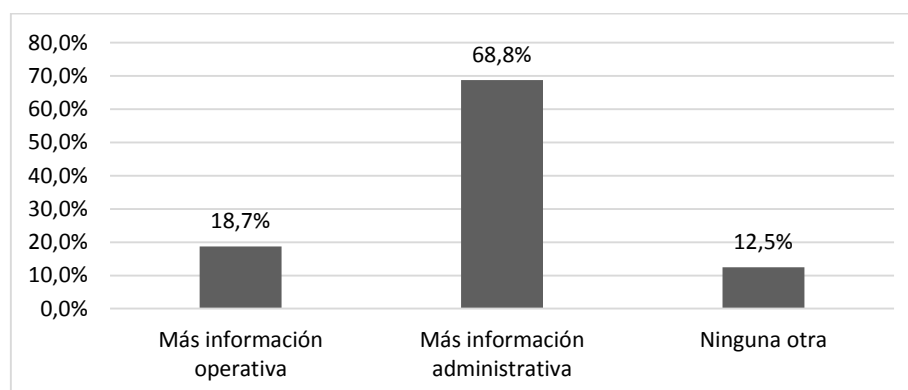
Cuadro 41: Información que no consideran necesaria los Miembros Activos entre la recibida



Fuente: Elaboración propia

29,4% de los Miembros Activos consideró que toda la información que recibía era necesaria y que no debían dejar de recibirla, 23,5% indicó que no necesitaba recibir información operativa de montajes teatrales en los que no estuviera participando o en los que no estuviese involucrado de manera directa; 23,5% información personal de los otros miembros del grupo, 17,7% ninguna información que se presente en forma de mensajes muy extensos y correos respondidos sobre otros correos que generen un gran volumen de información y resulten en una comprensión nula del mensaje inicial, y 5,9% no consideró necesaria la información administrativa. (Ver cuadro 41).

Cuadro 42: Información necesaria además de la recibida, de acuerdo a los Miembros Activos

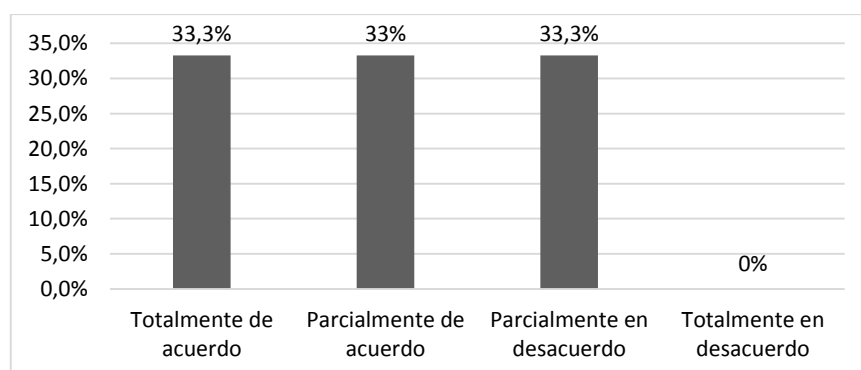


Fuente: Elaboración propia

Por último, en cuanto a los mensajes que los miembros del grupo consideraron necesarios, además de los ya recibidos, 68,8% quisiera recibir más información administrativa en la forma de estatus gerenciales como logros del grupo, objetivos, estado financiero y cronograma general de actividades; 18,7% más información operativa en la forma de distribución clara de responsabilidades por proyecto; y 12,5% consideró no necesitar ninguna otra información. (Ver cuadro 42).

6.1.5. Encuestas a los miembros de la Junta Directiva

Cuadro 43: Existencia de fallas en el entorno físico en el que se comunican de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva

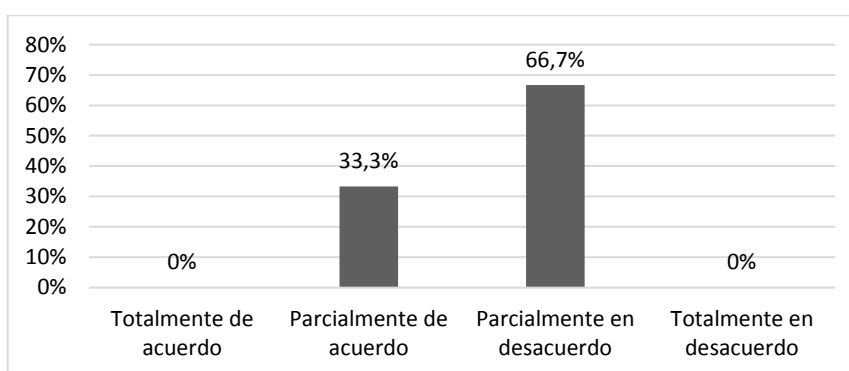


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento de que “Existen fallas en el entorno físico en el que nos comunicamos”, 33,3% estuvo totalmente de acuerdo; 33,3% parcialmente de acuerdo y 33,3% parcialmente en desacuerdo. (Ver cuadro 43).

Al sumar los extremos se tiene que 66,6% considera que sí existe esta barrera física, mientras que 33,3% considera que no.

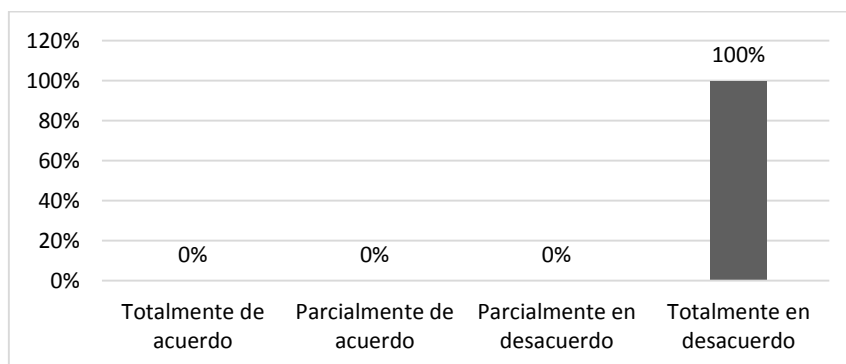
Cuadro 44: *Existencia de fallas con los medios a través de los cuales se comunican de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento de que “Existen fallas con los medios a través de los cuales nos comunicamos”, 66,7% estuvo parcialmente en desacuerdo –por lo que considera que no existe esta barrera física en la comunicación- y 33,3% parcialmente de acuerdo –por lo que considera que sí existe esta barrera física-. (Ver cuadro 44).

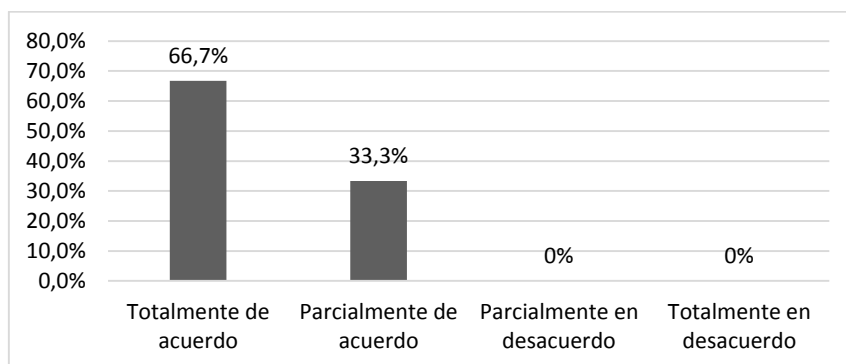
Cuadro 45: *Existencia de algún impedimento físico (auditivo, motor, visual) que dificulte la comunicación de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Tengo algún impedimento físico (auditivo, motor o visual) que me dificulte la comunicación”, 100% estuvo totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 45). Por lo que consideran que no existen barreras fisiológicas en la comunicación.

Cuadro 46: *Utilización de los miembros de la Junta Directiva de un lenguaje claro al comunicarse*

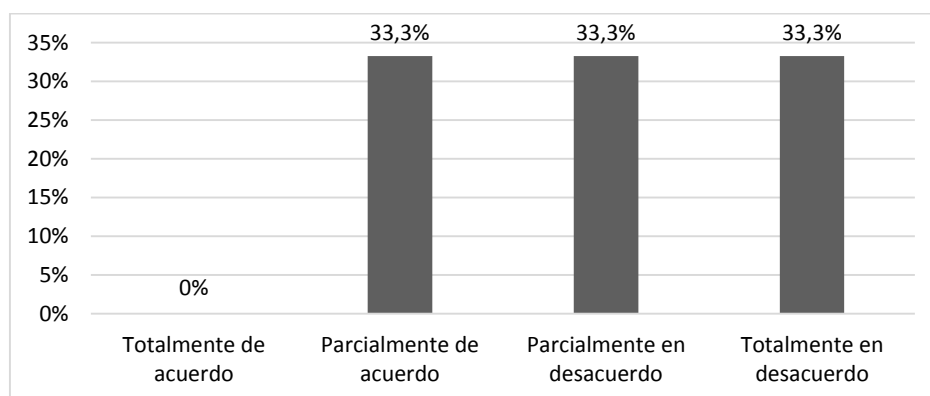


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Utilizo un lenguaje claro al comunicarme”, 66,7% estuvo totalmente de acuerdo y 33,3% parcialmente de acuerdo. (Ver cuadro 46).

Al sumar los extremos se tiene que 100% considera que no existen barreras semánticas en la comunicación.

Cuadro 47: *Percepción de sentimientos de agresión por parte de los miembros activos ante un orden de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*

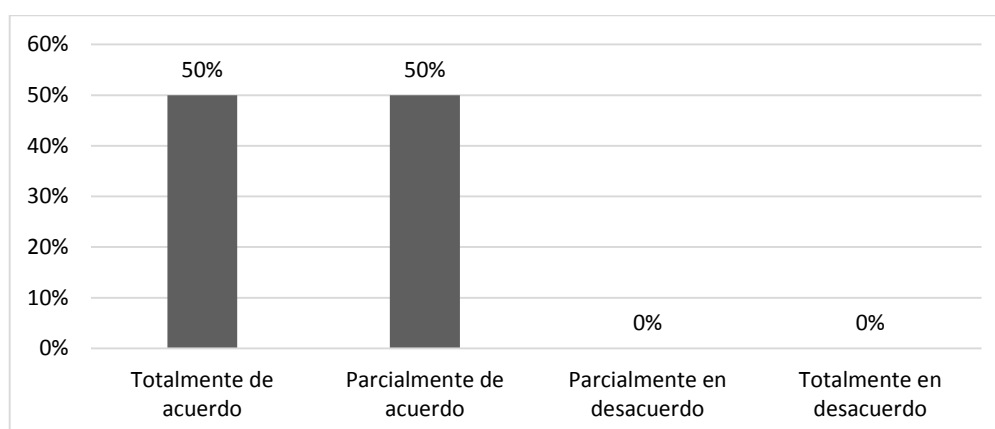


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Las personas se muestran ofendidas cuando les doy una orden o acotación”, 33,3% estuvo parcialmente de acuerdo; 33,3% parcialmente en desacuerdo y 33,3% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 47).

Al sumar los extremos se tiene que 66,7% considera que no existe esta barrera psicológica, mientras que 33,3% considera que sí.

Cuadro 48: *Conocimiento del cronograma de trabajo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*

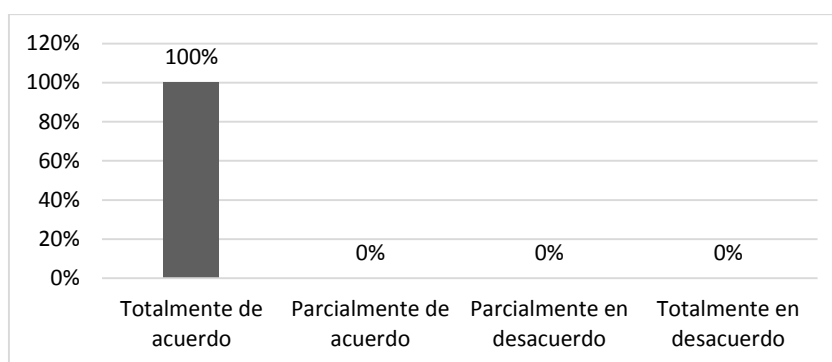


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Conozco el cronograma de trabajo”, 50% totalmente de acuerdo y 50% parcialmente de acuerdo. (Ver cuadro 48). Uno de los miembros prefirió no contestar esta pregunta.

Al sumar los extremos se tiene que 100% considera que no existe esta barrera administrativa.

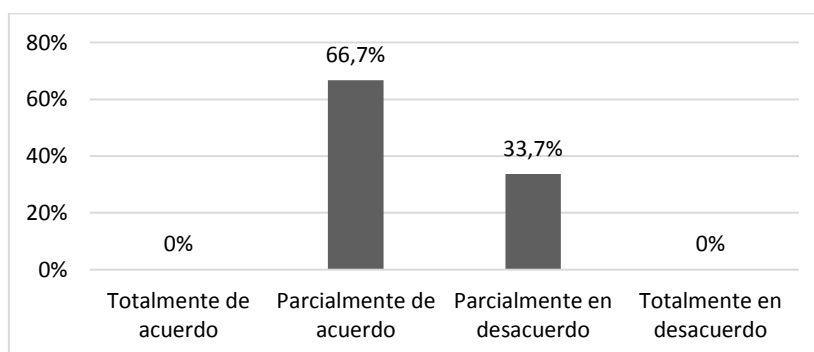
Cuadro 49: Conocimiento del organigrama del grupo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Conozco el organigrama del grupo”, 100% estuvo totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 49). Por esto se observa que no consideran que existe esta barrera administrativa.

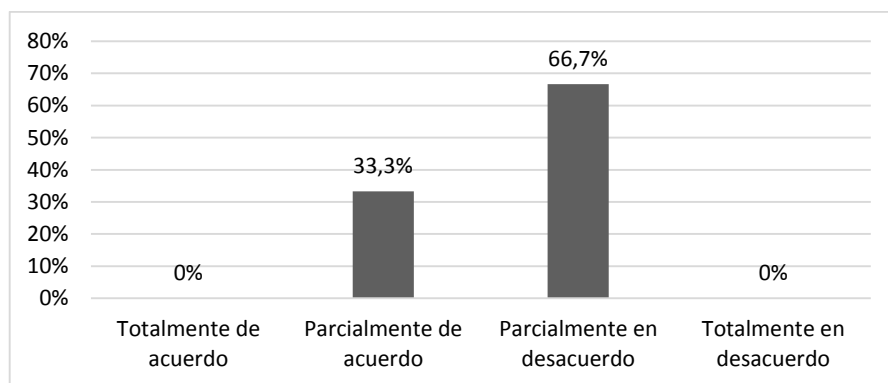
Cuadro 50: Cumplimiento de los cargos establecidos en el organigrama de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Se cumplen los cargos establecidos en el organigrama”, 66,7% estuvo parcialmente de acuerdo y 33,3% parcialmente en desacuerdo. (Ver cuadro 50). Así, la mayoría de la Junta Directiva considera que no existe esta barrera administrativa.

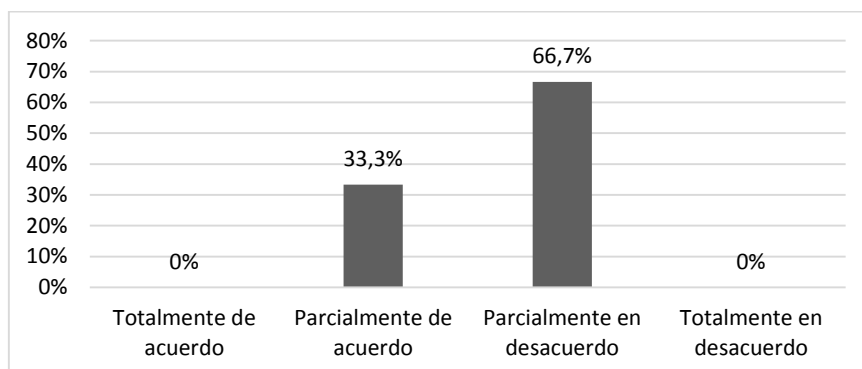
Cuadro 51: Existencia del espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe el espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo”, 66,7% estuvo parcialmente en desacuerdo y 33,3% parcialmente de acuerdo. (Ver cuadro 51). Así, la mayoría de la Junta Directiva considera que sí existe esta barrera administrativa.

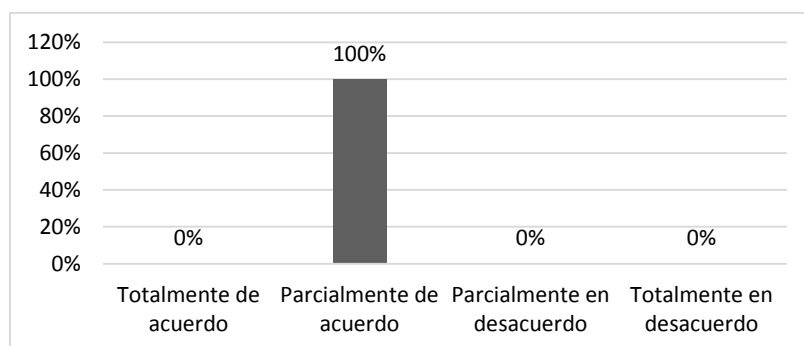
Cuadro 52: *Efectividad del espacio para la retroalimentación dentro del equipo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “De existir el espacio para la retroalimentación dentro del equipo, este es efectivo”, 66,7% estuvo parcialmente en desacuerdo y 33,3% parcialmente de acuerdo. (Ver cuadro 52). Así se observa que la mayoría de los miembros de la Junta Directiva consideran que existe esta barrera administrativa.

