

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Comunicación Organizacional; gestión empresarial para la cultura identidad de la  
empresa Procinal

Margarita María Aguilar Pérez

Lina González Dussán

Juan Camilo Méndez Herrera

Proyecto de Desarrollo Empresarial como opción de grado

Asesor

Mg. Adriana Marcela Nivia Flórez

Universidad de la Sabana

Facultad de Comunicación

Chía, Cundinamarca

2013

## Resumen

El proyecto de desarrollo empresarial que se presenta a continuación, es un análisis detallado de la empresa Procinal desde una visión comunicativa. El objetivo primordial es manifestar cómo por medio de una buena comunicación organizacional se puede unificar la cultura y la identidad de una organización. Así mismo, este proyecto propone desde la empresa mejorar sus diferentes relaciones por medios de comunicación más cercanos y sencillos. Por lo tanto, el plan estratégico de comunicación que se expone en las siguientes páginas, es un proyecto que plantea dar solución a las diferentes falencias detectadas por medio de tácticas comunicativas.

*Palabras claves: Comunicación organizacional, comunicación interna, cultura e identidad corporativa, comunicación estratégica.*

---

## Abstract

The enterprise development project is presented below is a detailed analysis of the company Procinal from a communicative vision. The primary objective is to show how through good communication can be unified organizational culture and identity of an organization. Furthermore, this project proposes from the company to improve its various media relations for near and simple. Therefore, the strategic communication plan proposed in the following pages, is a project that proposes to solve the various shortcomings identified through communication tactics.

*Keywords: Organizational communication, internal communication, culture and corporate identity, strategic communication.*

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN GENERAL</b> .....	<b>9</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	9
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	9
<b>2. FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>12</b>
2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	12
2.1.1. REDES DE COMUNICACIÓN .....	14
2.1.2. REDES INFORMALES .....	15
2.1.3. PÚBLICOS .....	15
2.2. COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
2.3. IDENTIDAD CORPORATIVA .....	17
2.3.1. EXTRACCIÓN DE ATRIBUTOS BÁSICOS .....	19
2.3.2. DEFINICIÓN DE PLANOS DE IDENTIDAD .....	19
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
2.5. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA .....	24
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>26</b>
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	26
3.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.5. METODOLOGÍA .....	27
<b>4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO</b> 30	
4.1. POLÍTICO.....	31
4.2. ECONÓMICO .....	32
4.3. SOCIAL .....	34
4.4. TECNOLÓGICO .....	34
4.5. AMBIENTAL .....	35
4.6. LEGAL .....	36

<b><u>5. ANÁLISIS EMPRESA CASO: PROCINAL .....</u></b>	<b><u>39</u></b>
5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	39
5.2. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS .....	40
5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	41
5.4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO PROCINAL.....	41
5.5. COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL.....	42
5.6. ANÁLISIS DE PERFILES Y CARGOS .....	44
5.7. PÚBLICOS .....	46
5.8. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PROCINAL .....	49
5.8.1. TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN .....	51
5.9. MERCADO COMPETITIVO .....	51
<b><u>6. DIAGNÓSTICO.....</u></b>	<b><u>54</u></b>
6.1. CADENA DE VALOR .....	55
6.2.1 ENCUESTA .....	57
6.2.2. ENTREVISTA.....	59
<b><u>7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>61</u></b>
7.1. ENCUESTAS APLICADAS.....	61
7.2. ENTREVISTAS APLICADAS .....	68
<b><u>8. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA DE PROCINAL .....</u></b>	<b><u>70</u></b>
<b><u>9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....</u></b>	<b><u>72</u></b>
9.1. OBJETIVO GENERAL.....	72
9.2. PÚBLICO OBJETIVO .....	72
9.3. ESTRATEGIAS.....	72
9.3.1. PRIMERA ESTRATEGIA .....	72
9.3.2. SEGUNDA ESTRATEGIA.....	74
9.4. ACCIONES ESPECÍFICAS .....	75
9.4.1 BOLETINES MENSUALES .....	75
9.4.2. REUNIONES PERIÓDICAS .....	78
9.4.3. DIVULGACIÓN VALORES CORPORATIVOS .....	78
9.4.4. DISPOSICIÓN DE BLOG PARA EMPLEADOS.....	79
9.4.5. BUZÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	80
9.4.6. CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS MENSUALES.....	81
9.4.7. EVENTO FORMAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS DE PROCINAL.....	82
9.4.8. FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA .....	84

9.4.9. FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS REDES SOCIALES .....	85
9.4.10. UNIFICAR LA UTILERÍA Y PAPELERÍA DE LA EMPRESA.....	86
<b>9.5. CRONOGRAMA .....</b>	<b>88</b>
<b>9.6. INDICADORES .....</b>	<b>89</b>
9.6.1. INDICADOR DE EFICACIA.....	89
9.6.2 INDICADOR DE EFICACIA .....	91
<b>9.7. PRESUPUESTO .....</b>	<b>93</b>
<b>9.8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
<b><u>10. ANEXOS.....</u></b>	<b><u>95</u></b>
10.1. ANEXO 1 - PERFILES.....	95
10.2. ANEXO 2 - INFORMES FINANCIEROS .....	114
10.3. ANEXO 3 - TABLAS COMPETIDORES .....	120
10.4. ANEXO 4 – TABLAS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	121
10.5. ANEXO 5 – RESPUESTAS DE INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN .....	124
<b><u>BIBLIOGRAFÍA .....</u></b>	<b><u>127</u></b>

## Índice de imágenes

Tabla 1. Funciones objetivas de la comunicación organizacional.....	13
Figura 1. Asistencia a cine en las principales ciudades .....	30
Figura 2. Top 10: Piratería online.....	32
Figura 3. Asistencia a cine .....	33
Figura 4. Distribución pantallas de cine en Colombia .....	38
Tabla 2. Estrategias genéricas de Michael Porter.....	41
Figura 9. Análisis DOFA .....	54
Tabla 3. Cadena de valor.....	56
Ilustración 1. Imagen estrategia de comunicación .....	75
Ilustración 2. Portada boletín .....	76
Ilustración 3. Boletín página 4.....	77
Ilustración 4. Diapositiva valores corporativos .....	78
Tabla 4. Cotización boletín .....	78
Tabla 5. Frases sobre valores corporativos .....	79
Ilustración 5. Blog .....	80
Ilustración 6. Formato sugerencias .....	81
Ilustración 7. Formato reconocimiento .....	82
Ilustración 8. Cotización evento .....	83
Ilustración 9. Ejemplo de carta motivacional.....	84
Ilustración 10. Cotización charla .....	85
Ilustración 11. Ejemplo de video para redes sociales .....	86

Ilustración 12. Tarjeta presentación empleados.....86

Ilustración 13. Formato membrete .....87



## Introducción

“Desde nuestras sillas, el cine se ve mejor” es el slogan de la empresa que en el presente trabajo se quiere analizar y lograr que todos sus empleados reconozcan. Un trabajo que busca evidenciar, por medio de un proceso de investigación, el estado actual de la comunicación internade una empresa colombiana ligada al negocio de la proyección de cine nacional e internacional, además de brindar una propuesta de trabajo que potencialice el uso de los medios de comunicación presentes en la organización, los cuales permiten en desarrollo y evolución de la misma.

Son varias las razones para el desarrollo de este trabajo, entre ellas que el negocio de la proyección de películas en Colombia es un sector de alto interés y evolución a lo largo de la historia de cada una de las empresas presentes en Colombia; un gremio que poco a poco toma mayor fuerza en el país y que produce ganancias multimillonarias a socios y accionistas; una actividad que está al alcance de la mayoría de personas del común, pero únicamente el nombre de cada una de las películas más taquilleras se resalta, dejando en muchos casos rezagado el nombre de la empresa que las comercializa. En este trabajo de grado se pretende dar a conocer desde su interior la empresa Cinemas Procinal y mostrar la comunicación interna como un elemento vital en el funcionamiento y actividad de la misma, al ser un recurso que trasciende a lo largo de la organización.

Como resultado de lo anterior, se hará la propuesta de un plan estratégico de comunicación interna que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional e identidad corporativa de Cinema Procinal, lo cual se fundamenta en el uso óptimo de los recursos ligados a la comunicación con los que cuenta.

Para dicho fin, fue necesaria la valoración de aspectos como el funcionamiento de la comunicación interna, conocer cuál es la identidad misma de Cinemas Procinal, determinar las actividades de fortalecimiento de la identidad corporativa y cultura organizacional que la empresa realiza.

El documento aborda un planeamiento central que se basa en que la escasa transmisión de la información por parte de los altos directivos de la empresa y la evidente efectividad de algunos de los medios de comunicación utilizados al interior de la misma empresa, ha tenido como consecuencia el atrás o en el cumplimiento de metas del plan estratégico del negocio, que a su vez ha generado poca identificación con la cultura de la compañía por parte de los empleados.

## 1. Justificación General

El proyecto de desarrollo empresarial que se presenta surge a raíz de los problemas que la presidencia de Cinemas Procinal,, ha descubierto a lo largo de la conformación de su organización y que poco a poco ha repercutido en su público interno. A partir de un acercamiento previo con la organización por parte del grupo de trabajo, se identifica la magnitud de la empresa en el sector del entretenimiento e igualmente la importancia de la comunicación en este sector. Es por esto que se propone realizar un plan de comunicación que fortalezca la organización.

Al realizar la investigación sobre los conceptos fundamentales para el desarrollo del plan, se determina que la comunicación organizacional tiene como base fundamental en una organización, su cultura e identidad organizacional y es en este momento donde la empresa Procinal, junto al grupo de trabajo, abordará el problema dando inicio al análisis interno de la organización, el cual refleja una necesidad de comunicación para lograr una buena proyección ante los públicos.

### 1.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para la empresa Procinal con el fin de fortalecer su cultura e identidad corporativa.

#### 1.1.1. Objetivos específicos

- Determinar las características y el valor que tiene la comunicación interna en Procinal.
- Determinar las acciones que realiza la empresa en el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Conocer los aspectos que conforman la identidad corporativa.
- Proponer un plan de acción, para mejorar la comunicación interna en la empresa para contribuir al fortalecimiento de la cultura e identidad corporativa.

### 1.2. Justificación

Debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años el sector del entretenimiento, los líderes de las organizaciones que la componen se han visto en la necesidad de formular estrategias cada vez más agresivas ante la competencia con el fin de mantener y aumentar su número de clientes y posición en el mercado. Éstas deben ser comunicadas y asumidas de manera casi inmediata por cada uno de los empleados que la componen, requiriendo una comunicación interna sólida que logre llevar a feliz término las metas trazadas.

En este sentido, los empleados requieren mayor información acerca de la organización en cuanto a sus funciones laborales, reglamentos internos, derechos y obligaciones contractuales; con una frecuencia oportuna y a través de canales eficientes que le ayuden a entender los objetivos organizacionales, su cultura y cómo se identifica con ésta para avanzar en la misma dirección.

Siendo vital, el poseer una adecuada comunicación interna que permita a sus miembros interrelacionarse y transmitir todo tipo de información con el objeto de asegurar flujos de información interna y externa que favorezcan su quehacer cotidiano y liderazgo empresarial.

Igualmente, la comunicación “es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar los roles en esta estructura” (Weihrich & Koontz, 1998, p.28). Favoreciendo el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente estable que proporcione planes donde se evalúe el desempeño y crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, la comunicación genera la conexión entre el ambiente externo y la organización; al lograr conocer las necesidades, preferencias e insatisfacciones de los clientes, potencializar la marca, reducir riesgos y ser más competitivos.

Con ello, se afirma que la comunicación es vital para administrar una organización, definir aspectos fundamentales en su desarrollo, cultura e identidad, como es el caso de Procinál.

Para tal fin, se ha visualizado la formulación de una estrategia que permita motivar, incentivar, alinear e informar a todas las áreas y empleados de la empresa con el fin de identificar y optimizar los elementos que constituyen su cultura, para comprender las percepciones que tienen sus integrantes sobre la formalización de los procesos así como el impacto de la comunicación en la mejora de la identidad corporativa, al aportar una serie de beneficios, como son:

- Ayudar a conocer los objetivos y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros avancen en la misma dirección.
- Asegurar que cada uno de sus integrantes reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Mejorar la toma de decisiones
- Alinear los esfuerzos de los equipos de trabajo con la estrategia y con ello incrementar el compromiso con la organización.

- Fortalecer su marca desde lo interno para surgir en el mercado de manera sólida.

## 2. Fundamento teórico de la investigación

A continuación se identifican los conceptos en los cuales se sustenta la estrategia de comunicación planteada y cómo éstos ayudan a comprender mejor el papel de la comunicación interna en los procesos empresariales. Teniendo como punto de partida su auge dentro de una organización.

Para muchas empresas, el éxito no sólo se basa en la buena calidad de su servicio o producto, sino que está ligado al buen funcionamiento y a la buena estructuración de las redes de comunicación.