Cuadro 53: *Claridad en el equipo de trabajo sobre quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*

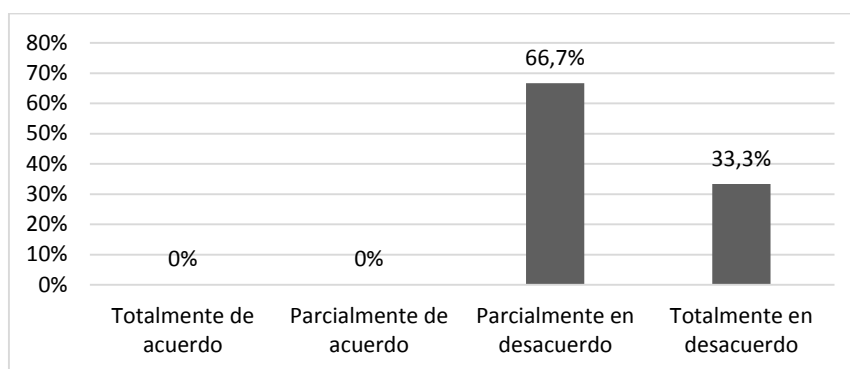


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Es claro en el equipo de trabajo quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención”, 100% estuvo parcialmente de acuerdo, lo que demuestra que todos los miembros de la Junta

Directiva consideran que existe claridad en la jerarquía, por lo que no hay presencia de esta barrera administrativa. (Ver cuadro 53).

Cuadro 54: *Suministro a los miembros activos de la información y herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones por parte de los miembros de la Junta Directiva*

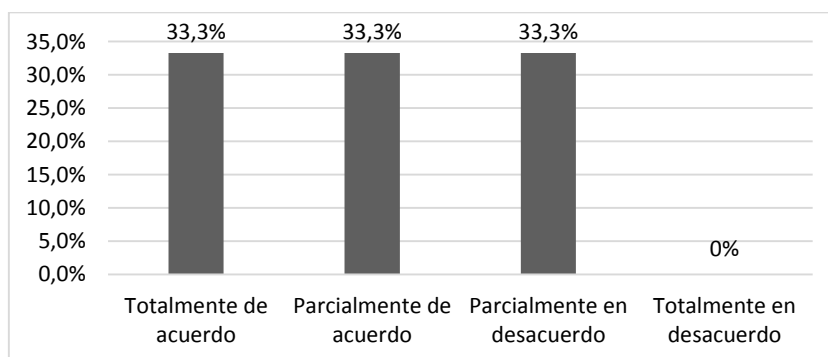


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Suministro a mi equipo la información y herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones”, 66,7% estuvo parcialmente en desacuerdo y 33,3% totalmente en desacuerdo. (Ver cuadro 54).

Al sumar los extremos se tiene que 100% considera que sí existe esta barrera de sobrecarga de información.

Cuadro 55: *Existencia de comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros, de acuerdo a los miembros activos*

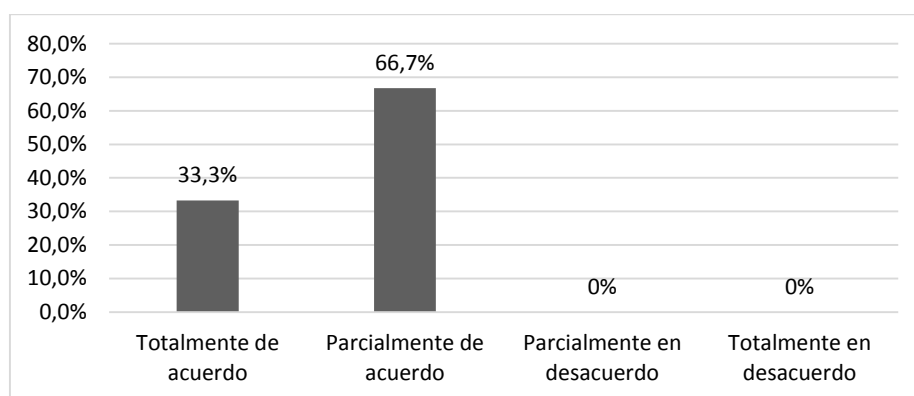


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros”, 33,3% estuvo totalmente de acuerdo; 33,3% parcialmente de acuerdo y 33,3% parcialmente en desacuerdo. (Ver cuadro 55).

Al sumar los extremos se observa que 66,7% considera que sí existen redes formales de comunicación, mientras que 33,3% considera que no.

Cuadro 56: Existencia de comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva

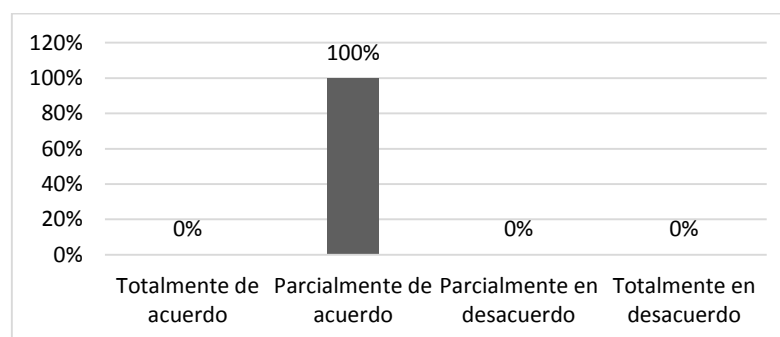


Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva”, 66,7% de los miembros activos estuvo parcialmente de acuerdo y 33,3% totalmente de acuerdo. (Ver cuadro 56).

Al sumar los extremos se observa nuevamente que 100% considera que sí existen redes formales de comunicación.

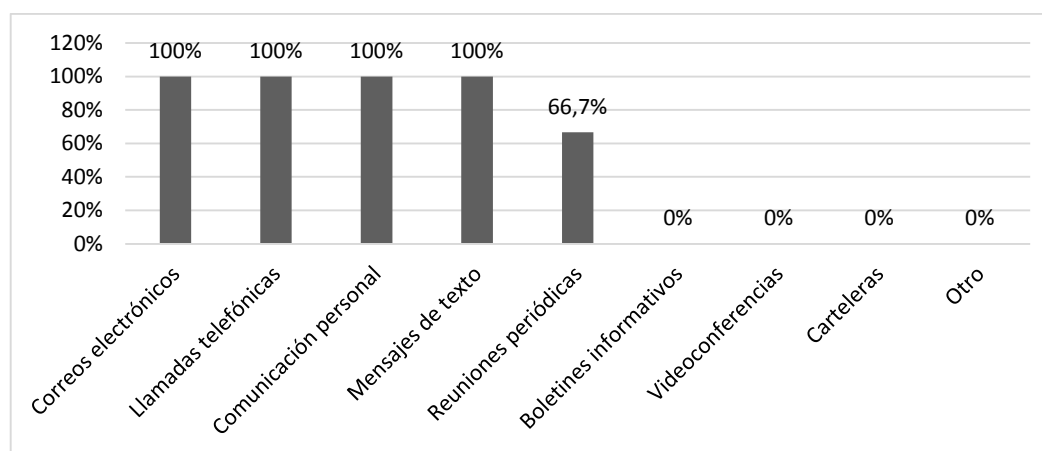
Cuadro 57: *Existencia de comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

Ante el planteamiento “Existe comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo”, 100% estuvo totalmente de acuerdo, lo que demuestra que todos los miembros de la Junta Directiva consideran que sí existen redes informales de comunicación interna. (Ver cuadro 57).

Cuadro 58: *Medios a través de los cuales se comunican en el grupo, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*

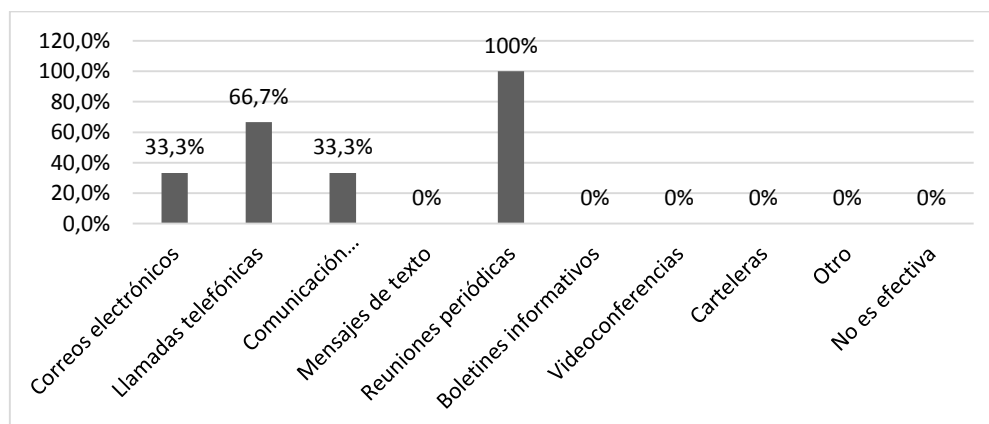


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios utilizados para comunicarse dentro de la organización, 100% utiliza correos electrónicos; 100% llamadas telefónicas; 100% comunicación personal, 100% mensajes de texto y 66,7% reuniones periódicas.

(Ver cuadro 58). Aquí la suma de los porcentajes es mayor que 100% porque fue una pregunta de selección múltiple.

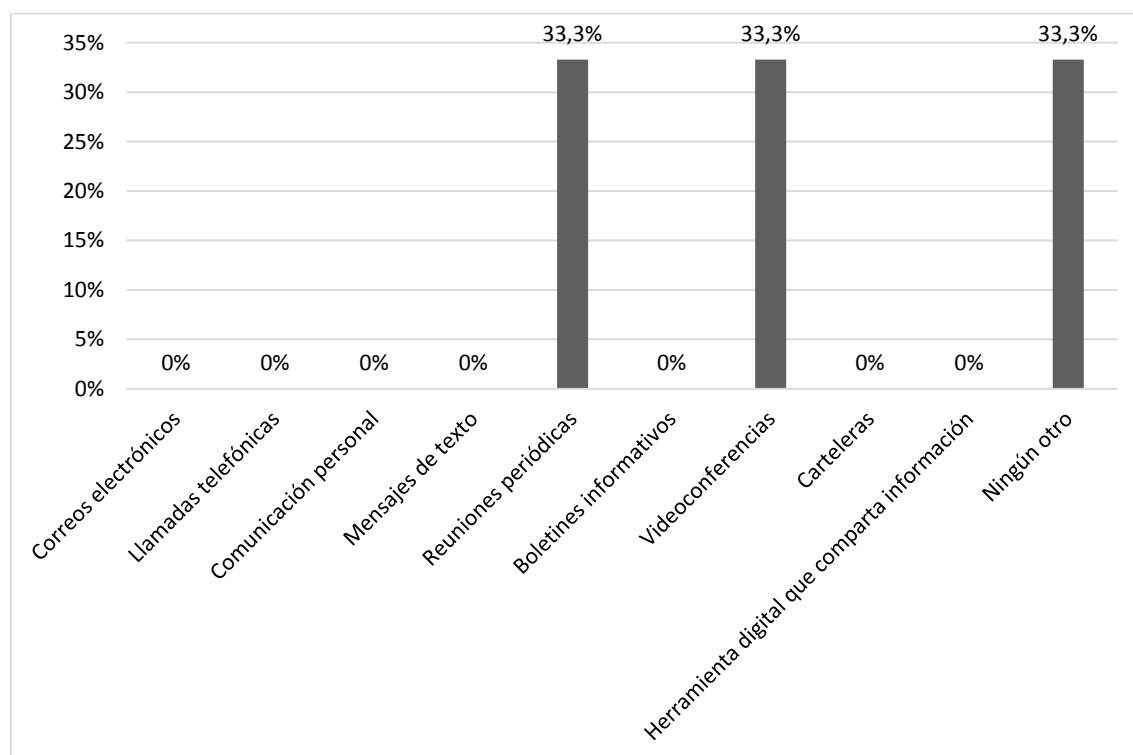
Cuadro 59: Medios de comunicación más efectivos dentro del grupo de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los medios utilizados, los más efectivos dentro del grupo, de acuerdo con los miembros de la Junta Directiva, son las reuniones periódicas con 100%, llamadas telefónicas con 66,7%, correos electrónicos con 33,3% y comunicación personal con 33,3%. (Ver cuadro 59). Aquí la suma de los porcentajes es mayor que 100% porque las personas escogieron más de una opción.

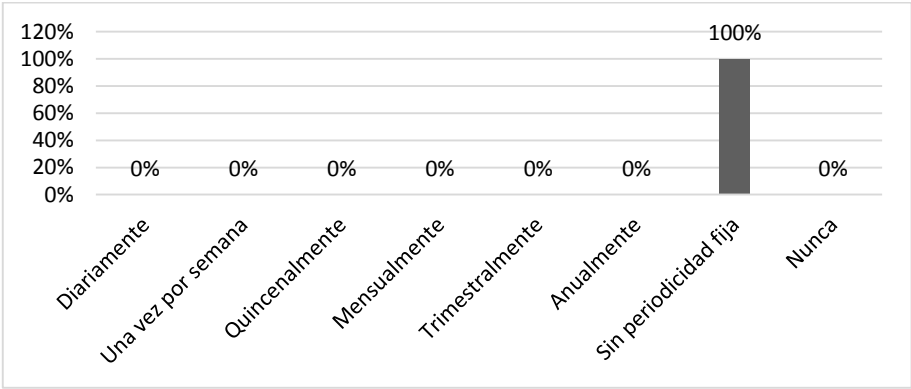
Cuadro 60: Otros medios de comunicación que los miembros de la Junta Directiva consideran necesarios



Fuente: Elaboración propia

Además de los mencionados, 33,3% de los miembros activos no considera que sea necesario ningún otro medio para comunicarse dentro de la organización, 33,3% considera que se necesitan reuniones periódicas y 33,3% videoconferencias. (Ver cuadro 60).

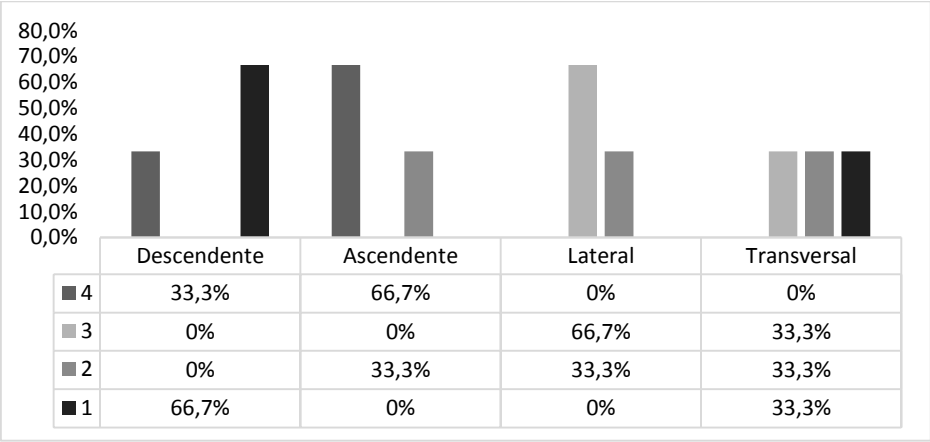
Cuadro 61: *Frecuencia de las reuniones de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de las reuniones, 100% indicó que se realizan sin periodicidad fija. (Ver cuadro 61).

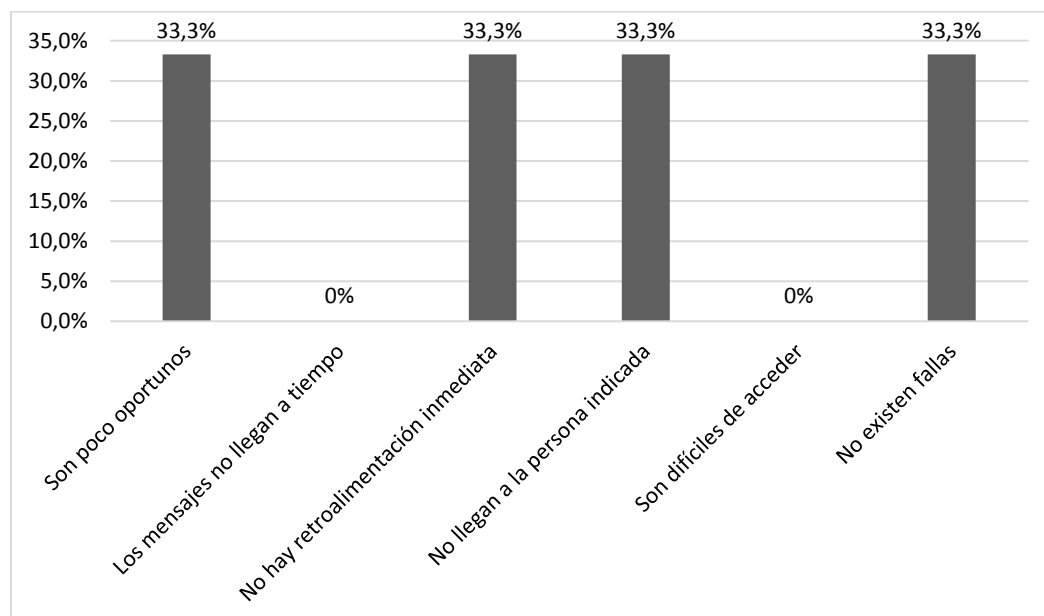
Cuadro 62: *Jerarquía de los flujos comunicacionales predominantes en la organización, de acuerdo con los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las respuestas de los miembros de la Junta Directiva, el flujo que se presenta en mayor medida es el descendente con 66,7% de los miembros situándolo en primer lugar, seguido del transversal con 33,3% ubicándolo en segunda posición, luego el lateral con 66,7% en el tercer puesto y el ascendente con 66,7% en la cuarta posición. (Ver cuadro 62).