Muchos gerentes y directores de las empresas, se esfuerzan día a día en crear, transmitir y mantener una cultura organizacional, que se convierta en el motor de motivación hacia todas las personas que pertenecen a la organización. Cuando se tiene un equipo motivado, decidido y preparado, se puede alcanzar la misión y la visión que se ha planteado en la empresa. Compartir, poner en común el mensaje institucional, lograr una mayor reciprocidad entre los empleados y clientes, al existir una comunicación organizacional.

La relación entre la comunicación y la organización se presenta más allá de un proceso por el cual se transmite información, a través de un emisor, receptor y un mensaje. Al ser la comunicación organizacional “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Martinez & Nosnik, 2006, p. 22).

### 2.1. Comunicación Organizacional

Dentro de una organización, el elemento más importante es el individuo. Por dicha razón, cada compañía debe preocuparse por crear canales de comunicación que demuestren su sensibilidad hacia la parte humana. Antonio Lucas Marín (1992), expone cómo la comunicación es un proceso donde las personas entran en una etapa de interacción y por el cual se pueden cumplir diferentes objetivos con la ayuda de sus miembros, planteando:

Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (Marín, 1992, p. 95).

Así mismo, este concepto es definido como “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”(Goldhaber, 1998, p61), y sostiene que es el estudio de los mensajes en las organizaciones.

En este punto es importante resaltar que la comunicación organizacional es entonces más que un flujo de información. Entra a participar en la cultura e imagen, la discusión y solución de los problemas que se desarrollan dentro de la empresa, y la optimización de metas y objetivos por parte de todos los individuos de la organización. Está claro que para comprobar la importancia de algún elemento, hay que conocer y recibir sus beneficios, la comunicación organizacional los demuestra a través de indicadores. Al carecer de una efectiva comunicación organizacional, la empresa puede llegar a verse afectada ya sea por el grado de desmotivación del empleado, los conflictos internos, la generación de crisis e insatisfacción del cliente.

Teniendo como referencia a Scott y Michael, la comunicación organizacional está diseñada para desarrollar cuatro funciones objetivamente: control, motivación, expresión de emociones e información.

Tabla 1. Funciones objetivas de la comunicación organizacional

Funciones	Definición
Control	Está diseñada para controlar las actividades y conductas de los miembros de la organización. En esta función se debe mantener el orden y buen funcionamiento de las jerarquías establecidas por la empresa y sus directivos.
Motivación	Los empleados de la organización deben tener claras sus responsabilidades y deberes dentro de la compañía. Es importante que se dé un apoyo y un acompañamiento a los miembros de la empresa para saber cómo están realizando sus labores y qué se puede hacer para mejorar el desempeño.
Expresión de emociones	Los miembros de la organización deben tener un espacio para poder dar a conocer su grado de satisfacción o insatisfacción a nivel personal y colectivo. Esto con el fin de alcanzar los objetivos de la organización con un clima organizacional adecuado.
Información	Esta función está diseñada para transmitir, identificar y evaluar las alternativas de acción.

Nota. Adaptado de Scott, & Mitchell. (2004). Funciones de la comunicación. En S. Robbins p. 284, Comportamiento Organizacional (10ª ed., p.704). México: Pearson Educación de México.

Todos los procesos comunicativos necesitan de redes de comunicación, para determinar la forma en que se desarrolla el intercambio de información dentro de la organización. Cada compañía es diferente a su competencia, por eso cada método comunicativo interno, puede generar valor a la empresa.

### 2.1.1. Redes de comunicación

La construcción de la organización se hace por diferentes mandos y por tanto por diferentes formas de comunicación. La dirección que toman los mensajes son llamadas redes de información las cuales están divididas entre las formales e informales.

#### 2.1.1.1. Redes Formales

Cuando los mensajes fluyen de forma jerárquica o siguen su orden planteado en el cronograma, las redes de comunicación son formales, es decir “las redes formales dentro de la comunicación organizacional, tienen como objetivo coordinar de forma adecuada las actividades distribuidas en la estructura y jerarquía de la organización” (Cervera, 2008,p.312). Dentro de estas redes están la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

#### 2.1.1.2. Comunicación Descendente

La comunicación descendente es aquella que pasa de un departamento o grupo a un nivel inferior. En esta, los supervisores se personifican como emisores y sus subordinados son los receptores. Los mensajes que son transmitidos tienen que ver con instrucciones laborales, exposiciones de trabajos, procedimientos y prácticas y por último, la retroalimentación o *feedback*.

Es la comunicación que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma(Cervera, 2008, p. 312).

#### 2.1.1.3. Comunicación Ascendente

“La comunicación ascendente circula desde de la base de la empresa hacia arriba. El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa” (Cervera, 2008, p. 328), en este tipo de comunicación se tienen en cuenta el progreso de los procesos, el alcance de las metas y los posibles problemas que afectan a la organización. Una manera de alcanzar este flujo es con el uso de buzones de sugerencias, encuestas de satisfacción, discusiones, entre otros.

#### 2.1.1.4. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se da entre los mismos departamentos o áreas de la organización. Debe existir una integración y coordinación por parte de los miembros de los departamentos.

Es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff. El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización (Díez, 2006, p.16).

### 2.1.2. Redes Informales

Partiendo de lo propuesto por Martínez y Nosnik (1998), la comunicación informal está definida por los siguientes aspectos:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupa.
- No tiene canales ni procedimientos definidos.
- Utiliza elementos de trabajo sin tener la legitimidad para ejecutar la acción.

Este tipo de redes regularmente transmiten información sobre noticias y comentarios, pero también puede caer en el rumor, “en general el rumor es ambiguo, carece de fundamentos y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto causan, distorsionando el sentido del mensaje original” (Martínez & Nosnik, 2006, p.60).

La comunicación organizacional debe abarcar los ámbitos tanto externos como internos de una organización. Debe ser integral y debe constituir la base para que la empresa logre proyectar su imagen debidamente.

### 2.1.3. Públicos

De igual manera, toda organización debe prestarle atención tanto a su imagen como a la percepción y reputación que ésta genera ante sus públicos internos y externos. Entendiéndose al público como: “el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos”(Escobar, 2009, p. 6).

#### 2.1.3.1. Público externo

El público externo está integrado por compradores o clientes potenciales, los medios, ONG'S, distribuidores, gobierno, entre otros. “Aquel público que está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea esta geográfica, de productos o servicios” (Escobar, 2009, p.29).



Otros autores lo definen como, aquellas personas que no se encuentran necesariamente ligadas a una organización, y esta impresión no permite caracterizar de forma precisa el tipo de relación específica establecida entre ambos. “Este tipo de público tiene influencia sobre la organización a partir de un interés relativo” (Mantilla, 2009, p.189).