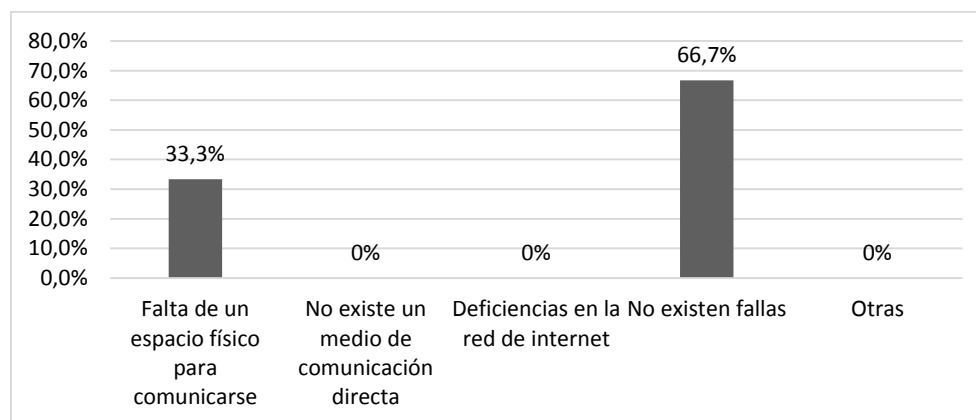
Cuadro 63: Fallas en los medios por los que se comunican, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las fallas de los medios, 33,3% de los miembros de la Junta Directiva indicó que los medios son poco oportunos, 33,3% que no hay retroalimentación inmediata, 33,3% que no llegan a la persona indicada y 33,3% señaló que no existen fallas en los medios. (Ver cuadro 63).

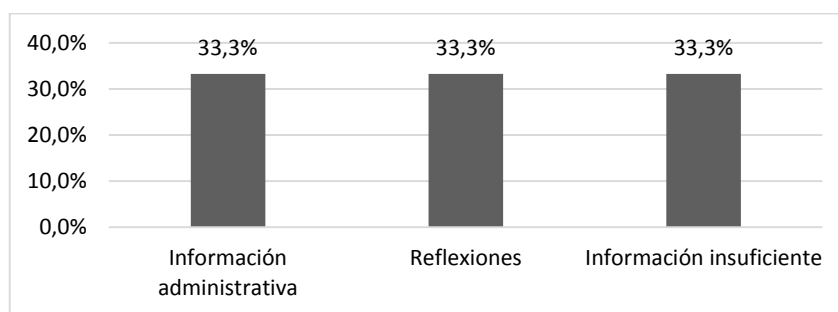
Cuadro 64: Fallas en el entorno físico en el que se comunican, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las barreras físicas, 66,7% respondió que no existen fallas en el entorno físico en el que se comunican y 33,3% indicó que falta de un espacio físico para comunicarse. (Ver cuadro 64).

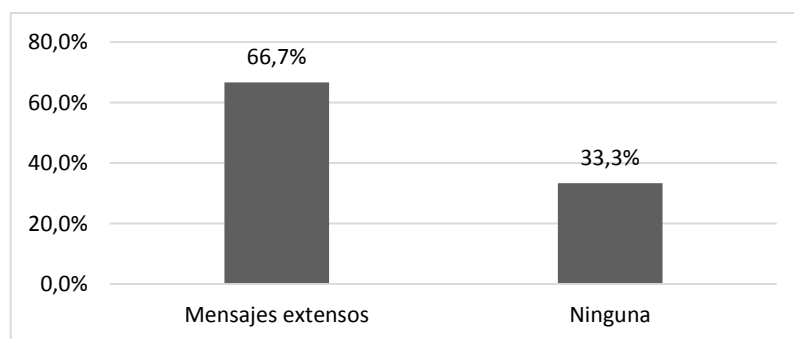
Cuadro 65: *Tipo de información recibida, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tipo de información recibida, 33,3% de los miembros de la Junta Directiva señaló que recibe información administrativa relativa a estatus de proyectos; 33,3% recibe textos para reflexionar y 33,3% recibe información insuficiente o incompleta. (Ver cuadro 65).

Cuadro 66: *Información que no consideran necesaria los miembros de la Junta Directiva entre la recibida*

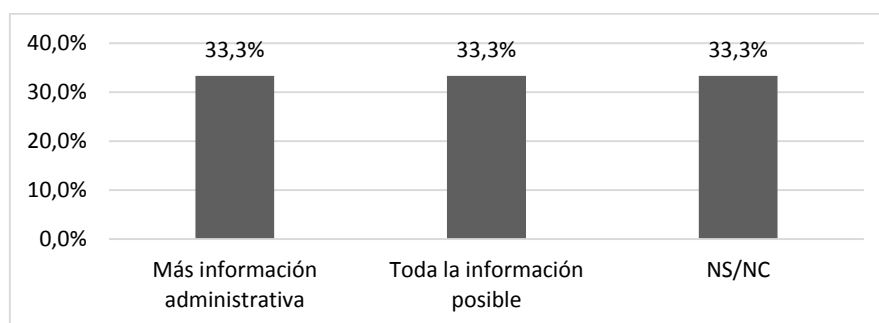


Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los miembros de la Junta Directiva sobre la información recibida que no consideraba necesaria, 33,3% consideró que no necesita mensajes

que se presenten de forma extensa y correos respondidos sobre otros correos que generan un gran volumen de información y resultan en una comprensión nula del mensaje inicial. Sin embargo, otro 66,7% expresó que toda información es valiosa y necesaria. (Ver cuadro 66).

Cuadro 67: *Información necesaria además de la recibida, de acuerdo a los miembros de la Junta Directiva*



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a la información, además de la actual, que los miembros de la Junta Directiva consideraron prioritario recibir, 33,3% indicó que se necesitan más mensajes administrativos en la forma de informes de gestión. Por su parte, 33,3% explicó que mientras mayor sea la cantidad de información que recibe, habrá una mejor comunicación. Solo 66,7% de la población contestó esta pregunta. (Ver cuadro 67).

6.2. Discusión de resultados

Variable: Perfil de la audiencia

En cuanto a la dimensión demográfica, se tiene que el sexo predominante en la audiencia de AGO Teatro es femenino. Similar resultado fue reportado por Mallo (2009) con 54,5% de público femenino de asistencia al teatro en Santiago de Chile y 45,5% de masculino. En el presente estudio la diferencia es aun más marcada. Este hallazgo podría ser explicado por el patrón cultural de la familia venezolana,

que por ser matricentrada, (Campo-Redondo, Andrade J. y Andrade G., 2007, p. 89-92) es la madre la que asume la tarea de llevar a los hijos al teatro.

La muestra estuvo representada por dos grupos etarios principales: el de 19 a 25 años y el de 36 a 45. Es importante destacar que la mitad del elenco de “Canción de Navidad” está conformado por actores en etapa universitaria, lo que pudo haber significado una marcada asistencia de compañeros y amigos de edades similares.

Así mismo, a la hora de desarrollar una Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* podría considerarse la oportunidad presentada por otros dos grupos que también mostraron una asistencia de segundo orden de importancia: el de 26 a 35 años y el de 46 a 55. Es oportuno destacar que este último es considerado el de mayor productividad económica (Mallol, 2009, p. 101).

Al observar el nivel socioeconómico, y tomando en cuenta la urbanización de residencia, la mayoría de la audiencia de AGO Teatro pertenece a la clase C. Estos individuos cuentan con educación superior o en proceso de obtenerla, y a pesar de no constituir el grupo de mayor poder adquisitivo, muestran un interés marcado por este tipo de manifestación artística.

Así, la mayor parte de la audiencia está conformada por individuos que se sitúan dentro del más alto nivel educativo, coincidiendo con los hallazgos de Mallol (2009).

En cuanto a la dimensión demográfica, los hábitos de consumo de teatro se vieron representados, en primer lugar, por una frecuencia de asistencia a las salas de teatro menor a 3 veces al año, entre 63,2% de los encuestados.

En cuanto a las conductas de consumo, es relevante el hecho de que el medio más utilizado para enterarse de la cartelera cultural es la recomendación de persona a persona, siendo este un medio sin costo alguno para los promotores.

En segundo lugar se encuentran las redes sociales, el cual también tiene un costo relativamente menor en comparación con los costos de la publicidad tradicional. Además, una ventaja que ofrecen las redes sociales es que, como explicaron Smith y Zook (2011), ofrecen la posibilidad de obtener información segmentada sobre los usuarios – edad, sexo, etc. – y así mantener presencia en la red social en donde se encuentre la audiencia. Específicamente en este caso, la red social de preferencia fue *Twitter*® seguida de lejos por *Facebook*®.

La baja selección de televisión pudiera deberse a que la promoción se realiza en programas de entrevistas e informativos, siendo poco los canales nacionales que destinan parte de su programación a la difusión de este tipo de eventos. Así mismo, el costo de las pautas publicitarias en radio y televisión resulta muy elevado para el presupuesto de AGO Teatro.

En referencia a los géneros teatrales, los favoritos resultaron ser la comedia y los musicales. Sin embargo es importante destacar, que entre los géneros que suele trabajar AGO Teatro no se encuentran ninguno de estos dos, ya que principalmente se escenifican Dramas.

Es importante tener en cuenta a la hora de realizar la Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* que esta información son insumos para hacer llegar de forma efectiva la información al consumidor, y no un racional para cambiar los géneros o tipos de obras presentadas por el grupo. En ese sentido, es necesario recordar lo establecido por Kotler y Scheff al hablar de *Marketing* teatral: “La clave está en descubrir cómo hacer al producto más accesible a la audiencia, no en cambiar la visión del artista ni la misión de la organización” (1997, p. 45).

Variable: Lineamientos estratégicos

En primer lugar, se hace evidente que no existe cohesión en la directiva en cuanto a la misión, porque, solamente coincidieron en el punto de promoción de la investigación teatral. Esto puede causar deficiencias operativas porque, tal como lo indica Scheinsohn, la misión es la “estructura el marco dentro del cual el gerente ha de operar” (2009, p. 30).

La falta de cohesión en la misión también es un punto a solventar si se quiere lograr una comunicación interna eficiente, ya que, como indica Libaert, la misión “está destinada a difundirse entre la mayor parte de quienes trabajan en la empresa” (2010, p. 62).

Una Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* podría plantear la necesidad de revisar si la misión establecida en el documento “Plan Estratégico” guarda concordancia con la realidad, y luego promoverla entre toda la directiva e integrantes.

En cuanto a la visión se observa nuevamente que no existe concordancia entre lo respondido por la Junta Directiva y lo especificado en el Plan Estratégico. Sin embargo, es clara la inclinación al trabajo social presente en AGO Teatro.

Al igual que la misión, es importante que tanto Directiva como miembros conozcan la visión del grupo porque esto les permite trabajar en alcanzar el lugar al que se quiere llegar (Correa, 2005, p. 132).

Finalmente, con los valores se repite el mismo patrón. Solo hay coincidencia entre dos miembros de la Junta Directiva en cuanto al valor de generosidad y compromiso dentro del grupo. En este caso, la discordancia de respuestas podría

deberse a que no existen valores establecidos e institucionalizados en la organización que sean compartidos por todos los integrantes del grupo.

La importancia de que estos sean establecidos en común es que, como indicó Sheinsohn (2009) son los valores los que determinan la forma de actuar de los miembros de una organización.

En conclusión, los lineamientos estratégicos de AGO Teatro deberían ser definidos claramente por los mismos Miembros Activos y Junta Directiva, para que así toda la organización comparta los mismos principios de acción, objetivos y planes a futuro. La importancia de que dichos lineamientos sean establecidos por toda la agrupación en conjunto, y no por unos pocos parte de una comisión, radica en que los miembros sentirán los lineamientos como propios; los reconocerán y recordarán el proceso de su creación. Así, cuando se integren nuevos miembros, se hará mucho más sencillo darlos a conocer.

Variable: Comunicación externa

Al observar los medios utilizados por el grupo, se observó una discrepancia. Aunque las tres Asistentes de Comunicaciones indicaron que el grupo se comunica a través de redes sociales, solo 15,7% de la audiencia encuestada en “Canción de Navidad” se enteró de la obra a través de este medio. Cabe destacar que usualmente la audiencia se mantiene enterada de la cartelera cultural a través de las redes sociales en 42,3%, lo que significa que existe un potencial de crecimiento comunicacional de 26,6% en este aspecto.

Otro medio con potencial de crecimiento es la radio, ya que 32% de la audiencia la utiliza para informarse de la cartelera cultural y solo 10,4% se enteró de la obra por esta vía. Así, el potencial de crecimiento comunicacional en este caso es de 21,6%.

Sin embargo, es importante no olvidar la alta relevancia que tiene la recomendación de personas de confianza para la audiencia de AGO Teatro. Por eso, podrían buscar implementarse programas que generen dicha interacción entre conocidos y amigos, tales como los que ofrecen las herramientas de mercadeo directo y de ventas personales. De igual forma es necesario mantener presente, como punto clave, la relevancia que tienen las redes sociales en la actualidad para conseguir este objetivo: las recomendaciones y opiniones de amigos y contactos pueden ser escuchadas y compartidas un gran número de veces.

Dada la naturaleza privada de estos medios, se estaría implementando lo aconsejado por Fonseca (2005) en cuando a la necesidad de utilizar medios directos que estimulen diversos sentidos.

Así mismo sucede con las vallas y páginas de internet: aunque el potencial de crecimiento es menor, existe la posibilidad de utilizarlos en beneficio de AGO Teatro durante la Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing*. Esto debido a que, si bien es cierto que su costo es mayor al de las recomendaciones personales y las redes sociales, también lo es el hecho de que son más asequibles para una organización como AGO Teatro que no cuenta con amplios recursos económicos para invertir en comunicaciones.

Es relevante el hecho de que, además de las redes sociales, las tres Asistentes de Comunicaciones no coincidieron en ningún otro medio, lo que podría llevar a la conclusión de que la falta de medios claros ha hecho que se desperdicien los potenciales antes mencionados y que se inviertan esfuerzos en otros medios no efectivos. Por ejemplo, una de las Asistentes indicó que se comunican a través de la televisión; sin embargo, solo 0,8% de la audiencia encuestada se enteró por este medio.

Por su parte, al evaluar los mensajes se observó nuevamente disonancia entre las respuestas de las tres Asistentes de Comunicaciones: cada una indicó que

transmiten mensajes diferentes, coincidiendo solo en un punto que fue el de brindar la información referente a presentaciones y funciones. Esto demuestra que solo es clara la comunicación durante temporadas teatrales, por lo que un objetivo de la Estrategia podría ser mantener una comunicación constante con las audiencias y desarrollar distintos tipos de mensajes.

Es necesario tener en cuenta que, tal como indicó Steinberg (2007) se debe buscar utilizar signos que contengan un significado específico para la audiencia. Esto será lo único que garantizará la comprensión del mensaje y finalmente, la comunicación.

La falta de unidad en las respuestas sobre la frecuencia de las comunicaciones, la forma de diseñar los mensajes y la de plantear los objetivos de los mismos, también indican la necesidad de crear comunicaciones estratégicas que permitan a todo el equipo definir un destino común.

En cuanto a la efectividad de los mensajes, se tiene en primer lugar el hecho de que 85,5% de la audiencia no ha visto otras obras del grupo y que 63,4% no lo conoce. Así mismo, la razón principal por la que la audiencia no ha visto otra obra del grupo ha sido por desinformación, por lo que cabe pensar que la comunicación externa del grupo no ha sido efectiva ya que el público no la recibe. Por esta razón, lograr posicionarse dentro de su audiencia podría significar un potencial objetivo para la estrategia.

Por otro lado, las Asistentes de Comunicaciones indicaron recibir retroalimentación a través de los mensajes en redes sociales y de los comentarios de la audiencia luego de las funciones de las obras. Sin embargo, sería importante indagar sobre las formas que tiene el grupo de adaptarse a la respuesta recibida, para así realizar una retroalimentación efectiva, tal y como lo indicó Mortensen (2008).

Las Asistentes de Comunicaciones reconocen esta situación al expresar que existe espacio para mejorar la efectividad, lo cual se podría lograr creando comunicaciones estratégicas y generando indicadores de gestión. Cabe destacar que las tres Asistentes destacaron, de alguna manera, que la ausencia de estos últimos son sus mayores barreras para comunicarse. Esto lo hicieron mediante las afirmaciones de que las barreras eran la “ausencia de Plan Estratégico de Comunicación”; “los contenidos en redes sociales carecen de objetivos claros o no se ajustan a la identidad del grupo”; y “no está clara la audiencia meta” (ver Matriz 1).

Variable: Comunicación interna

Dentro del grupo, tanto los Miembros Activos como los de la Junta Directiva, expresaron que se comunican principalmente a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, comunicación personal, mensajes de texto y reuniones periódicas. Dentro de estos medios, los más efectivos son el correo electrónico, las reuniones periódicas y la comunicación personal.

La mayoría de los miembros – tanto los Miembros Activos como los de la Junta Directiva - no considera que sea necesario ningún otro medio, pero de haberlo, serían boletines informativos y reuniones con periodicidad fija – esto debido a que las reuniones de estatus se realizan sin ninguna frecuencia constante -. Además, un miembro de la Junta Directiva considera necesarias las videoconferencias.

Sobre las fallas en los medios que existen, los Miembros Activos respondieron que estos son poco oportunos, no llegan a tiempo, no hay retroalimentación inmediata y no llegan a la persona indicada. Esto refleja que, si bien es cierto que no necesitan un nuevo medio, es importante replantearse la forma en la que trabajan y se comunican los actuales para así hacerlos más efectivos.

En cuanto a los mensajes, el contenido de la mayoría de los recibidos por los miembros activos son mensajes operativos – aquellos relativos a ensayos, información relacionada con montajes actuales, producción de las obras y cualquier otra información necesaria para cumplir con el proyecto en curso -, y administrativos - notificación de reuniones generales, minutas, logros del grupo, alianzas y nuevos convenios -. Los miembros de la Junta Directiva reciben además reflexiones y mucha información incompleta.

Existe un amplio grupo de los Miembros Activos que desearía no recibir información personal de los otros miembros e información operativa de otros montajes en los que ellos no estén participando. Sin embargo, la mayoría no considera que deba dejar de recibir mensajes. De hecho, quisiera recibir más información administrativa - estatus gerenciales como logros del grupo, objetivos, estado financiero y cronograma general de actividades -. Llama la atención el hecho de que, a pesar de haber señalado anteriormente que conocen el cronograma de trabajo, consideren que es necesario recibir más información de este tipo.

Las barreras presentes dentro de la organización fueron las físicas, administrativas y de sobrecarga de información.

En primer lugar, la mayoría de los Miembros Activos y los de la Junta Directiva consideran que existen barreras físicas representadas en el entorno físico en el que se comunican y en los medios que utilizan. La principal barrera, de acuerdo a los Miembros Activos, es la falta de un espacio físico para comunicarse. Cabe destacar que los miembros de la Junta Directiva, tras haber respondido que sí había fallas con el entorno físico en el que se comunicaban, al tener que especificar el tipo de falla indicaron no considerar que hubiera ninguna. Esto demuestra falta de consistencia en las respuestas de los miembros de la Junta Directiva sobre esta barrera, definida en el marco conceptual como “las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación” (Chiavenato, 2009, p. 319).

En segundo lugar, como escribió Thayer, existen cuatro aspectos que pueden afectar administrativamente: “la especialización de funciones-tarea; las relaciones de poder, autoridad y estatus; y tenencia de las informaciones” (Thayer, 1976, pp. 216-8 c.p. Krohling, 2003, p. 75). Así, las barreras administrativas se presentaron principalmente por deficiencias en el conocimiento del organigrama, ya que así lo indicaron los Miembros Activos. Cabe destacar que la mayoría señala que sí se cumplen los cargos establecidos en el organigrama, aun cuando no lo tienen claramente definido.

Es importante señalar que las percepciones individual y grupal sobre los roles en la organización también presentaron discrepancias. De los cinco roles presentes, además de los tradicionales de actor y director, solo en uno – planificación estratégica – coincidió la percepción personal con la grupal; es decir, que es claro en el grupo que solo un miembro es el encargado de esta labor. Teniendo en cuenta las debilidades antes presentadas en los lineamientos estratégicos, podría pensarse que es necesario que más personas se sumen a la unidad de trabajo que se encarga de la planificación estratégica para así garantizar un mayor control en el mantenimiento y conocimiento grupal de dichos lineamientos.

En los demás roles, las percepciones fueron variadas. Todo esto indica que no está claro quiénes cumplen los roles, además de los de actuación y dirección, dentro de la organización. Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de los miembros considera que está clara la estructura jerárquica dentro de la organización. Podría pensarse que solo está clara la jerarquía de la Junta Directiva, mas no entre los Miembros Activos del grupo para el cumplimiento de sus funciones organizacionales.

En cuanto a la retroalimentación, los Miembros Activos consideraron que sí existe el espacio para la misma, mientras que los de la Junta Directiva expresaron que no. Esta disonancia genera una barrera que podría indicar que los miembros

activos sienten que sus opiniones son escuchadas, pero que los de la Junta Directiva no siente lo mismo.

El tercer tipo de barrera presente en la organización fue la de sobrecarga de información. En este sentido, se observó otra diferencia de percepciones entre los Miembros Activos y los miembros de la Junta Directiva. Los primeros expresaron manejar la información necesaria para el correcto cumplimiento de sus funciones; pero los segundos indicaron no suministrar a los miembros activos la información y herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones. Esto podría dar indicios para explicar por qué no todos los miembros están al tanto de las responsabilidades dentro del grupo: porque no manejan la información necesaria para hacerlo. Esto podría significar que existen miembros que manejan más información de la que pueden administrar, mientras que otros no manejan la suficiente. Como resaltó Krohling (2003), se recomienda que se realice una eficaz selección de prioridades para poder solucionar esta barrera.

Es necesario destacar que no se observaron barreras fisiológicas, semánticas ni psicológicas. Estas últimas no existen en la organización ya que los Miembros Activos no reaccionan negativamente a las correcciones, siempre que estas sean hechas por la persona establecida para ello.

Por su parte, todos los miembros de la organización coincidieron en que existen redes formales e informales de comunicación.

Así mismo, hubo coincidencias en los flujos comunicacionales; siendo el descendente el de mayor presencia, seguido por el transversal, luego el lateral y finalmente el ascendente. El hecho de que este flujo sea el menos frecuente en el grupo, podría comprobar el hecho de que la retroalimentación desde los miembros activos hacia la Junta Directiva tiene deficiencias.

Con todo esto, la comunicación interna en una Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* podría orientarse a buscar alianzas estratégicas que solucionen la barrera del espacio físico; crear un organigrama efectivo y darlo a conocer; promover el flujo de comunicación ascendente con el objetivo de mejorar la retroalimentación hacia la directiva; comunicar mayor información administrativa en forma de estatus y herramientas que claramente permitan a los miembros cumplir con sus funciones ya establecidas; y evitar la acumulación de mensajes personales a través de un medio que permita brindar información general que no sature y permita retroalimentación inmediata.

En general, debe buscarse aplicar lo establecido por Lieberman y Esgate (2006) en cuanto a las claves del mercadeo de entretenimiento: que todos los contenidos generados por AGO Teatro sean continuos y no solo existan cuando los productos estén terminados; que dichos contenidos sean distribuidos a través de los canales apropiados para cada público; que se tengan en cuenta las condiciones de consumo que cada montaje teatral genera; y que exista convergencia estratégica entre los distintos medios para así conformar una comunicación unificada.

VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7.1. Diagnóstico de la situación

7.1.1. Matriz DOFA

AGO Teatro es una organización cultural sin fines de lucro, conformada por egresados de Teatro UCAB, que desde hace 22 años está dedicada, de manera voluntaria, al montaje de piezas teatrales que contribuyen a la cultura, el entretenimiento y la reflexión. Además de esto, promueve la investigación teatral y la educación en zonas deprimidas de la capital y del interior del país a través del teatro, para lo cual dedica gran parte de sus ingresos.

Los miembros de la organización son personas de amplia trayectoria y con sentido de compromiso social. Sin embargo, a pesar de contar con lineamientos estratégicos establecidos teóricamente, estos parecen no ser compartidos por los integrantes de la agrupación.

Respecto a las Comunicaciones Internas, a pesar de contar con medios adecuados, existen fallas organizativas y estructurales que dificultan la comunicación. Del mismo modo, como lo establecieron los miembros de la Junta Directiva al indicar que no existían mecanismos de retroalimentación y, al igual que lo hicieron los miembros activos, la comunicación menos predominante era la ascendente, hay una imperiosa necesidad de promover la el flujo comunicacional en ese sentido.

En cuanto a las Comunicaciones Externas, existe poco aprovechamiento de los medios digitales, en parte por desconocimiento y en parte por falta de personal encargado del manejo de estas. Es muy importante el papel que juega la comunicación persona-persona en la difusión de las actividades de AGO Teatro. Entre los medios tradicionales, la radio representa una herramienta importante para la audiencia, mientras que la televisión tiene poca difusión entre la misma. Cabe destacar que las pautas publicitarias en los medios tradicionales antes mencionados

resultan incosteables para el grupo. De los medios impresos, las vallas es el de mayor poder comunicacional.

Con respecto a la audiencia, en su mayoría está conformada por personas de alto nivel educativo, que a pesar de no corresponder a los niveles de mayor poder adquisitivo, demuestran interés por este tipo de manifestación artística. Presentan un generalizado desconocimiento del grupo AGO Teatro, a causa de la desinformación.

Por lo tanto AGO Teatro requiere de una Estrategia que refuerce su posicionamiento como una agrupación con experiencia y a la vanguardia en materia teatral, logrando ser considerada por la audiencia como una opción cultural y de entretenimiento, por lo cual la información que emita debe ser planificada, continua y diversa. Debido a que, por su carácter social, el grupo no genera amplias ganancias disponibles para reinvertir, no puede costear una Estrategia Comunicacional con alto presupuesto. Así, las propuestas realizadas en este Trabajo deberán ser de bajo presupuesto.

Matriz 3: *Análisis DOFA de AGO Teatro*

Análisis	Fortalezas	Debilidades
interno	• El grupo tiene más de 20 años de experiencia • Todos los miembros son profesionales universitarios • Todos los miembros están vinculados a la actividad teatral desde que eran estudiantes • Todos los miembros han estado involucrados en actividades de	• Debido a que los miembros deben dedicarse a otras actividades lucrativas como medio de sustento, el tiempo invertido en actividades comunicacionales y administrativas del grupo, es limitado • No existen medios económicos para contratar

	responsabilidad social desde que eran estudiantes • Todos los miembros son voluntarios • Apoyo y colaboración de agentes externos, como algunos miembros de Teatro UCAB • La Directora de Investigación Teatral, y fundadora del grupo, Virginia Aponte, cuenta que una trayectoria de más de 30 años de formación actoral • Algunos de los miembros son figuras públicas que tienen importantes contactos dentro de los medios de comunicación • Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización establecidas desde años • Sentimiento colectivo de compromiso social con el país	personal administrativo a dedicación exclusiva • Ausencia de aliados financieros estables • El grupo no está posicionado en la mente de la audiencia • No existe un organigrama compartido y aceptado por los miembros del grupo • No existe una sede establecida • Deficiencia en mantener comunicaciones sostenidas a través de redes sociales • Dificultad para hacer espacio dentro del grupo a los nuevos miembros • Carencia de sistemas de evaluación y control de gestión de los proyectos • Los lineamientos estratégicos no están claramente establecidos • No existe tendencia al crecimiento • Ausencia de un registro escrito en el que se detalle el histórico de alianzas financieras
--	---	--

		Los miembros de Teatro UCAB – posibles miembros de AGO Teatro a futuro-, no conocen el trabajo del grupo
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	- Existen pocos espacios para la recreación dentro de Caracas - Hay pocos montajes de drama o tragedia, los géneros más trabajados en AGO Teatro, en la cartelera cultural - No existen muchos montajes de larga tradición dentro de la cartelera cultural, así como “Canción de Navidad” - Potenciales nuevos miembros que cada año se gradúan de Teatro UCAB - Alto número de personas que, de estar informadas de las obras del grupo, podrían estar interesadas en asistir a las funciones.	- Los géneros preferidos por la audiencia no son los que acostumbra a montar AGO Teatro - Alto costo del alquiler de espacios de reunión y salas de ensayos - Alto costo de publicitar en medios de comunicación masivos - Escasez de medios de comunicación y programas que transmitan información relacionada al teatro - La crisis económica que atraviesa Venezuela dificulta a la audiencia cubrir el costo de la entrada - Escasez de salas de teatro - Alto costo de alquiler de las salas teatrales disponibles para temporadas - Alto costo de adquisición y mantenimiento de

		escenografía, vestuario y utilería
--	--	---------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se observa que las principales fortalezas del grupo son su experiencia, compromiso social, el hecho de ser un grupo comprometido, y su capacidad de crecimiento si mejoran las fallas.

Por su parte, las debilidades a superar son la falta de organización y de programas y acciones estables y continuas que garanticen el funcionamiento de la agrupación a largo plazo.

Enfocarse en las fortalezas y superar las debilidades, permitiría a AGO Teatro aprovechar las oportunidades: que no existen muchas agrupaciones de larga trayectoria que traten temáticas similares o que hagan acción social a través del teatro, por lo que no hay una gran competencia directa; y que, de lograr informar a su audiencia de su trabajo y obras, esta podría asistir a sus presentaciones

7.2. Selección y descripción de los públicos

7.2.1. Público interno

Miembros:

Constituido por tres miembros de la Junta Directiva y 21 Miembros Activos.

7.2.2. Público externo

Audiencia:

De acuerdo a los resultados arrojados por este Trabajo, la audiencia de AGO Teatro es principalmente femenina, pertenece al estrato socioeconómico C, tiene educación superior o está en proceso de obtenerla, tiene bajo poder adquisitivo, y se encuentra entre los 19 y 45 años.

En general, la audiencia de AGO Teatro asiste 3 veces al año al teatro, y reporta una alta importancia de las redes sociales y de la recomendación personal en su forma de enterarse de la cartelera cultural.

Miembros de Teatro UCAB:

Son todos los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello que forman parte del grupo de teatro de esa casa de estudios. Es un público de alta importancia ya que, los egresados de esta organización son quienes pueden pasar a formar parte de AGO Teatro. Implementar una comunicación correcta con ellos es vital para la permanencia del grupo a través de los años.

Aliados financieros:

En primer lugar, destacan los patrocinantes: aquellas instituciones que brindan algún apoyo económico a cambio de publicidad y algunas entradas. En ese sentido, es importante comunicarse con patrocinantes pasados, como Bancaribe, a fin de mantener las relaciones comerciales, y buscar nuevos patrocinios de parte de empresas que trabajen con teatro, tales como Miga's, BOD, Movistar, BBVA, Polar – a través de su desarrollo comunitario –, y Pirelli.

En segundo lugar se encuentran todas las empresas con las que se pueden realizar intercambios comerciales como venta de funciones privadas o talleres de expresión corporal. De igual forma, se pueden establecer alianzas con salas de teatro, a fin de asegurar convenios que permitan pautar temporadas teatrales.

Instituciones y Organizaciones no gubernamentales:

Relacionarse con otras instituciones puede generar alianzas beneficiosas para AGO Teatro, que vayan más allá de los intercambios financieros. Estos contactos podrían colaborar en promocionar y recomendar las obras que se presenten, y recomendar y ayudar a conseguir espacios para temporadas teatrales. Algunas instituciones u ONG podrían ser:

- Asociación Venezolana de Crítica Teatral.
- Centro Latinoamericano de Investigación y Creación Teatral.
- Fondo Venezolano Americano para las Artes.
- Universidad Católica Andrés Bello.
- Universidad Metropolitana.

Entes gubernamentales:

Aunque actualmente no existe ninguna legislación en Venezuela que regule la actividad teatral, resulta importante establecer conexiones con entes gubernamentales encargados de apoyar y promover la cultura en el país. En este sentido, resaltan dos organismos de particular interés:

- Comisión Permanente de Cultura y Recreación de la Asamblea Nacional.
- Ministerio del Poder Popular para la Cultura.
 - Compañía Nacional de Teatro.
 - Instituto de las Artes Escénicas y Musicales.
 - Fundación Teresa Carreño.
- Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
 - CANTV.
- Gobernación de Miranda.
- Alcaldía de Sucre.
- Alcaldía del Hatillo.
- Alcaldía de Baruta.
- Alcaldía de Libertador.
- Alcaldía de Chacao.

Competidores:

Estas son todas aquellas agrupaciones que producen obras de teatro en Caracas. Existen diversas agrupaciones, tanto de trayectoria como más nuevas,

que hacen vida en la escena cultural de la ciudad. Sin embargo, las de mayor tradición son:

- Fundación Rajatabla.
- Taller Experimental de Teatro (TET).
- Grupo Theja.
- Teatro Altosf.
- Teatro del Contrajuego.
- Hebu Teatro.

Medios de comunicación:

Son aquellos medios tradicionales – radio, prensa y televisión – que tengan alcance regional y que tengan espacios de opinión o especialmente dedicados a la cultura y difusión de las artes. Así mismo, aquellos medios electrónicos que transmitan ese tipo de información o que sean visitados por la audiencia previamente definida.

Líderes de opinión:

Se refiere a aquellos influenciadores que generan actitudes y comportamientos hacia temas relacionados con las artes o de actualidad en general. En este sentido cabe destacar la importancia de los fundadores de la Asociación Venezolana de Crítica Teatral que tienen *blogs* de crítica teatral: Edgar Moreno Uribe, Bruno Mateo, Juan Martins, Carlos Herrera, Luis Alberto Rosas y Walter De Andrade. Es importante resaltar que esto no significa que no habrá acercamientos a otros personajes de la industria noticiosa o cultural.