#### 2.1.3.2. Público interno

En las organizaciones, el público interno está integrado por los directivos, accionistas, personal de la empresa, proveedores, entre otros. “Es el grupo de personas que conforman una institución y que están vinculada a ella” (Escobar, 2009, p. 28).

Así mismo, los públicos internos son aquellos que saben de los procesos que se realizan al interior de la empresa, más específicamente, están definidos como la opinión pública entro de una organización. “son personas que presentan servicios de naturaleza no eventual a una organización, bajo su dependencia y recibiendo un salario. Los públicos internos mezclan aspectos legales y mercantiles” (Mantilla, 2009, p.188).

Para conocer más a fondo cómo es la comunicación de los públicos en la organizaciones necesario definir e identificar el desarrollo de la comunicación interna.

### 2.2. Comunicación Interna

Se entiende como comunicación interna a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización. La empresa busca alcanzar sus objetivos por medio de procesos informativos que llevan el mensaje a todos los miembros de la misma, logrando una participación activa y un manejo de buenas relaciones. La comunicación interna se define de la siguiente manera:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales(Andrade, 2005, p. 17).

Retomandola definición anterior, se puede entender al clima organizacional como el factor que demuestra la calidad del ambiente interno, teniendo en cuenta el comportamiento y la adaptación del personal en la empresa. Para esto, es necesario evaluar si se está llevando a cabo el objetivo de cumplir la misión y visión establecida por la organización, midiendo valores corporativos, los atributos planteados y la filosofía institucional.

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (Andrade, 2005, p 23).

El mismo autor propone cinco componentes del objetivo de la comunicación interna, los cuales hacen que se desarrolle un proceso informativo adecuado y óptimo para la organización.

- Investigación.
- Identificación.
- Información.
- Integración.
- Imagen.

La integración de dichos componentes, hacen que la comunicación interna no sólo se vea como un proceso de transmisión de mensajes, sino como una estrategia para alcanzar las metas establecidas. “La necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación que señale claramente el camino y los medios para que esta contribución esperada de la función de los resultados organizacionales, se pueda dar” (Andrade, 2005, p. 45).

Pero para hacer que esta estrategia sea acertiva se necesita conocer la dinámica de la organización y esto se desarrolla por medio de la observación y descripción de la identidad corporativa.

### 2.3. Identidad corporativa

La identidad no es una cualidad que las organizaciones poseen por el simple hecho de ser, es un esfuerzo continuo, en el cual se busca identificar todas las cualidades, potencialidades que tendrá una organización, mediante la autoevaluación y la definición de singularidad empresarial.

De igual manera, está ligada a cada una de las actuaciones de las organizaciones de carácter comunicacional, es decir la forma como se ha relacionado con sus Stakeholders; por ejemplo el servicio de calidad que brinda a sus clientes, la transparencia de sus acciones, solidez económica, las relaciones con su competencia y desde luego las políticas laborales que afectan directamente a cada uno de sus trabajadores.

La identidad exige una manifestación visual o física, que es el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o en el sistema social (Tejada, 1990, p.51).

Por lo anterior y de acuerdo a Tejada se determina que la identidad corporativa de una organización son todas aquellas manifestaciones, entre ellas, físicas que pueden darse a partir de una idea o concepto de organización. Un ejemplo claro de esto son todas aquellas piezas físicas que hacen parte de la imagen corporativa de una empresa u organización.

Al abordar un concepto global de identidad corporativa debemos conocer de mano la trayectoria, cultura, comportamiento, la forma en que hace las cosas cierta organización, así como sus representaciones físicas, en las cuales se incluyen logotipo, tipografía, color, imagen o símbolo, entre otros.

La selección de todos los elementos físicos que hacen parte de la identidad de una organización no puede ser elaborada sin ir de la mano con la personalidad de la misma entidad. Logo, color, tipografía, imágenes y todos aquellos elementos de vital importancia en el reconocimiento de una marca deben estar definidos desde la base misma de la organización, de no ser así la identidad no tendría una base de personalidad real en la cual sustentarse. “La identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa, de su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” (Costa, 1992, p.21).

Al momento de definir la identidad de una organización el primer paso a desarrollar es determinar lo que Norberto Chaves en su libro La imagen corporativa, define como forma de auto-representación consciente de la institución.

El material documental específico para este primer paso proviene de la propia entidad en su funcionamiento orgánico real y sus prospectivas de desarrollo, documentación que forma parte de la base informativa global producida por la institución (Chavez, 2005, Pág. 34).

A partir de esta primera etapa lo que se busca es desarrollar un trabajo desde la organización, es decir que toda la información, necesaria para definir la identidad de la organización, sea producida desde la organización: sus valores, funcionamiento e información global de la empresa misma.

La extracción necesaria de información se tiene que hacer mediante un desglose de cada detalle teniendo en cuenta desde los atributos básicos hasta la marca.

### 2.3.1. Extracción de atributos básicos

Se deben tomar todos aquellos atributos que de manera interna se han convertido en factor dinámico en el desarrollo o cumplimiento de los objetivos principales de la organización.

De la misma manera se deben dejar de lado aquellos atributos de la organización que se encuentran ligados con los objetivos generales, particulares, estratégicos o tácticos, puesto que podrían reflejar obstáculos objetivos en la identificación propia de la organización.

Después de la extracción de los atributos básicos de la organización, en muchos casos y por lo general en todos, se generan ciertos huecos o baches en el armazón ideológico obtenido, es decir una reseña incompleta de los atributos de la organización. Para que la identidad de una organización se conceptualice en bases sólidas, estos baches deben ser llenados, lo cual complementaría el discurso de identidad.

### 2.3.2. Definición de planos de identidad

El discurso resultante permitirá reflejar una mínima complejidad en la realidad institucional concreta, es decir su infraestructura física, funcional y organizativa; en el discurso de identidad.

...en principio, todo discurso de identidad puede desdoblarse como mínimo en dos planos, correspondientes a dos distintos niveles de aproximación en la lectura de la institución:

- a) la institución como una entidad única, indivisa, global, tal como se le ve a la distancia, desde una óptica neutra, propia de un observador indiferenciado, carente de intereses específicos, y,
- b) la institución vista –más cerca–, que parece como una entidad polifacética, con sistemas de actividades y mensajes agentes y emisores, co-actores e interlocutores, intereses y ópticas específicos y diferenciados(Chavez, 2005, Pág. 36).