7.3. Objetivos de la estrategia

7.3.1. Objetivo general

Posicionar a AGO Teatro dentro de sus distintos públicos como una organización con una larga trayectoria y comprometida con Venezuela, haciendo uso de herramientas y actividades de bajo presupuesto.

7.3.2. Objetivos específicos

- Compartir lineamientos estratégicos que permitan el fortalecimiento de las comunicaciones internas.
- Reforzar las relaciones con los miembros de Teatro UCAB a fin de asegurar mayor estabilidad y longevidad como organización.
- Generar comunicaciones estables con la audiencia todo el año.
- Desarrollar alianzas estratégicas que signifiquen mayores fondos económicos.

7.4. Mensajes clave

Público interno

- Somos una agrupación comprometida con la realidad social del país.
- Creemos en el teatro como ocasión de encuentro.
- Formamos una agrupación que, por la cercanía de sus miembros, tiene carácter familiar.
- Estamos conformados por miembros multidisciplinarios capaces de apoyar en distintos ámbitos de la organización, desde el carácter del voluntariado.
- Formamos una alianza estratégica con Teatro UCAB y con la Fundación Medatia.

Público externo

- Somos una organización con más de veinte años de experiencia en el ámbito teatral.
- Estamos conformados por actores productivos de la sociedad que hacen del teatro una forma de voluntariado.
- Hacemos obras de teatro que invitan al encuentro y a la reflexión.
- Tenemos años de experiencia palpables de compromiso social.
- Formamos una alianza estratégica con Teatro UCAB y con la Fundación Medatia.

Es importante destacar que, una vez revisadas y estructuradas la misión, visión y valores del grupo se procederá a crear nuevos mensajes claves que permitan fortalecer la estructura organizacional y el sentido de pertenencia de los miembros de una forma que se adapte y contribuya a lograr los objetivos planteados en la presente Estrategia.

7.5. Tácticas

Para cumplir con los objetivos planteados, se aplicarán distintas tácticas y se llevarán a cabo varias actividades que permitirán comunicarse efectivamente con los públicos señalados.

- Revisión de lineamientos estratégicos mediante dinámica grupal: A la hora de desarrollar misión, visión y valores es importante que sean los propios miembros de la organización los que definan qué es lo que los caracteriza como grupo. Por esto, y teniendo en cuenta que los miembros de la Junta Directiva no comparten lo establecido en el “Plan Estratégico & Mercadeo & Acción” (2010) de AGO Teatro, se plantea generar una dinámica de un día de duración en el que, de forma conjunta, se definan dichos lineamientos. Así mismo, en esta dinámica se definirán claramente los equipos de trabajo y los

roles dentro de la organización, teniendo en cuenta la disponibilidad real de tiempo de los miembros.

- Contratación de personal que asista en las comunicaciones: Esta persona trabajará medio tiempo y estará encargada de elaborar los boletines electrónicos, realizar monitoreo de prensa, hacer seguimiento de los contactos, y brindará apoyo táctico a las diferentes unidades de trabajo. A cada miembro se le pedirá una colaboración mensual para cubrir el salario de esta persona.
- Generación de boletines electrónicos: Boletines que se transmitirán a través de correo electrónico a los miembros de la organización y en los que se dará a conocer la información administrativa - estatus gerenciales como logros del grupo, objetivos, estado financiero y cronograma general de actividades-. Cada boletín tendrá una opción para invitar a responder opiniones al respecto; todo esto será unificado por un responsable encargado de llevar una matriz de comentarios anónimos en donde se señalen las observaciones realizadas. Para próximos boletines se pueden incluir algunos de esos comentarios en forma de testimoniales.
- Correos electrónicos CCO: Para evitar las largas respuestas de correos sobre correos que, finalmente, hacen que se diluya la información, se instará a los generadores de mensajes informativos a que envíen los correos electrónicos Con Copia Oculta a los demás miembros. De esta manera, las respuestas solo llegarán al encargado del proyecto, quien podrá organizarlas y mantenerlas en orden.
- Búsqueda de alianzas con cafés: Se buscará generar patrocinios con cafés o panaderías, en los que estos presten sus espacios para hacer reuniones de status, y que ofrezcan reducción especial de precios a los miembros que consuman dentro de sus instalaciones.
- Reuniones con periodicidad fija: Una vez conseguida la alianza con el café o panadería se realizarán reuniones cuya frecuencia variará dependiendo de las características de la misma.

- En primer lugar, se realizarán reuniones de estatus mensuales de cada equipo de trabajo, en las que además se planificarán próximas actividades a realizar.
- También se llevarán a cabo reuniones trimestrales, las cuales consistirán en que un representante de cada departamento actualice el estatus en el que haya estado trabajando el mismo. Estas reuniones pueden servir de espacio para la retroalimentación desde los miembros del grupo hacia la directiva y viceversa, lo que mejorará la comunicación ascendente. Igualmente, se pueden realizar ajustes de acuerdo a cómo se desarrolle la logística y funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Las reuniones del equipo encargado de las comunicaciones cuando hayan temporadas en curso serán semanales. Estas reuniones deben empezar un mes y medio antes de estrenar la temporada, y finalizar dos semanas después de finalizada, en donde se hará la evaluación de la gestión y se hará la medición de indicadores.
- Desarrollo de una estrategia en redes sociales: Es necesario que las comunicaciones en las redes sociales sean planificadas y que respondan a los objetivos planteados en la estrategia comunicacional que este Trabajo establece. Teniendo en cuenta las preferencias del público, las redes sociales a utilizar en una primera fase deben ser *Twitter®* y *Facebook®*; haciendo un constante monitoreo que permita adaptarse a las preferencias de la audiencia. A pesar de que en la actualidad *Instagram®* representa una red social importante por el elevado número de usuarios, en las encuestas realizadas a la audiencia se observó que solo 15,4% se mantienen informados de la cartelera cultural por este medio. Por esta razón se decidió no incluir dicha red en la Estrategia presentada. El objetivo de dicha estrategia en redes sociales debe ser aumentar el contacto con los seguidores y generar relaciones duraderas mediante la creación de contenido de interés. Los contenidos en las publicaciones deben tener un tono cercano, maduro, de información de la cartelera cultural, noticias sobre

el arte en Venezuela, reflexiones y datos sobre el activismo social en el país. Las redes sociales promoverán constantemente el registro en la página *web*.

- Creación de página *web*: Utilizar las plantillas que ofrece de forma gratuita *Wordpress®* para crear un sitio *web* que le dé visibilidad al grupo. Aunque dicha plataforma se utiliza generalmente para *blogs*, cuenta con plantillas que permiten generar un formato de sitio *web* informativo. Aquí debe aparecer información importante tal como una breve historia, misión, visión, valores, información sobre las presentaciones en curso, futuros proyectos y *links* a las páginas de Medatía y Teatro UCAB. Esta página tendrá la posibilidad de registrarse en línea para recibir en el correo electrónico información sobre el grupo.
- Levantamiento de base de datos de audiencia: A través del registro en la página *web*, y solicitando los datos de los correos electrónicos a las personas interesadas, antes y después de cada presentación, para enviarles la información sobre el grupo.
- Boletines informativos mensuales a la audiencia: Con el fin de mantener comunicación con la audiencia todo el año, se les enviará a sus correos electrónicos, previamente suministrados de forma voluntaria, información sobre próximas obras del grupo, logros de este en festivales, promociones y reflexiones. En las épocas de temporadas teatrales se pueden ofrecer descuentos si se recomienda la página a algún amigo.
- Campaña de relaciones públicas:
 - Se buscará tener presencia en radio, televisión, páginas de internet y medios impresos para discutir temas relacionados a la Responsabilidad Social y relatando la experiencia del grupo en el teatro comunitario, para así dar a conocer la trayectoria que este ha tenido a lo largo de los años.
 - Cuando hayan temporadas teatrales, se harán invitaciones personalizadas a los líderes de opinión para que asistan a alguna función. Es necesario hacerle seguimiento de dichas invitaciones para así garantizar la asistencia.

- Publicidad solo durante las temporadas teatrales: En épocas de temporadas teatrales, la inversión publicitaria debe hacerse en la compra de espacios para *banners* en sitios *web* de alto tráfico tales como “Hoy que hay” y “Vaya al teatro”.
- Alianzas con Universidades y Colegios: Ofrecer a Universidades y Colegios privados católicos con teatros grandes, tales como el Cristo Rey o el María Auxiliadora, la posibilidad de impartir talleres de teatro cortos dentro de las comunidades que ellos apoyan económicamente, a cambio de espacio dentro de sus teatros para presentar las temporadas de las obras.
- Reuniones semestrales con entes gubernamentales legislativos: Debido a que un objetivo para los años 2015 y 2016 es la creación de una Ley del Teatro, se programarán reuniones con la Comisión encargada, en las que se dará a conocer el trabajo que ha realizado AGO Teatro desde 1993, el mensaje de encuentro social de sus obras y las obras de responsabilidad social alcanzadas.
- Alianzas con alcaldías: Debido a que todas las alcaldías de Caracas presentan, en alguna medida, programas de difusión de la cultura, se les presentará la propuesta de compra de funciones de teatro de AGO Teatro para ser presentadas en los teatros de sus respectivas jurisdicciones. Se considera que existen altas posibilidades de que se concreten dichas alianzas debido a que el teatro de la agrupación se caracteriza por llamar al encuentro y la reflexión.
- Contacto con instituciones gubernamentales culturales: A fin conseguir nuevos espacios y salas de ensayo, se buscará el acercamiento a instituciones como la Fundación Teresa Carreño que tenga lugares disponibles.
- Alianzas con instituciones y organizaciones que apoyen el teatro: Se buscará definir distintos espacios de ensayos, lo que podría ayudar a que el grupo aumente la cantidad de producciones teatrales. Dichas alianzas se realizarán tanto con organismos gubernamentales, como con no gubernamentales.

- Programa de “Jóvenes Directores”: En este se invitarán a estudiantes del último semestre de cualquier carrera, pertenecientes a Teatro UCAB y que quieran dirigir un montaje y llevarlo a salas profesionales, a presentar su propuesta a la Junta Directiva de AGO Teatro. Entre todos los proyectos se escogerá uno al que se le brindará asesoramiento y acompañamiento una vez finalizado el año académico, y se le dará la libertad de escoger al elenco y equipo técnico que considere. Así mismo, este montaje contará con el total apoyo de los equipos de comunicaciones, producción, logística, etc. De esta forma se estrecharán los lazos intergeneracionales. Es importante que este programa esté complementado por la correcta asignación de funciones para así garantizar la inserción de nuevos miembros en AGO Teatro.
- Alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la producción de temporadas teatrales: Se buscará mantener una base de datos actualizada de empresas a la que, anualmente, se le enviará la información referente a la misión, visión, valores y acción social del grupo; así como la propuesta teatral para el año siguiente para que ellos escojan patrocinar determinado proyecto. Así mismo, tendrán la oportunidad de comprar funciones de las obras a presentarse. Cabe destacar la necesidad de hacerle seguimiento a cada contacto.
- Reporte trimestral a los aliados financieros: Con el fin de mantener buenas relaciones comerciales con dichos aliados, es importante enviarles un boletín electrónico en el que se hable del continuo trabajo del grupo y de los objetivos que ha cumplido la Fundación Medatia gracias a lo recaudado en “Canción de Navidad” y los logros que ha cosechado AGO Teatro gracias a los otros montajes. Se buscará así que los aliados sientan que están creciendo con la agrupación.

Todas estas tácticas y actividades responderán a los distintos objetivos específicos y buscarán establecer una comunicación estratégica con los públicos anteriormente definidos. Así, en resumen se tiene que:

Público interno

Matriz 4: *Resumen de las actividades y tácticas en función del público interno*

Público: Miembros			
Objetivo	Actividad/Táctica	Descripción	Justificación
Compartir lineamientos estratégicos que permitan el fortalecimiento de las comunicaciones internas.	Formación grupal	Tomando la figura de “Formación Actoral” de Medatia, se hará una convivencia de un día de duración en la que los miembros de AGO Teatro se reunirán a revisar y establecer los lineamientos estratégicos del grupo. El objetivo del día será realizar una historia de creación colectiva que descubrirá los lineamientos: - A cada miembro se le dará una hoja de 15x10 cm en blanco. En ella, deben dibujar un autorretrato y luego recortar la silueta. El dibujo debe ser lo más detallado posible. - Una vez completado su autorretrato, se procederá a hacer el autorretrato de la agrupación. Se dividirán en 4 grupos de 6 personas. - A cada grupo se le dará una hoja de papel bond en la que comenzarán a crear la historia. Ya tienen el primer elemento: personajes. Deben pegarlos en alguna parte de la hoja. - Ahora será el turno de crear una filosofía que una a esos personajes en su cotidianidad. Es decir, deberán decir, en su historia, para qué están juntos. Al ser la actividad un autorretrato, la misión de estos personajes debe ser un reflejo de la de AGO Teatro. Dicha misión debe verse gráficamente dentro de la hoja. - Después tendrán, como en toda historia, que definir el objetivo o aspiración de los personajes. Es decir, deben establecer a dónde quieren llegar. Esto también debe estar graficado.	Se utilizará la filosofía que ha caracterizado a AGO Teatro desde sus inicios “Aprender haciendo”, para lograr, entre todos, crear una misión, visión y valores de la organización, así como un organigrama que todos puedan cumplir.

		- Una vez logrado eso, deben graficar una forma en común en la que lo harán; es decir, cuáles valores guiarán su camino. - Finalmente, cuando todo esté graficado, se reunirán en círculo para descubrir en conjunto el final de la historia. Un miembro de cada grupo explicará parte por parte lo que hicieron y cuál determinaron que era la misión, visión y valores de ese grupo de personajes. La persona que guíe la actividad, idealmente un miembro recién graduado de Teatro UCAB porque conoce el proceso de formación y porque representa una oportunidad de acercamiento a AGO Teatro, irá escribiendo en una cartelera los aspectos más importantes de lo dicho por cada grupo. - Entre todos observarán el resultado, se verán los puntos en común sobre la misión, visión y valores de la organización. - Se comparará lo obtenido en esta actividad con lo definido en el Plan Estratégico, para así poder establecer los lineamientos estratégicos reales y si se desea desechar el documento o no. - Se tomarán los roles que se identificaron y cada miembro escogerá una responsabilidad dentro del grupo y un equipo al que pertenecer y al cual pueda apoyar. - Luego de haber finalizado la formación, el líder del equipo de comunicaciones, junto al de planificación estratégica organizará la información recabada, y completará el organigrama ya establecido, y se lo hará llegar a los miembros. Se hará énfasis en la necesidad de hacer acuse de recibo.	
	Contratación de personal que asista en las comunicaciones	Se buscará, puede ser entre los estudiantes de Teatro UCAB, a alguna persona que haga seguimiento a cada actividad planteada, que apoye en el manejo de redes sociales y otras actividades que puedan necesitar las unidades de trabajo. Debido a que AGO Teatro no tiene una sede física, esta persona deberá trabajar desde su casa y estar disponible a través de una buena conexión a internet para reunirse con algún miembro de la Junta	Para poder cumplir con muchas de las tácticas planteadas en esta estrategia, es importante que haya una persona que se encargue de mantener una constante evaluación y seguimiento de los objetivos para así lograr que su consecución no dependa de la

		Directiva o del equipo de Comunicaciones que supervise su trabajo y plantee objetivos a cumplir semanalmente. De igual manera, el personal que asista en las comunicaciones estará encargado de pautar las reuniones y convocar a todos los miembros a las mismas.	disponibilidad de tiempo entre los miembros.
	Boletines electrónicos	Boletines cortos, diseñados por a través de plantillas gratuitas, que informen sobre estatus gerenciales como logros del grupo, objetivos, estado financiero y cronograma general de actividades. Estos boletines tendrán una imagen que hará el llamado a responder y a dejar la opinión. Todas las respuestas serán canalizadas a través del personal administrativo.	La mayor parte de los miembros indicó que quisiera recibir mayor cantidad de información administrativa, pero que era necesaria una herramienta que permitiera la rápida retroalimentación.
	Correos electrónicos Con Copia Oculta	Se invitará a los Jefes de cada proyecto a que, al enviar la información operativa, hagan uso de la herramienta de "CCO" que ofrecen los correos electrónicos. Así las personas no podrán responder de forma masiva los correos y no se diluirá la información con correos sobre correos.	Muchos miembros activos indicaron que la saturación de respuestas de correos sobre correos era un elemento a trabajar dentro los medios en los que se comunican.
	Reuniones con periodicidad fija	Se llevarán a cabo: - Reuniones mensuales entre cada equipo de trabajo para actualizar estatus y revisar objetivos. - Reuniones trimestrales de todo el grupo para que un representante de cada departamento informe de los logros y tropiezos encontrados. Esto además servirá para que entre todos puedan buscar soluciones a problemas que se susciten. - En temporadas teatrales, reuniones semanales del equipo de comunicaciones. Dichas reuniones empezarán un mes y medio antes de estrenar la temporada y terminarán dos semanas después de finalizada la misma, para hacer evaluación y estatus.	Todos los miembros del grupo indicaron que las reuniones no tenían tiempo ninguna periodicidad establecida, y que este sería un factor a mejorar en sus comunicaciones. Lograrlo revestiría en un mejor flujo de comunicación en todas las direcciones y una correcta información de todos los miembros.