#### 2.3.2.1. Texto de identidad básico

Este primer discurso desarrollado principalmente desde un contexto interno de la organización deberá ser cotejado o asimilado en contexto. A partir de este proceso podrá ser reajustado dependiendo de la objetividad del mismo. El texto de identidad básico no tiene que ser necesariamente comunicable, pero de igual forma no se puede tener en cuenta como si únicamente fuera un texto borrador o

una materia prima básica, puesto que en contexto este elemento tiene un papel fundamental en el desarrollo de la identidad de la organización.

“La sola labor de consulta al equipo humano para recoger su descripción, caracterización y diagnóstico de la situación de la entidad implica un salto importante en la autoconciencia de la institución. Si, como suele sostenerse, detrás de todo problema de imagen hay un problema de comunicación, y detrás de este problema de identidad, puede comprenderse que toda intervención eficaz sobre la imagen y sobre la comunicación incidirá igualmente sobre los procesos de identificación interna” (Chavez, 2005, p. 36).

#### 2.3.2.2. La marca, vectores de la identidad corporativa

Según Joan Costa (1992), existen vectores o partes fundamentales que permiten el posicionamiento y reconocimiento de la identidad de una organización siendo la piedra angular de la materia misma, como se expresa a continuación:

- Nombre o identidad verbal: una organización solo puede existir mediante tenga un nombre propio, de la misma manera ésta misma y todos sus productos se conviertan en sujetos de comunicación. Particularmente el nombre o la identidad verbal de la organización es el único vector que tiene doble dirección, es decir que la empresa misma y todos sus públicos lo utilizan para referirse a la misma, ya sea de manera positiva o negativa.
- Logotipo: éste es la traducción visual del nombre de la organización, es la manera en que se convierte en un elemento visible, esto le permite a la empresa incorporarse en la memoria visual de sus públicos, la cual es más potente que la memoria verbal. “al ser el logotipo de identidad una palabra dibujada o diseñada, recupera su originalidad, su personalidad propia como nombre de marca y como marca, que la diferencia de la misma palabra escrita en caracteres mecanográficos...” (Costa, 1992, p. 21).
- Simbología gráfica: Son los símbolo icónicos de una marca, una clase de signos de identidad. Los símbolos de identidad deben tener la cualidad de evocación o se asociaciones, ya sean positivas o inequívocas. “Presentan a menudo una notable cualidad estética, una fuerza emocional y una fascinación que es propia de los símbolos” (Costa, 1992, p. 21).
- Identidad cromática: el uso adecuado del color le permite a la marca ser fácilmente reconocida, es decir actualmente el color corporativo se traduce en lenguaje. En lo amplio del mercado nacional y mundial ciertas marcas ostentan un alto grado de reconocimiento gracias a sus colores, un claro ejemplo de esto podría ser Coca Cola con el rojo y blanco. “El color por sí mismo realiza

una función identificadora en el primer nivel de sensación visual, y una mnemónica que vincula color, posicionamiento e imagen” (Costa, 1992, p. 22).

- Identidad cultural: El estilo de una organización está dado por los elementos significativos de la cultura de una organización. Es decir es un modo claro de comportamiento global, el modo de ser y de hacer las cosas frente a la sociedad o exactamente frente a todos los públicos de una organización.

En conformidad con el autor, los anteriores son todos aquellos vectores o puntos de gran relevancia que deben ser desarrollados paso a paso para lograr el posicionamiento y recordación de la marca y así mismo de la organización.

#### 2.4. Cultura organizacional

Hoy el entorno de las organizaciones ha cambiado drásticamente, debido a procesos como la globalización, que ha permitido el intercambio de idea entre países y así mismo entre el sector industrial, esto trae consigo que al interior de las organizaciones existe una prominente mezcla de culturas, donde convergen valores y prácticas sociales, que causarán efectos directamente en el desarrollo de la cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional comenzó a surgir durante los años ochenta ya que, hubo una expansión literaria acerca de la cultura organizacional. Toda esta producción comenzó a surgir debido al acelerado proceso de competencia entre organizaciones, el creciente cambio de la sociedad al mundo contemporáneo que implicaba nuevas necesidades, y el interés de desarrollar un posicionamiento. A partir de este momento la gerencia pudo determinar la visión de la organización y lo que esperan sus stakeholders de la misma, siendo la cultura organizacional parte de una prioridad; “Esto permitió que los gerentes y los consultores igualaran la cultura a variables como efectividad, productividad, calidad o internacionalización<sup>1</sup>” (Wehrich & Koontz, 1998, p. 19).

Según Robines (2004) “la cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran” (Trías & Facal., 2011, p. 1), en consecuencia se puede determinar que la cultura organizacional es la recolección de perspectivas de la organización que puede brindar los parámetros y características para definir la línea de dirección de

---

<sup>1</sup>De acuerdo con Ronald Coase(1937) La internacionalización inicialmente es conceptualizada como un crecimiento de las empresas motivado principalmente por la necesidad de encontrar ubicaciones que representaran menores costos de operación, abriendo la posibilidad de que las organizaciones separen sus actividades y descentralicen algunas de ellas localizándolas en países donde se encuentren ventajas económicas (Adolfo Rodríguez, 2007, p. 70).

los objetivos y su modo de hacer, considerando la línea de dirección como el camino determinado para cumplir la visión ya establecida, “Las visiones compartidas en la empresa le dan a la cultura una apariencia y una función armonizadora” (Illera, 2005, p. 68).

La importancia de la cultura organizacional en una empresa es la colectividad que genera entre los miembros de una empresa a buscar una misma orientación, “la cultura es un factor de integración entre los empleados y los departamentos; porque la cultura es considerada como un medio de socialización de los miembros por que guía comportamientos” (Illera, 2005, p. 69). Mientras más socialización se desarrolle en la cultura, habrá más posibilidades de adaptación al cambio.

Joan Costa (1992) señala que dentro de la cultura corporativa existen tres variables que son: La ideología de la organización, la orientación estratégica y la dinámica cultural, que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura corporativa. Dentro de este elemento existen dos claves para desarrollar la gestión cultural. La primera es identificar cómo se hacen las cosas y cómo se deberían hacer, en este punto cabe preguntarse qué cultura se tiene y qué cultura necesita el proyecto empresarial. La segunda clave consiste en descubrir las razones profundas, a veces no explícitas, que determinan el comportamiento corporativo.

Así mismo, existen también unos factores importantes para determinar la cultura corporativa. Estos factores son: las subculturas<sup>2</sup>, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder e instrumentos de motivación y recompensa.

Un elemento principal y notorio en la cultura empresarial son los valores corporativos, estos son los que explican las acciones, expresiones y el lenguaje que se maneja al interior de la organización, “Los valores corporativos, los cuales explican el comportamiento humano en la organización y se manifiestan a través de prácticas organizacionales como mitos, símbolos, rituales héroes y tejido cultural” (Páramo, Ramírez, & Rodríguez, 2008, p. 13). Así mismo se puede concluir que debido a todos estos elementos que la componen la cultura organizacional no es monolítica<sup>3</sup> y es en este punto donde se hacen denotar las subculturas mencionadas anteriormente, aunque siempre sobresalta la dominante, esto quiere decir que la cultura sea creada a partir de sus lineamientos. “Los valores pueden ser explícitos a través de los discursos de los gerentes y sus direccionamiento estratégico...” (Páramo, Ramírez, & Rodríguez, 2008, p. 13).

Según Páramo, Ramírez y Rodríguez en el libro *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*, se identifican los componentes de la cultura

---

<sup>2</sup> Las subculturas son países, sectores y empleados que rodean la organización (Páramo, Ramírez, & Rodríguez, 2008, p. 12).

<sup>3</sup> Monolítico: De una pieza, sin fisuras (RAE, 2013).

empresarial. El mito, es fundamentado por medio de hechos o la reseña histórica de la compañía que marca unos parámetros, creencias y tradiciones hace referencia a los esquemas que tienen que seguir sus empleados para la resolución de conflictos, estos ya están completamente estructurados y se realizan de forma mecánica, símbolos elementos que hacen que la organización sea reconocido inmediatamente, ritos son las actividades estipuladas previamente en el cronograma que se realizan con el propósito de socializar prácticas empresariales, héroes es el modelo a seguir para los integrantes de la cultura establecida, es usado para plasmar acciones positivas que deben ser imitadas y finalmente el tejido cultural, son influencias que se desarrollan mediante departamentos para recordar los deberes y responsabilidades que se adquieren al hacer parte de la organización.

Al conocer los componentes de la cultura empresarial se puede determinar el fin de la misma, cada empleado adquiere un comportamiento particular dependiendo a la normatividad, valores y orientación, todo esto irá dirigido a la búsqueda de:

- Estabilización de valores.
- Creación de símbolos.
- Integración interna de organización.
- Eficacia organizativa.
- Experiencia administrativa y corporativa con éxito.
- Idealización de la orientación estratégica de la empresa (Illera, 2005, p. 68).

Lo anterior argumenta la unificación que busca la cultura empresarial entre lo que quieren los gerentes y lo que piensan sus empleados.

Igualmente la cultura organizacional necesita implementarse y mantenerse. Esto se puede realizar por medio de mecanismos analíticos. Primero la implementación se debe enfocar en los deseos de los dirigentes quienes son ellos los que definen el norte de la empresa, posteriormente señala la importancia de ver las reacciones ante los momentos de crisis pues estos determinan comportamientos posteriores que se deben tomar. Para mantener la cultura organizacional indica que se deben motivar los comportamientos deseados de cada uno de los empleados, por medio de premios y recompensas equivalentemente el trato en cualquier situación como promoción, contratación o despido son determinantes para definir el desarrollo de la cultura, y esto se despliega mediante un cambio. El cambio se desarrolla a través de todo los empleados de la organización y para tener este desarrollo hay que tener en cuenta sus valores, ritos, creencias y comportamientos los cuales corresponden a una estrategia.



## 2.5. Comunicación estratégica

Dependiendo del contexto de la organización y los resultados alcanzados, se puede implementar la comunicación estratégica la cual tiene como fin transformar cualquier relación que tenga la organización en una ventaja por medio de acciones sucesivas, "...actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, evitando la espontaneidad de los mensajes para que no se den las identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias" (Unidad Internacional para el desarrollo, 2011, p. 1).

Es importante que las organizaciones implementen procesos de profesionalización de la comunicación, que tengan en cuenta elementos básicos de la misma como: presupuesto, objetivos a largo plazo, mediciones e resultados e impacto en las utilidades.

El autor Francisco Garrido (2002), en su libro *Comunicación Estratégica*, propone la estructura y la estrategia clásica de la siguiente manera:

Estrategia: nivel de planteamiento a largo plazo en donde se define cómo se propone concretar objetivos. Táctica: nivel en que se definen los modos de hacer conforme el mejor uso de los recursos y del mejor momento para emplearlos. Logística: nivel operativo de análisis del mantenimiento o producción de recursos necesarios para el logro de los fines estratégicos (Garrido, 2002, p. 58).

La comunicación estratégica debe buscar en sí misma la satisfacción de todos los Stakeholders, sin la necesidad de desgastarse en un plan de deterioro de la competencia. En muchos ámbitos tanto las fortalezas como las debilidades de la competencia son un ejemplo para la construcción de bases sólidas destinadas a la organización; Definiendo la estrategia como "...un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente" (Quinn, 1980, p. §3).

Existen diversas modalidades de intervención estratégica, principalmente la que conlleva al desarrollo de una estrategia comunicacional, una estrategia infraestructural o de la misma manera una estrategia mixta.

Como es lógico la estrategia comunicacional es la que se refiere a todos los procesos internos y externos de comunicación de una entidad o institución. Es puesta en marcha en el momento en que la investigación previa arroja problemáticas evidenciadas en el plano comunicacional.

La mixta por su parte combina la estrategia comunicacional y la estrategia infraestructural, es decir el momento en que las problemáticas evidenciadas en la

investigación de la organización permite identificar obstáculos en los procesos comunicacionales e de infraestructura de cualquier organización.

Con estos conceptos se quiere llegar a sustentar la investigación que se realiza a la empresa caso; Procinal. De tal manera que se llegue a la explicación de la importancia de la comunicación dentro de una organización, teniendo como respaldocategorías de análisis, apoyadas por autores como Jeremy Kouri, Harold Koontz, Joan Costa, entre otros.

### **3. Planteamiento del problema y metodología**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

A partir del proceso de investigación se logró identificar ciertas falencias que afectan directamente el funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa Procinal, como son:

Los empleados desconocen en gran medida la identidad de la organización, generando un bajo sentido de pertenencia y por ende falta de apropiación de la cultura organizacional.

Paralelamente en términos de gestión de la comunicación al interior de la organización, falta efectividad de los canales de comunicación, al no visualizar la importancia de la comunicación interna como mecanismo de dirección y desarrollo del plan estratégico. En gran parte por la inexistencia de un departamento o área de comunicaciones dentro de su estructura organizacional.

Así mismo la indiferencia de parte de gerencia a las diferentes opiniones de su personal hace que toda la organización tome una actitud de rechazo y desprendimiento hacia el crecimiento de la misma.