Fuente: Elaboración propia

Público externo

Matriz 5: *Resumen de las actividades y tácticas en función de los públicos externos*

Público: Audiencia			
Objetivo	Actividad/Táctica	Descripción	Justificación
Generar comunicaciones estables con la audiencia todo el año	Estrategia en redes sociales	Dicha estrategia estará basada en las redes preferidas por la audiencia: <i>Twitter</i>® y <i>Facebook</i>®. En este sentido se publicará información con obras de teatro, cine, artes plásticas o cualquier otro elemento de la cartelera cultural que transmita mensajes cónsonos con el trabajo de AGO Teatro, siempre que no haya una obra del grupo en cartelera; en cuyo caso no se informará sobre obras de otras agrupaciones. Además se transmitirán mensajes que inviten a reflexionar sobre la actualidad social del país y muchas imágenes y tópicos que generen conversaciones y discusiones sobre temas controversiales. De igual forma pueden celebrarse las llamadas “<i>Twitter parties</i>” en las que un experto en algún tema que AGO Teatro maneje en determinado momento, responda preguntas de los usuarios. Finalmente, las redes sociales invitarán a los usuarios a visitar la página web y registrarse para obtener información sobre el grupo. El contenido será creado por el personal administrativo y administrado y supervisado por el equipo de comunicaciones	La comunicación en redes sociales debe ser estratégica y sostenida, buscando generar relaciones con la audiencia y ofreciendo contenido de valor. Para lograr esto, es necesario que no solo se utilicen las redes sociales para promocionar las obras cuando se acerquen las temporadas teatrales, sino que existan mensajes interesantes todo el año.
	Levantamiento de base de datos	Esto se realizará de dos formas: - A través del registro voluntario de los usuarios en la página web. - Promotores que después de cada función les preguntarán su correo electrónico en caso de que las personas quieran seguir recibiendo información del trabajo de la agrupación.	Para aumentar la comunicación constante con la audiencia, es necesario llevar un registro de personas que potencialmente estén interesadas en el grupo.

	<i>Newsletters</i>	Estos boletines informativos se enviarán bimensualmente con la información más relevante del trabajo de AGO Teatro y temas interesantes de reflexión. Además, cuando haya temporadas teatrales, podrán ofrecerse promociones y descuentos si el usuario logra que un amigo se suscriba.	La recomendación de amigos representa el medio más común para informarse de la cartelera. Por eso, es vital asegurarse de que la audiencia conozca rápidamente las noticias del grupo, y que así puedan comentarle a sus amigos, familiares y conocidos al respecto.
	Publicidad durante las temporadas teatrales	- La inversión publicitaria en sitios <i>web</i> se hará en <i>banners</i> en espacios con alto tráfico como los anteriormente mencionados, durante las temporadas teatrales. - Los pendones tipo vallas pequeñas serán colocados estratégicamente en las zonas donde reside su audiencia en mayor cantidad –tomando como base lo respondido por la audiencia en el presente Trabajo-.	A pesar de que la audiencia se mantiene informada de la cartelera cultural en menor medida a través de pendones e internet, se utilizarán estas herramientas debido a su alta penetración general y de relativo bajo costo en comparación con medios más masivos como la televisión.
	Públicos: Audiencia, Aliados Financieros, Instituciones y Organizaciones no gubernamentales, Entes gubernamentales, Competidores, Medios de Comunicación, Líderes de opinión		
	Creación de página <i>web</i>	Como parte del proyecto de labor social de algún estudiante de comunicación, se le encargará el desarrollo de un sitio sencillo de <i>Wordpress®</i> que utilizando plantillas gratuitas, pueda presentarle a los públicos toda la información referente AGO Teatro. Además, esta página servirá para hacer <i>link</i> a las páginas de Teatro UCAB y Medatia, y permitirá el registro de usuarios que quieran mantenerse informado de las actividades de AGO Teatro.	En la actualidad, toda institución necesita estar presente en el mundo digital si quiere aumentar su notoriedad. Debido a que actualmente AGO Teatro es el único grupo de teatro dentro de la competencia que no tiene un sitio <i>web</i> , es prioritario crear uno que además cree nexos con la audiencia y que brinde mayor confianza a los demás públicos.

Público: Audiencia, Competidores, Medios de Comunicación, Líderes de opinión			
	Campaña de relaciones públicas	- De forma continua habrá presencia en programas de radio y televisión que traten temas sociales para discutir sobre las posibilidades que ofrece el teatro comunitario. Así mismo, se incluirán blogs y páginas de internet que cubran dichos temas. - Durante las temporadas teatrales, además de las entrevistas antes mencionadas con información de la obra, se harán invitaciones a la misma a líderes de opinión relevantes. El seguimiento a estas acciones se hará por el personal que asista en las comunicaciones contratado bajo la supervisión de dicho equipo.	Es importante que, además de su trayectoria, AGO Teatro dé a conocer a la mayor cantidad de público posible, lo positiva de su experiencia en el ámbito social
Público: Miembros de Teatro UCAB			
Reforzar las relaciones con los miembros de Teatro UCAB a fin de asegurar mayor estabilidad y longevidad como organización	Programa “Jóvenes Directores”	Invitación a estudiantes de Teatro UCAB que estén en el último semestre de la carrera para presentar propuestas de montajes que deseen dirigir. Una vez graduados, se seleccionará un montaje que contará con el apoyo y acompañamiento de los miembros del grupo y de sus distintas unidades de trabajo. Luego de terminada la obra, se trabajará en la inserción de las personas participantes a los roles del grupo.	Necesidad de estrechar lazos y mejorar relaciones con la generación de relevo, a fin de garantizar la permanencia del grupo en el tiempo.
Público: Aliados financieros			
Desarrollar alianzas estratégicas que signifiquen mayores fondos económicos.	Búsqueda de alianzas con cafés	Existen cafés que actualmente establecen alianzas con empresas para ofrecerles a sus miembros la oportunidad de llevar a cabo reuniones en sus instalaciones, brindándoles además la posibilidad de adquirir alimentos o bebidas a un precio menor al general. Tal es el caso de Miga's. Se buscará consolidar alguna alianza similar.	Los miembros de AGO Teatro reportaron que no tener un espacio físico para comunicarse representa la principal barrera física. Por medio de estas alianzas, se creará la disponibilidad de un espacio de reunión en el que puedan crear comunicaciones más frecuentes y así aumentar su efectividad. Al ser más efectivos, se obtendrán mayores fondos.

	Alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la producción de temporadas teatrales	Se buscarán patrocinios y de ventas de funciones privadas de montajes teatrales.	Necesidad de generar mayores ingresos y relaciones estables con los antiguos patrocinantes.
	Reporte trimestral a los aliados financieros	Se les enviará a los aliados que ya hayan trabajado con AGO Teatro reportes de los proyectos completados y objetivos cumplidos por el grupo y por la Fundación Medatia.	Es importante mantener las relaciones con los aliados más allá de la que se establezca en el momento de su contribución económica.
Público: Instituciones y Organizaciones no gubernamentales			
Desarrollar alianzas estratégicas que signifiquen mayores fondos económicos.	Alianzas con Universidades y Colegios privados	Debido a que existen varias instituciones educativas con proyectos sociales, se les ofrecerá la oportunidad de impartir talleres cortos de teatro dentro de las comunidades a las que apoyan, a cambio de espacios para temporadas dentro de sus teatros.	Debido a que AGO Teatro no posee una sala propia, estas alianzas pueden ayudarlo a conseguir más espacios para presentaciones mientras que continúan con su labor social.
Público: Entes gubernamentales			
Desarrollar alianzas estratégicas que signifiquen mayores fondos económicos.	Reuniones periódicas con entes legislativos	Se llevará el mensaje la información sobre el trabajo de AGO Teatro a la Comisión encargada, a fin de promover una legislación favorable al desarrollo de la actividad teatral.	Debido a que AGO Teatro no es una organización política, es importante que mantenga contacto con actores que podrían incidir en políticas que afecten su actividad.
	Alianzas con Alcaldías y Gobernación	Se buscará un intercambio económico en el cual estos entes compren funciones de AGO Teatro para presentar en sus espacios.	Debido a la necesidad que tiene AGO Teatro de salas donde presentar sus obras, las Comisiones de Cultura de cada ente pueden llegar a acuerdos favorables para ambos.
	Contacto con instituciones gubernamentales culturales	Habrà acercamiento a dichos entes a fin de ser considerados para el alquiler o préstamo de salas de ensayo.	La falta de un espacio físico propio dificulta el montaje de obras teatrales, ya que escasean los lugares en los que ensayar.

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, por cuestiones de dinero y de aplicación para el tipo de organización que es AGO Teatro – cultural y no de consumo masivo – no se utilizaron todos los medios mencionados anteriormente como herramientas de comunicaciones externas. Los medios no utilizados fueron exhibiciones y merchandising.

7.6. Voceros

Una vez definido claramente el equipo encargado de las comunicaciones, este estará atento a que los mensajes claves sean respetados y entregados con propiedad. Sin embargo, habrá distintos voceros para cada público:

Público interno:

- Directora de Investigación Teatral y Fundadora de AGO Teatro.
- Director de Asesorías, en nombre de los distintos departamentos.
- Jefe de cada proyecto.

Públicos externos:

- Directora de Investigación Teatral y Fundadora de AGO Teatro.
- Director de cada obra.
- Actores principales de cada obra.
- Asesor comunicacional principal, para las comunicaciones institucionales.

7.7. Recursos necesarios

Matriz 6: Resumen de recursos necesarios

Actividad	Lugar	Recursos humanos	Recursos materiales	Equipos
Formación grupal	Teatro UCAB	- 24 miembros - 2 facilitadores	- 15 hojas de papel tamaño carta - Caja con 50 marcadores, bolígrafos y colores - 12 tijeras - 7 láminas de papel bond - 1 Libreta de anotaciones	-
Contratación de personal que asista en las comunicaciones	- Casa del personal que asista en las comunicaciones - Cafetín de la UCAB	- Candidatos - 1 Entrevistador - Equipo de comunicaciones para realizar la convocatoria	- 1 bolígrafo - 1 libreta de anotaciones - Teléfono - Sueldo 50% del salario mínimo	- Computadora propia - Conexión a Internet
Boletines electrónicos	- Casa del personal que asista en las comunicaciones	- Personal que asista en las comunicaciones - Equipo de comunicaciones	- <i>Mail Chimp®</i>	- Computadora propia - Conexión a Internet
Correos electrónicos Con Copia Oculta	- Casa del Jefe de Proyecto que envíe el correo	- Jefe de cada proyecto - Equipo de producción de cada proyecto	-	- Computadora o celular - Conexión a Internet
Reuniones con periodicidad fija	- Cafés con alianza: Miga's o Franca	- Miembros Activos - Junta Directiva	- Libretas - Bolígrafos o lápices - 24 aperitivos	- Teléfono
Estrategia en redes sociales	- Casa del personal que asista en las comunicaciones / Café con alianza con AGO Teatro	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones	- Herramienta para programar publicaciones en redes sociales - Software de analítica para redes sociales - Software básico de edición de fotografías	- Computadora o celular - Conexión a Internet
Levantamiento de base de datos	- Hogares de los usuarios - Lugar de funciones	- Personal que asista en las comunicaciones - Promotores	- Libreta - Bolígrafo	- Computadora - Tableta electrónica (en sustitución de la libreta)
Newsletters	- Casa del personal que	- Equipo de comunicaciones	- <i>Mail Chimp®</i>	- Computadora

	asista en las comunicaciones	- Personal que asista en las comunicaciones		- Conexión a internet
Publicidad durante las temporadas teatrales	- Páginas como Hoy qué hay - Calles y avenidas - Oficina del Director de Asesorías	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Director de asesorías - Empleados del Director de Asesorías	- Software de edición profesional - Pendones / vallas pequeñas	- Computadora - Conexión a internet - Teléfono
Creación de página web	- Casa del personal que asista en las comunicaciones	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Director de asesorías - Directora de Investigación Teatral	- Cuenta y plantilla de Wordpress®	- Computadora - Conexión a internet - Teléfono
Campaña de relaciones públicas	- Casa del personal que asista en las comunicaciones	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Directores y actores principales de las obras		- Computadora - Conexión a internet - Teléfono
Programa "Jóvenes Directores"	- Teatro UCAB	- Diseñador gráfico - Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Junta Directiva	- Panfletos promocionales	- Computadora - Conexión a internet
Búsqueda de alianzas con cafés	- Casa del personal que asista en las comunicaciones - Distintos cafés	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Director de Asesorías	- Presentación de Power Point	- Vehículo de transporte - Computadora - Conexión a internet
Alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la producción de temporadas teatrales	- Casa del personal que asista en las comunicaciones - Oficina del Director de Asesorías - Sede de las empresas	- Equipo de comunicaciones - Personal que asista en las comunicaciones - Director de Asesorías	- Presentación de Power Point	- Vehículo de transporte - Computadora - Conexión a internet

Reporte trimestral a los aliados financieros	- Casa del personal que asista en las comunicaciones	- Personal que asista en las comunicaciones - Director de Asesorías		- Computadora - Conexión a internet - Teléfono
Alianzas con Universidades y Colegios privados	- Universidades y Colegios Privados	- Junta Directiva	- Presentación de Power Point - Material impreso	- Computadora - Teléfono - Vehículo de transporte
Reuniones periódicas con entes legislativos	- Asamblea Nacional	- Junta Directiva	- Presentación de Power Point - Material impreso	- Computadora - Teléfono - Vehículo de transporte
Alianzas con Alcaldías y Gobernación	- Alcaldías en Caracas - Gobernación de Miranda	- Junta Directiva	- Presentación de Power Point - Material impreso	- Computadora - Teléfono - Vehículo de transporte
Contacto con instituciones gubernamentales culturales	- Fundación Teresa Carreño	- Junta Directiva	- Presentación de Power Point - Material impreso	- Computadora - Teléfono - Vehículo de transporte

Fuente: Elaboración propia

7.8. Presupuesto estimado

Matriz 7: Presupuesto estimado

Actividad	Concepto	Costo operativo (Bs.)	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)	Costo anual (USD)
Formación grupal	Papelería	2000	-	2000	10
Contratación de personal administrativo	Tarjetas telefónicas	300	0	300	1,5
	Salario personal que asista en las comunicaciones	0	4000	48000	240,2
Boletines electrónicos	-	0	0	0	0
Correos electrónicos Con Copia Oculta	-	0	0	0	0
Reuniones con periodicidad fija	Aperitivos trimestral	2400 (100 c/u)	0	9600	48
	Aperitivos mensual	0	2100 (100 c/u)	25200	126,1
	Bebidas de la oficina Director de Asesorías para equipo de comunicaciones	0	0	0	0
Estrategia en redes sociales	Hootsuite®	0	1800	21578	108

Levantamiento de base de datos	Tableta electrónica (perteneciente a alguien del grupo)	30000	0	30000	150,1
<i>Newsletters</i>	<i>Mail Chimp®</i>	0	0	0	0
Publicidad durante las temporadas teatrales	Diseñador gráfico cortesía del Director de Asesorías (empleados pagados por el Director de Asesorías).	10000	0	10000	50
	Banner en Hoy qué hay	0	16000	16000	80,1
	Pendones / vallas pequeñas	9000	0	9000	45
	Permisos legales para pendones	3500	0	3500	17,5
Creación de página web	Cuenta y plantilla de Wordpress®	0	0	0	0
Campaña de relaciones públicas	-	0	0	0	0
Programa “Jóvenes Directores”	Diseñador gráfico	20000	0	20000	100,1
	Impresión de panfletos (50)	1500	0	700	3,5
Búsqueda de alianzas con cafés	Taxis	400	1600	3200 (por tres meses)	16
	Tarjetas telefónicas	0	300	600	3
Alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la producción de temporadas teatrales	Taxis	400	800	9600	48
	Tarjetas telefónicas	0	300	3600	18
	Impresiones	2000	0	2000	10
Reporte trimestral a los aliados financieros	Tarjetas telefónicas	0	300	1200	6
Alianzas con Universidades y Colegios privados	Tarjetas telefónicas	200	0	600	3
Reuniones periódicas con entes legislativos	Tarjetas telefónicas	300	0	600	3
	Impresiones	500	0	500	2,5
Alianzas con Alcaldías y Gobernación	Tarjetas telefónicas	300	0	600	3
	Impresiones	500	0	500	2,5
Contacto con instituciones gubernamentales culturales	Tarjetas telefónicas	300	0	600	3
	Impresiones	500	0	500	2,5
TOTAL			219978	1101	

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que los costos en dólares fueron calculados en base a la tasa del Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) de Bs. 199,803 por dólar (2015).

Así mismo, debido al alto costo de los banners en las páginas *web* con las que se desea trabajar, se buscará patrocinio dentro de las páginas mismas o con empresas externas. De igual forma se hará con las herramientas de analítica de *Hootsuite*®.