Finalmente es indudable que los escasos canales de comunicación e información brindados por la organización a sus empleados crea barreras para desarrollar sus funciones y propósito en ellas.

#### **3.2. Hipótesis de la investigación**

La escasa transmisión de la información por parte de la gerencia y la poca efectividad de los canales de comunicación existentes, ha ocasionado demoras en el cumplimiento de las metas del plan estratégico del negocio, y un déficit de identificación con la cultura de la compañía por parte de los empleados.

#### **3.3. Preguntas de investigación**

¿Cómo actúan los canales de comunicación sobre los empleados en el cumplimiento de las metas propuestas dentro del plan estratégico empresarial?

¿En qué medida el flujo de información desde la gerencia influye en la identificación con la cultura organizacional por parte de los empleados operativos?

¿Qué relación existe entre los procesos de comunicación y el desarrollo de un plan estratégico desde la gerencia, con respecto al funcionamiento de la organización?

¿Por qué la implementación del plan estratégico de comunicación interna puede tener un vínculo con la cultura organizacional por parte de los empleados?

¿De qué manera el sentido de pertenencia de los empleados de Procinal puede verse afectado al no comprender y vivir la cultura organizacional de la empresa?

#### 3.4. Objetivo general de la investigación

Identificar el estado actual de la comunicación interna de Procinal, para detectar como ésta puede afectar la labor de sus empleados en relación al conocimiento e identificación con su cultura empresarial. Con el propósito de crear una estrategia que logre un mayor valor de la comunicación interna en ella y así cumplir con las metas propuestas por la organización.

#### 3.5. Metodología

Con el propósito de conocer e indagar sobre los aspectos que se han analizado en el marco teórico, se aplicó una investigación descriptiva en la fase de abordaje de los aspectos ya mencionados desde la gestión, enfocándose en la comunicación interna a nivel organizacional, su cultura organizacional y cuál es la identidad corporativa que percibe y posee al interior de la empresa.

Se abordaron diferentes aspectos de la organización, como las actividades desarrolladas en su interior, por empleados y directivos, procesos de comunicación interna (comunicación institucional, informal, modelos y métodos de comunicación). Intervienen también en esta fase de descripción objetos y elementos que propician el proceso de comunicación en la organización tales como equipos e infraestructura.

Se definió como descriptivo con el fin de determinar el modo de operación, analizando las variables que tenían relación con los medios de comunicación, la información de la empresa, la comunicación interna, la cultura organizacional, la información sobre el perfil y cargo de cada empleado. Así mismo, buscando identificar falencias y ventajas del proceso al interior de la organización, se planteó la relación existente con el plan de comunicaciones interno de la empresa Procinal.

Junto con el método inductivo, ya que éste forma el conocimiento a partir de lo observado para llevarlo a terminaciones generales, sin embargo también se complementa con el método deductivo para mostrar detalles minuciosos contenidos en el entorno general.

Una de las maneras de entender este fenómeno es realizar un diagnóstico al interior de la empresa, aplicando las siguientes herramientas:

- Observación

Asistencia a reuniones donde se observó la toma de decisiones, los temas de importancia, metas y problemáticas. Además se observó la rutina en las salas, desde su apertura hasta el cierre, identificando el manejo de público, asignación de funciones, uso de uniforme, manejo de promoción. Se observó el desarrollo de la entrega de resultados y el modo de comunicación entre jefes y operarios.

- Entrevistas Individuales

Se realizaron tres entrevistas individuales a funcionarios administrativos de la organización que brindarían información importante para la elaboración de la investigación. Estas entrevistas se realizaron en espacios y diferentes mediante la asignación de citas para el desarrollo de las mismas, en donde cada entrevistado se reunía con los integrantes del grupo de trabajo y contestaba las mismas preguntas.

Funcionarios:

- Karen Rivera, Directora del Departamento de Recursos Humanos
- Raúl Ángel, Gerente de Mercadeo
- Juan Pablo López, Director del Departamento de Comunicación
- Análisis de documentos

Se tomaron en cuenta menciones en periódicos, el manual de marca de la organización, reportes de metas y artículos económicos.

- Encuestas

De una población total de 370 empleados, se realizaron encuestas a 120 trabajadores, pertenecientes a diferentes dependencias, entre éstas área administrativa, operativa, recursos humanos y mercadeo. Los empleados seleccionados para responder las preguntas están ubicados en varias sedes de Cinemas Procinal en Bogotá. Los empleados administrativos en la sede administrativa en la calle 122 con carrera 19 al norte de la capital.

Luego de realizar, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y una observación experimental se pudo conocer el ambiente interno de la empresa y los aspectos más relevantes de ésta. Es decir, se identificó de manera concisa las funciones en cada uno de los cargos al interior de la organización, desde gerencia

hasta el sector operativo y cómo los empleados desarrollan dichas actividades. A continuación se conoció la forma en la cual la empresa se comunica internamente con sus empleados (directivos-subordinados), y la composición de la misma. Para esto se determinaron cuáles son los canales de comunicación y su funcionamiento, identificando si cumplían adecuadamente o no su propósito.

Buscando un mejor entendimiento de las dinámicas al interior de la organización fue necesario entender de manera precisa el organigrama propio de Procinál. De esta se identificaron características esenciales de la empresa, que permitirían el cumplimiento de metas y objetivos planteados en el plan de comunicaciones Interno.

Para conocer el entorno y la dinámica del sector del entretenimiento, específicamente en las empresas dedicadas a la proyección de películas, se toman en cuenta las variables políticas, económicas, sociales, legales, tecnológicas y ambientales para recrear la situación natural. Se estudió y depuró la información de tal forma que se plasmaron los puntos más críticos de cada una de estas variables.

Posterior a esta primera etapa de la investigación, se realizó el análisis de toda la información obtenida, además de la formulación de la herramienta de diagnóstico DOFA. Paralelamente, se diseñaron las encuestas y los cuestionarios que se aplicaron a la muestra seleccionada; esta muestra se determinó sectorialmente, es decir, se realizaron diferentes cuestionarios, para empleados de cargos administrativos y operativos. Con esta aplicación se buscó conocer la perspectiva general de los empleados de la empresa caso para la realización de posibles planes estratégicos de comunicación.