7.9. Cronograma

Matriz 8: Cronograma

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Formación grupal	■	■	■	■	■																																												
Contratación de personal que asista en las comunicaciones					■	■		■	■									■	■								■	■															■	■					
Boletines electrónicos		■	■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Correos electrónicos CCO	■	■	■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Reuniones de equipos de trabajo					■	■		■				■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Reuniones generales													■	■		■						■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		
Estrategia en redes sociales	■	■	■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Levantamiento de base de datos						■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		
Newsletters														■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		
Publicidad			■	■	■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Creación de página web									■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Campaña de relaciones públicas									■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Programa “Jóvenes Directores”						■	■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Alianzas con cafés			■	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	

7.10. Indicadores de gestión

Matriz 9: Indicadores de gestión

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	RANGO DESEADO	FUENTE	FRECUENCIA
Compartir lineamientos estratégicos que permitan el fortalecimiento de las comunicaciones internas.	Formación grupal	Asistencia de los miembros a la formación	Número de asistentes / número de miembros del grupo	$0,8 \geq x \leq 1$	Observación directa de los facilitadores de la actividad	1 vez
		Conocimiento de los lineamientos estratégicos	Lineamientos respondidos / lineamientos definidos	$0,8 \geq x \leq 1$	Instrumento de evaluación enviado por correo electrónico	1 vez al año
	Contratación de personal que asista en las comunicaciones	Evaluación del promedio del puntaje obtenido en actividades en las que haya participado	$\{(Act.1 + Act.2 + \dots) / 12\}$ / Puntaje perfecto:12	$0,6 \geq x \leq 1$	Conteo de los resultados de las otras evaluaciones realizadas	Trimestral
	Boletines electrónicos	Efectividad de los boletines	Información recordada / información definida	$0,6 \geq x \leq 1$	Instrumento de evaluación	Trimestral
	Correos electrónicos Con Copia Oculta	Efectividad de los correos electrónicos	Información recordada / información definida	$0,85 \geq x \leq 1$	Instrumento de evaluación a los jefes de proyecto	Mensual
	Reuniones con periodicidad fija	Asistencia a las reuniones	Número de asistentes / número de convocados	$0,7 \geq x \leq 1$	Reporte realizado al personal administrativo	Después de cada reunión

Generar comunicaciones estables con la audiencia todo el año	Estrategia en redes sociales	Aumento de seguidores en redes sociales	Seguidores nuevos trimestre 1 / seguidores nuevos trimestre 2	$(x2) \geq (x1*0,1)$	Comparación del crecimiento trimestral de los seguidores en <i>Twitter®</i> y <i>Facebook®</i>	Trimestral
	Levantamiento de base de datos	Personas en la base de datos	Registro mes 2 / registro mes 1	$(x2) \geq (x1*0,05)$	Comparación del crecimiento mensual de usuarios registrados	Bimensual
	<i>Newsletters</i>	Correos electrónicos leídos	Correos electrónicos leídos / correos electrónicos enviados	$0,3 \geq x \leq 1$	Reporte de <i>Mail Chimp®</i> sobre correos abiertos de los enviados	Bimensual
	Publicidad durante las temporadas teatrales	Asistencia a las obras	Puestos vendidos / puestos disponibles	$0,5 \geq x \leq 1$	Venta de las entradas	Después de cada temporada
	Creación de página web	Visitas a la página web	(visitantes únicos * vistas) mes 2 / (visitantes únicos * vistas mes 1)	$(x2) \geq (x1*0,05)$	Comparación del crecimiento mensual de visitas	Mensual
	Campaña de relaciones públicas	Presencia en medios de comunicación	Notas publicadas * programas asistidos / notas * programas enviados	$0,6 \geq x \leq 1$	Cantidad de información sobre AGO Teatro publicada	Mensual
Reforzar las relaciones con los miembros de Teatro UCAB a fin de asegurar mayor estabilidad y longevidad como organización	Programa “Jóvenes Directores”	Participación del estudiantes miembros de Teatro UCAB (TUCAB)	Estudiantes de TUCAB postulados / Estudiantes de TUCAB en el último semestre de la carrera	$0,1 \geq X \leq 1$	Propuestas registradas por el personal administrativo	Semestral

Desarrollar alianzas estratégicas que signifiquen mayores fondos económicos.	Búsqueda de alianzas con cafés		Reuniones concertadas / reuniones deseadas	$0,3 \geq X \leq 1$	Logro de reuniones concertadas en el período de ejecución de esta actividad	Semanal
	Alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la producción de temporadas teatrales	Crecimiento de aliados financieros Crecimiento de potenciales aliados financieros	Aliados financieros semestre 2 / aliados financieros semestre 1	$(x2) \geq (x1*0,2)$	Análisis de nuevos aliados financieros por semestre	Semestral
	Reporte trimestral a los aliados financieros		Contacto con potenciales aliados financieros 2 / Contacto con potenciales aliados financieros 1			
	Alianzas con Universidades y Colegios privados					
	Reuniones periódicas con entes legislativos	Reuniones realizadas	Reuniones realizadas semestre 2 / reuniones realizadas semestre 1	$(x2) \geq (x1)$	Reuniones realizadas semestralmente con entes legislativos	Semestral
	Alianzas con Alcaldías y Gobernación	Crecimiento de aliados financieros	Aliados financiero semestre 2 / aliados financieros semestre 1	$(x2) \geq (x1*0,1)$	Análisis de nuevos aliados financieros por semestre	Semestral
	Contacto con instituciones gubernamentales culturales	Reuniones realizadas	Reuniones realizadas semestre 2 / reuniones realizadas semestre 1	$(x2) \geq (x1*0,1)$	Reuniones realizadas semestralmente con las instituciones	Semestral

Fuente: Elaboración propia

7.11. Instrumentos de medición

7.11.1. Cuestionario para medir conocimiento de los lineamientos estratégicos y la efectividad de los boletines

P01. ¿Cuál es la misión de AGO Teatro, su razón de ser?

P02. ¿Cuál es su visión? ¿A dónde se proyecta a futuro?

P03. De los siguientes, ¿cuáles son los valores de AGO Teatro?

	Puntualidad
	Constancia
	Compromiso
	Responsabilidad
	Seguridad
	Trabajo en equipo
	Amistad
	Generosidad
	Perseverancia
	Servicio
	Honestidad
	Otro (especifique): _____

P04. De las informaciones recibidas este último año, ¿cuáles son las que más recuerda?

7.11.2. Cuestionario para medir efectividad de los correos Con Copia

Oculto

P01. Establece qué tan de acuerdo estás con los siguientes planteamientos

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibo retroalimentación inmediata de las personas con las que me comunico				
En general, considero que la comunicación se ha mantenido igual con relación al mes pasado				
En general, considero que la comunicación ha empeorado con relación al mes pasado				
En general, considero que la comunicación ha mejorado con relación al mes pasado				

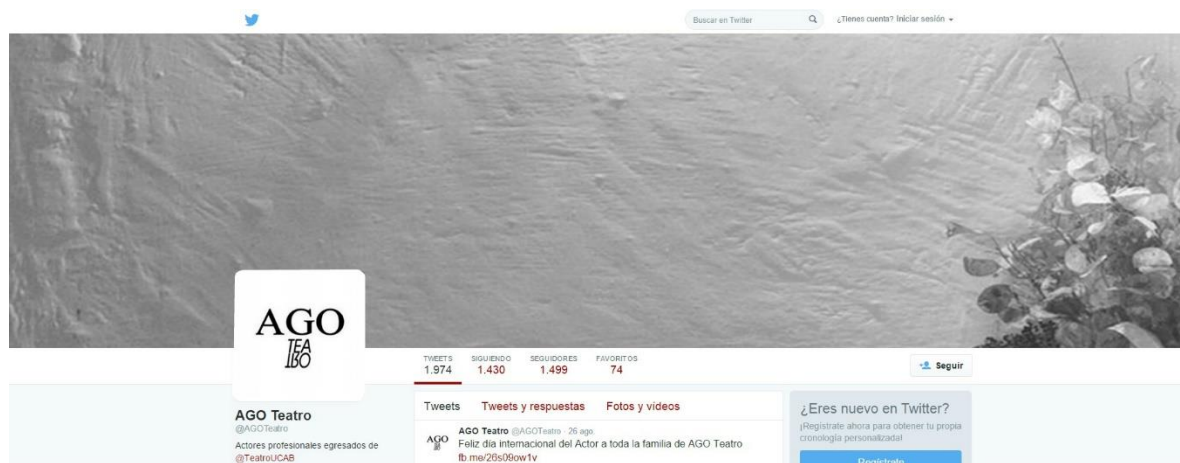
7.12. Piezas

Imagen 1: Newsletters y boletines



Fuente: Elaboración propia. Fotografías de AGO Teatro y Daniela Morales

Imagen 2: *Portada de Twitter®*



Fuente: Elaboración propia. Fotografía de Daniela Morales

Imagen 3: *Portada de Facebook®*



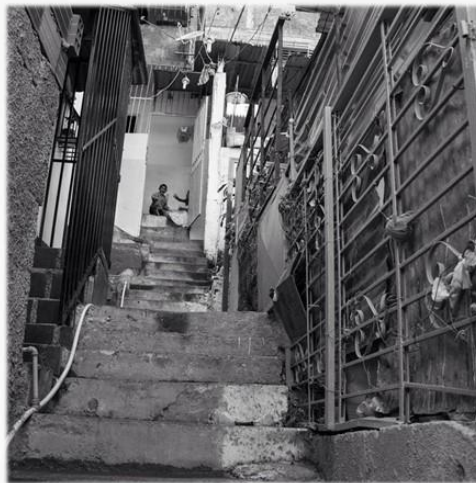
Fuente: Elaboración propia. Fotografía de Daniela Morales

Imagen 4: *Nota de prensa*



*AGO Teatro alcanza nuevas
comunidades de la mano de
Medatia*

Muy lejos, más allá de las montañas de palabras, alejados de los países de las vocales y las consonantes, viven los textos simulados. Viven aislados en casas de letras, en la costa de la semántica, un gran océano de lenguas. Un riachuelo llamado Pons fluye por su pueblo y los abastece con las normas necesarias. Hablamos de un país paraisomático en el que a uno le caen pedazos de frases asadas en la boca. Ni siquiera los todopoderosos signos de puntuación dominan a los textos simulados; una vida, se puede decir, poco ortográfica. Pero un buen día, una pequeña línea



AGO
TEA
150

Fuente: Elaboración propia. Fotografías de Daniela Morales

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Este estudio surgió de la necesidad de establecer una Estrategia Comunicacional para el grupo AGO Teatro, con la intención de posicionarlo entre la audiencia como una alternativa cultural. Esto debía lograrse de una forma económica y sustentable, ya que el carácter filantrópico de la organización no permitía grandes inversiones en publicidad.

Se estudiaron las características de la Junta Directiva y los Miembros Activos de AGO Teatro y de la audiencia, a través de guías de entrevista y cuestionarios. Por razones de tiempo y carencia de recursos no se estudiaron las características psicográficas y demográficas del resto de los que conforman el público externo - miembros de Teatro UCAB, aliados financieros, instituciones y organizaciones no gubernamentales, competidores, medios de comunicación y líderes de opinión -.

Con respecto al público interno, son profesionales comprometidos con la agrupación, de amplia trayectoria dentro del teatro, que realizan un trabajo de tipo voluntario como actividad adicional a aquella a través de la cual perciben su sustento, lo que en parte limita su dedicación a las actividades de AGO Teatro. Igualmente, el no contar con un espacio físico para comunicarse representó un obstáculo para esta.

La audiencia se definió como una población mayormente femenina, de profesionales universitarios o en vías de titularse, del estrato socioeconómico C. En este grupo predominó la información de persona a persona como medio informativo de la cartelera teatral y de las obras "Canción de Navidad". El segundo lugar en frecuencia lo constituyeron las redes sociales, principalmente *Twitter*®, seguida de *Facebook*®. Existió desconocimiento de la agrupación AGO teatro entre la audiencia, que fue atribuido a la falta de información por parte del grupo.

Se evidenció una falta de un criterio unánime en cuanto a los lineamientos estratégicos del grupo, así como en los roles individuales y colectivos. Del mismo modo se describieron fallas en cuanto a las comunicaciones internas, más que todo la ascendente.

La Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* propuesta estuvo dirigida a posicionarse dentro de su público como una organización de amplia trayectoria y de compromiso social, a través de la optimización de las comunicaciones internas y externas, utilizando para esto herramientas de bajo costo y accesible a todos los miembros.

8.2. Recomendaciones

- Una vez asentados los lineamientos estratégicos, realizar una evaluación de los mensajes claves y de los voceros.
- Propiciar que, una vez al año, las distintas agrupaciones teatrales que hacen vida en el país, se encuentren y puedan compartir experiencias y aprendizajes adquiridos en forma de varios talleres cortos de un día de duración. Se buscará entonces que dichos talleres sean impartidos por la Directiva de cada grupo, para que así todos los miembros de todos los grupos puedan obtener los aprendizajes para así luego compartirlos en su organización.
- Llevar a cabo un estudio del público externo que no fue incluido en el presente estudio por problemas de tiempo y recursos. Con este estudio se pueden diseñar mensajes específicos para cada ente a quien irá dirigido.
- Estudiar a fondo las características demográficas del público interno, para analizar el crecimiento del grupo en términos de nuevos integrantes provenientes de Teatro UCAB.
- Realizar mayor cantidad de montajes al año e incluir a los miembros de Teatro UCAB en ellos, a fin de que estos se familiaricen con AGO teatro y se

fomente el sentido de pertenencia, lo que redundará en una mayor participación e identificación.

- Realizar periódicamente, y mientras se vayan incorporando nuevos miembros al grupo, evaluaciones de la claridad de los lineamientos estratégicos.
- Hacer una revisión anual de la Estrategia de Comunicaciones Integradas de *Marketing* aquí propuesto para así adaptarse a las realidades cambiantes de la agrupación y de su entorno.
- Aplicar cuestionarios anualmente a la audiencia similares al elaborado en este trabajo para así estar atentos de sus cambios demográficos y de preferencias. Esto permitirá introducir las mejoras necesarias a la Estrategia.

IX. REFERENCIAS CONSULTADAS

Referencias bibliográficas

- Ayestarán, R.; Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Esic Editorial, España.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Editora BÚHO, República Dominicana.
- Belch, G. & Belch, M. (2003). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. (Sexta Edición). McGraw-Hill, Estados Unidos.
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. (Decimocuarta reimpresión). El Ateneo, Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda Edición). McGraw-Hill, México.
- Clow, K. & Baack, D. (2010) *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (Cuarta Edición). Pearson Educación, México.
- Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España.
- Correa, C. (2005) *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. (Tercera Edición). Editorial Magisterio, Colombia.
- Drewniany, B. & Jewler, A. (2008) *Creative strategy in advertising*. (Novena Edición). Thomson Wadsworth, Estados Unidos.
- Everitt, B. (1998). *The Cambridge Dictionary of Statistics*. Cambridge University Press, Reino Unido.
- Fiske, J. (2010). *Introduction to Communication Studies*. (Tercera Edición). Routledge, Reino Unido.
- Fonseca, S. (2005) *Comunicación Oral: fundamentos y práctica estratégica*. Segunda Edición. Pearson Educación, México.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Pearson Educación, México.

- González, M. & Carrero, E. (2008). *Manual de planificación de medios*. ESIC, España.
- Hernández R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta Edición). McGraw-Hill Interamericana, México.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto, España.
- Karami, A. (2012). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. Ashgate Publishing. Reino Unido.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (Decimocuarta Edición). Pearson Educación, México.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (Segunda edición). Summus Editorial. Brasil.
- León, A. (2002). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Editorial Limusa, México.
- Libaert, T. (2010) *El plan de comunicación organizacional*. Limusa, México.
- Maas, M. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo: teoría y práctica*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades, México.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. (Quinta Edición). Pearson Educación, México.
- Miller, K. (2014). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. (Séptima Edición). Cengage Learning, Estados Unidos.
- Mortensen, C. (2008) *Communication Theory*. Transaction Publishers, Estados Unidos.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Limusa, México.
- Reguera, A. (2008). *Metodología de la investigación lingüística*. Editorial Brujas, Argentina.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava Edición). Pearson Educación, México.

- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada de marketing*. Editorial UOC, España.
- Rodríguez, V. (2008) *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Ril Editores, Chile.
- Sabino, C. (2009). *¿Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito?* Editorial Melvin, Venezuela.
- Sainz, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. (Segunda Edición). Esic Editorial, España.
- Scheff, J. (2007) *Arts marketing insights: Thy dynamics of building and retaining performing arts audiences*. Jossey-Bass, Estados Unidos.
- Sheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Granica, Argentina.
- Smith, P. & Zook, Z. (2011). *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*. (Quinta Edición). Kogan Page Limited, Reino Unido.
- Stanton, W; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Decimocuarta Edición). McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.
- Stanton, W; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Decimocuarta Edición). McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.
- Stein, A. & Bingham, B. (2009). *An Introduction to the Entertainment Industry*. Peter Lang Publishing, Inc. Estados Unidos.
- Steinberg, S. (2007). *An Introduction to Communication Studies*. Juta & Co., Sur África.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós, España.
- Villalobos, A. (2008). *Análisis del posicionamiento de Club Social y sus extensiones de línea*. Trabajo de Grado de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela
- Whalen, D. (2007). *The Professional Communications Toolkit*. Sage Publications, Estados Unidos.
- Wrench, J. (2013) *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*. ABC-CLIO, Estados Unidos.

Referencias electrónicas

- American Marketing Association. (2013). *Definition of Marketing*. Recuperado en diciembre 06 de 2014. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Association for Strategic Planning. (2012). *Strategic Planning Successful Practices in Non-profit Organizations (501c3)* Strategic Planning Annual Conference, Estados Unidos. Recuperado en julio 20 de 2015. http://c.ymcdn.com/sites/www.strategyassociation.org/resource/resmgr/ASP_Article_NPO_National_Sur.pdf
- Biagi, S. (2015). *Media/Impact: An Introduction to Mass Media*. (Décimo primera Edición). Cengage Learning, Estados Unidos. Recuperado en agosto 16 de 2015. http://www.amazon.com/Media-Impact-Introduction-Mass/dp/1133311385/ref=sr_1_18?ie=UTF8&qid=1439750032&sr=8-18&keywords=mass+communication
- Campo-Redondo, M.; Andrade, J.; Andrade, G. (2007). La matricentralidad de la familia venezolana desde una perspectiva histórica. *Frónesis*. Vol. 4. N° 2. Recuperado en agosto 10 de 2015. <http://www.scielo.org.ve/pdf/frone/v14n2/art05.pdf>
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Creative Commons, España. Recuperado en diciembre 08 de 2014. <http://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- CELCIT (s.f.). *Enlaces*. Caracas, Venezuela. Recuperado en abril 13 de 2015. <http://www.celcit.com.ve/enlaces.html>
- Centro Cultural Gabriela Mistral (2013). *Encuesta de Caracterización de Público GAM*. Unidad de estudios GAM, Chile. Recuperado en agosto 16 de 2015. <http://www.gam.cl/home/audiencias/grupos/estudios/encuesta>
- Hanson, R. (2015). *Mass Communication: Living in a Media World*. (Quinta Edición). SAGE Publications, Inc., Estados Unidos. Recuperado en agosto 16 de 2015.

2015. http://www.amazon.com/Mass-Communication-Living-Media-World/dp/1483344754/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1439745879&sr=8-2&keywords=mass+communication

- IBM Corporation 1989. (2011). *Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 20*. Recuperado en enero 17 de 2015. ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/20.0/es/client/Manuals/IBM_SPSS_Statistics_Core_System_Users_Guide.pdf
- Kaiser, M. & Egan, B. (s.f.). *The Cycle: Planning for success in the arts*. DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, Estados Unidos. Recuperado en enero 12 de 2015. <http://www.dancemotionusa.org/media/12410/The%20Cycle.pdf>
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing room only*. President and fellows of Harvard College, Estados Unidos. Recuperado en diciembre 08 de 2014. http://books.google.co.ve/books?id=9Q_9NWurNmoC&lpg=PP1&pg=PR4#v=onepage&q&f=true
- Leal, A. & Quero, M. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Proyecto Atalaya, Colombia. Recuperado en agosto 26 de 2015. http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU
- Lieberman, A. & Esgate, P. (2006). *La Revolucion Del Marketing Del Entretenimiento*. Fundación Universidad de Palermo, España. Recuperado en diciembre 06 de 2014. <http://books.google.co.ve/books?id=tEswpQA21zQC&lpg=PP1&pg=PA10#v=onepage&q&f=false>
- Mallol, A. (2009). *Los públicos del teatro en la región Metropolitana*. Memoria para optar al Título Profesional de Socióloga. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado en agosto 12 de 2015. http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-mallol_a/html/index-frames.html
- Manrique, H. (s.f.). *Hector Manrique*. Venezuela. Recuperado en abril 13 de 2015. Disponible en <https://www.linkedin.com/pub/hector-manrique/29/933/862>

- Martinell, A. (octubre 2002-enero 2003). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura. Número 2*. Recuperado en junio 24 de 2015. <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm>
- Moreno, E. (2015). *El teatro venezolano en dinámico movimiento*. El Espectador Venezolano, Venezuela. Recuperado en agosto 12 de 2015. <http://elespectadorvenezolano.blogspot.com/2015/04/el-teatro-venezolano-en-dinamico.html>
- Muñiz, R. (s.f.) *Marketing en el Siglo XXI*. (5ª Edición). Recuperado en diciembre 08 de 2014. <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Servicio Autónomo de Registros y Notarías. (2014). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 40.542*. Recuperado en agosto 16 de 2015. http://www.saren.gob.ve/wp-content/themes/wordpress_saren_theme/descargas/GacetaLeypublico.pdf
- Sistema Marginal de Divisas. (2012). *26 de Agosto de 2015: Dólar SIMADI cierra BsF.199,803 por dólar*. Venezuela. Recuperado en agosto 26 de 2015. <http://simadi.co/26-de-agosto-de-2015-dolar-simadi-cierra-bsf-199803-por-dolar/>
- Ticket Mundo (2015). *Lo+vendido*. Venezuela. Revisado en abril 13 de 2015. Disponible en <http://www.ticketmundo.com/>
- Tironi, E. & Carvallo, A. (2011) *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Penguin Random House Grupo Editorial, Chile. Recuperado en diciembre 15 de 2014. <https://books.google.co.ve/books?id=znTpeFNxh6cC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Universidad Católica Andrés Bello. (s.f). *Escuela de Comunicación Social: Modalidades del Trabajo de Grado*. Modalidad IV: Estrategias de Comunicación. Recuperado en enero 15 de 2015. <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

X. ANEXOS

A: Cuestionario a la Audiencia de AGO Teatro

ENCUESTA

Buenas tardes; Gracias por venir a disfrutar de la obra "Canción de Navidad".

Por favor, dedica un momento a colaborar completando esta sencilla encuesta.

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y sus fines son estrictamente académicos. (No serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Eugenia Morgado - para su Trabajo de Grado - como estudiante de Comunicación Social de la UCAB).

Por favor lee detenidamente cada pregunta y contesta con tu opinión sincera. ¡Gracias!.

DATOS PERSONALES

Sexo

Femenino	
Masculino	

Edad: _____

Por favor completa los siguientes planteamientos:

Zona donde vive: _____

Ingreso mensual:

Menos de Bs. 6.400	
De Bs 6.401 a Bs. 15.000	
De Bs 15.001 a Bs. 30.000	
De Bs. 30.001 a Bs. 50.000	
Más de Bs. 50.000	

Nivel educativo (única selección):

Educación básica	
Técnico	
Universitario sin completar	
Universitario completado	
Estudios de postgrado	

Continúa →

P01. Con qué frecuencia...

	1 vez por semana	1 o 2 veces por mes	2 o 3 veces por año	1 vez por año	Nunca
Voy al teatro:					

P02. Acostumbro ir al teatro con... (Escoja máximo DOS opciones):

Solo		En familia	
En pareja		Con amigos	
No suelo ir al teatro			

P03. Me mantengo informado de la cartelera cultural por medio de... (Escoja máximo TRES opciones):

	Vallas
	Radio
	Televisión
	Páginas de Internet (especifique): _____
	Redes Sociales (especifique): _____
	Recomendación de un amigo
	Volantería
	No me mantengo informado de la cartelera cultural
	Otro (especifique): _____

P04. De los siguientes géneros teatrales, mi favorito es...

	Comedia
	Drama
	Musical
	Tragedia
	Infantil
	Ópera

Continúa →

P05. Me enteré de la obra “Canción de Navidad” a través de... (Escoja tantas opciones como aplique):

☐	Vallas
☐	Radio
☐	Televisión
☐	Páginas de Internet (especifique): _____
☐	Redes Sociales (especifique): _____
☐	Recomendación de un amigo
☐	Volantería
☐	Otro (especifique): _____

P06. Conozco al grupo AGO Teatro:

☐	Sí
☐	No

P07. Además de “Canción de Navidad”, he visto las siguientes obras del grupo AGO teatro:

☐	Pensar con el corazón... El Regreso
☐	Solo sé de mi
☐	La Virgen Roja
☐	Flores de Papel
☐	Tras una puerta cerrada
☐	Memoria del silencio
☐	Otra (especifique) _____
☐	No he visto otras obras del grupo

P08. De no haber visto otra obra de AGO Teatro, esto ha sido por:

☐	Desinformación
☐	Desinterés
☐	Falta de tiempo
☐	Otra (especifique) _____

B: Cuestionario a los Miembros Activos

Buenas tardes;

Gracias por aceptar ayudarme con mi Trabajo de Grado. Abajo se encuentran una serie de planteamientos cortos que me servirán como instrumento de medición de variables. La información suministrada será estrictamente confidencial. Por favor lee detenidamente cada pregunta y contesta con tu opinión sincera. ¡Gracias!

P01. Mi rol en la organización es:

P02. Mis responsabilidades en la organización son:

P03. Comparto mis responsabilidades dentro de la organización con otra u otras personas dentro de la misma:

☐	Sí
☐	No

P04. En caso de que la respuesta anterior sea positiva, comparto mis responsabilidades con... (Indica el número de personas con las que compartes tus responsabilidades):

_____ personas

P05. Establece qué tan de acuerdo estás con los siguientes planteamientos

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existen fallas en el entorno físico en el que nos comunicamos				
Existen fallas con los medios a través de los cuales nos comunicamos				
Tengo algún impedimento físico (auditivo, motor o visual) que me dificulte la comunicación				

Utilizo un lenguaje claro al comunicarme				
Las personas se muestran ofendidas cuando les doy una orden o acotación				
Conozco el cronograma de trabajo				
Conozco el organigrama del grupo				
Se cumplen los cargos establecidos en el organigrama				
Existe el espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo				
De existir el espacio para la retroalimentación dentro del equipo, este es efectivo				
Suministro a mi equipo la información y herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones				
Existe comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros				
Es claro en el equipo de trabajo quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención				
Existe comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva				
Existe comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo				

P06. En la organización, nos comunicamos a través de... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

☐	Correos electrónicos
☐	Carteleras
☐	Boletines informativos
☐	Llamadas telefónicas
☐	Mensajes de texto

	Reuniones periódicas
	Videoconferencias
	Comunicación personal
	Otro (especifica): _____

P07. Entre los medios seleccionados en la pregunta anterior, considero que la comunicación es más efectiva dentro de la organización a través de... (Escoge máximo DOS opciones):

	Correos electrónicos
	Carteleras
	Boletines informativos
	Llamadas telefónicas
	Mensajes de texto
	Reuniones periódicas
	Videoconferencias
	Comunicación personal
	Otro (especifica): _____
	Ninguno

P08. Además de los actuales, considero que necesitamos comunicarnos a través de... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	Correos electrónicos
	Carteleras
	Boletines informativos
	Llamadas telefónicas
	Mensajes de texto
	Reuniones periódicas
	Videoconferencias
	Comunicación personal
	Otro (especifica): _____

	Ningún otro
--	-------------

P09. Realizamos reuniones formales de status... (Escoge solamente UNA opción):

	Diariamente
	Una vez a la semana
	Quincenalmente
	Mensualmente
	Trimestralmente
	Anualmente
	Sin periodicidad fija
	Nunca

P10. Ordena de forma ascendente las formas de comunicación predominantes en la organización (Siendo 1 la menos predominante y 4 la más predominante):

	Desde la dirección hacia el resto del equipo
	Desde el resto del equipo hacia la dirección
	Entre pares con posiciones jerárquicas y funciones similares
	Entre las distintas áreas de trabajo y departamentos

P11. En caso de que existan fallas en los medios a través de los cuales nos comunicamos, estas son... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	No existen fallas en los medios a través de los cuales nos comunicamos
	Los medios son poco oportunos
	Los medios son difíciles de acceder
	Los mensajes no llegan a tiempo
	Los mensajes no llegan a la persona indicada
	Otra (especifica): _____

P12. En caso de que existan fallas en el entorno físico a través del cual nos comunicamos, estas son... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	No existen fallas en el entorno físico
	Falta de un espacio físico en el cual comunicarse
	No hay una red de internet que funcione correctamente
	No existe un medio de comunicación directa
	Otra (especifica): _____

P14. ¿Qué tipo de información recibes?

P15. ¿Qué información no te parece necesario recibir?

P16. ¿Qué otra información, además de la actual, consideras prioritario recibir?

Una vez más, ¡muchas gracias por tu tiempo!

C: Cuestionario a los Miembros Activos

Buenas tardes;

Gracias por aceptar ayudarme con mi Trabajo de Grado. Abajo se encuentran una serie de planteamientos cortos que me servirán como instrumento de medición de variables. La información suministrada será estrictamente confidencial. Por favor lee detenidamente cada pregunta y contesta con tu opinión sincera. ¡Gracias!

P01. Mi rol en la organización es:

P02. Mis responsabilidades en la organización son:

P03. Comparto mis responsabilidades dentro de la organización con otra u otras personas dentro de la misma:

☐	Sí
☐	No

P04. En caso de que la respuesta anterior sea positiva, comparto mis responsabilidades con... (Indica el número de personas con las que compartes tus responsabilidades):

_____ personas

P05. Establece qué tan de acuerdo estás con los siguientes planteamientos:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existen fallas en el entorno físico en el que nos comunicamos				
Existen fallas con los medios a través de los cuales nos comunicamos				
Tengo algún impedimento físico (auditivo, motor o visual) que me dificulte la comunicación				
Comprendo el lenguaje por medio del cual se comunican conmigo				
Me siento agredido cuando me dan una orden				
Conozco el cronograma de trabajo				
Conozco el organigrama del grupo				
Se cumplen los cargos establecidos en el organigrama				
Existe el espacio para la retroalimentación dentro del equipo de trabajo				
De existir el espacio para la retroalimentación dentro del equipo, este es efectivo				

Acepto tranquilamente las correcciones				
Manejo la información necesaria para el correcto cumplimiento de mis funciones				
Tengo las herramientas necesarias para dar respuesta a todas las solicitudes e informaciones a mi cargo				
Existe comunicación planificada desde la directiva del grupo hacia los miembros				
Es claro en el equipo de trabajo quiénes son los encargados de dar las correcciones y llamados de atención				
Reacciono de diferentes formas a las correcciones dependiendo de quién las haga				
Existe comunicación directa desde los miembros del grupo hacia la directiva				
Existe comunicación entre pares jerárquicos dentro del grupo				

P06. En la organización, nos comunicamos a través de... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

☐	Correos electrónicos
☐	Carteleras
☐	Boletines informativos
☐	Llamadas telefónicas
☐	Mensajes de texto
☐	Reuniones periódicas
☐	Videoconferencias
☐	Comunicación personal
☐	Otro (especifica): _____

P07. ¿A través de cuál de los medios seleccionados en la pregunta anterior, considera que la comunicación es más efectiva dentro de la organización? (Escoge máximo DOS opciones):

	Correos electrónicos
	Carteleras
	Boletines informativos
	Llamadas telefónicas
	Mensajes de texto
	Reuniones periódicas
	Videoconferencias
	Comunicación personal
	Otro (especifica): _____
	Ninguno

P08. Además de los actuales, considero que necesitamos comunicarnos a través de... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	Correos electrónicos
	Carteleras
	Boletines informativos
	Llamadas telefónicas
	Mensajes de texto
	Reuniones periódicas
	Videoconferencias
	Comunicación personal
	Otro (especifica): _____
	Ningún otro

P09. Realizamos reuniones formales de status... (Escoge solamente UNA opción):

	Diariamente
	Una vez a la semana
	Quincenalmente
	Mensualmente

	Trimestralmente
	Anualmente
	Sin periodicidad fija
	Nunca

P10. Ordena de forma ascendente las formas de comunicación predominantes en la organización (Siendo 1 la menos predominante y 4 la más predominante):

	Desde la dirección hacia el resto del equipo
	Desde el resto del equipo hacia la dirección
	Entre pares con posiciones jerárquicas similares
	Entre las distintas áreas de trabajo y departamentos

P11. En caso de que existan fallas en los medios a través de los cuales nos comunicamos, estas son... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	No existen fallas en los medios a través de los cuales nos comunicamos
	Los medios son poco oportunos
	Los medios son difíciles de acceder
	Los mensajes no llegan a tiempo
	Los mensajes no llegan a la persona indicada
	Otra (especifica): _____

P12. En caso de que existan fallas en el entorno físico a través del cual nos comunicamos, estas son... (Escoge cuantas opciones consideres necesario):

	No existen fallas en el entorno físico
	Falta de un espacio físico en el cual comunicarse
	No hay una red de internet que funcione correctamente
	No existe un medio de comunicación directa
	Otra (especifica): _____

P13. ¿Qué tipo de información recibes?

P14. ¿Qué información no te parece necesario recibir?

P15. ¿Qué otra información, además de la actual, consideras prioritario recibir?

Una vez más, ¡muchas gracias por tu tiempo!

D: Guía de entrevista a las Asistentes de Comunicaciones

1. ¿A través de cuáles medios se comunican?
2. ¿Cómo los administran?
3. ¿Qué tipo de mensajes transmiten?
4. ¿Cómo diseñan los mensajes?
5. ¿Cuál es el objetivo de los mensajes?
6. ¿Con qué frecuencia se comunican?
7. ¿Cuáles consideras que son las barreras presentes al comunicarse con su audiencia?
8. ¿Cómo reciben retroalimentación de la comunicación?
9. ¿Cree que sus comunicaciones sean efectivas?
10. ¿En qué te basas para afirmarlo o negarlo?
11. ¿Qué cambios, crees tú, podrían hacerse para contar con una comunicación más efectiva?

E: Guía de entrevista a la Junta Directiva

1. ¿Cuál es la misión, o la razón de ser de AGO Teatro?
2. ¿Cuál es la visión a futuro del grupo?
3. ¿Cuáles son los valores del grupo?
4. ¿Cuántos miembros activos tiene AGO Teatro?
5. De ser posible, ¿podrías escribir los nombres de los miembros del grupo para contactarlos para llenar un cuestionario?