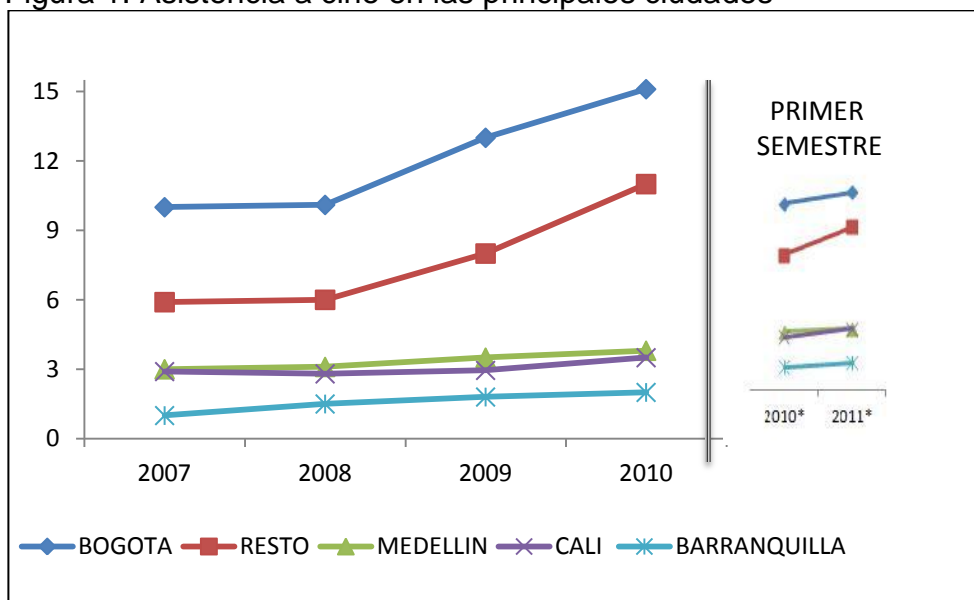
Al realizar la recolección de datos, se dio inicio a la tercera etapa: tabulación de los resultados. A partir de esto surgió el reporte final, el cual brindó las pertinentes conclusiones para la creación de la estrategia.

#### 4. Análisis del macroentorno de la empresa caso de estudio

El sector de la proyección de cine en Colombia, havenido presentando un dinamismo positivo en cuanto a la asistencia a éstas durante los últimos años. “...en países como Argentina, Colombia, Perú y Chile se duplicó la asistencia a cine en los últimos cinco años” (Proimágenes, 2011, p. §3). Este crecimiento se da como causa de la expansión e innovación de nuevas salas de cine con mejoras en sus reproducciones de sonido, audio y comodidad; con el fin de brindarle al cliente una nueva experiencia de entretenimiento, pasando “...de 424 en 2006 a 591 en 2011” (Proimágenes, 2011, p. §3) salas de cine en Colombia.

Estas nuevas salas de cine se han creado principalmente en ciudades intermedias del país. Lo que ha generado una mayor asistencia por parte de ciudadanos de estas ciudades, que de ciudades principales exceptuando Bogotá a lo largo de estos últimos años. Como lo muestra Proimágenes en la siguiente gráfica.

Figura 1. Asistencia a cine en las principales ciudades



Nota Adaptado. Cifra en millones. \*Enero a Junio. Fuente: Adaptado Proimágenes. (2011).

Proimágenes. Recuperado el Marzo de 2013, de

[http://www.proimágenescolombia.com/page\\_2011/secciones/cine\\_colombiano/estadisticas/cine\\_en\\_cifras/informe\\_especial\\_esp/informe-especial.html](http://www.proimágenescolombia.com/page_2011/secciones/cine_colombiano/estadisticas/cine_en_cifras/informe_especial_esp/informe-especial.html)

A continuación se analizará detalladamente los factores desde la perspectiva política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal que afectan y de qué manera lo hacen al negocio de los cines en Colombia.

#### 4.1. Político

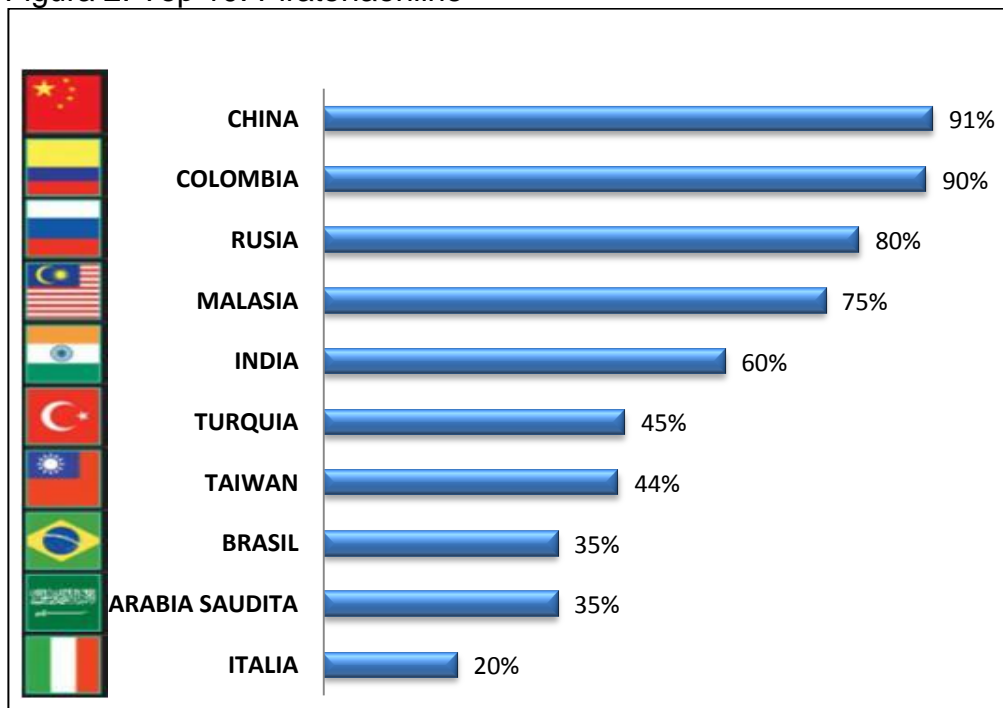
Actualmente existe un problema en el sector del entretenimiento, el cuál es la piratería. Este problema que afecta tanto al negocio de la música, los medios audiovisuales y de software, entre otros, hace que sea un tema que se tiene que cambiar mediante el pensamiento cultural colombiano, pero mientras esto pasa, el gobierno, entidades públicas, privadas y medios de comunicación han venido realizando campañas, leyes y comunicados para combatir este problema.

De acuerdo con las estadísticas de PRACI - programa para la defensa de los intereses y derechos que asisten a los productores, exhibidores y distribuidores de video en Colombia – en el año 2007, el número de películas ilegales incautadas en el país fue superior a los 5 millones de copias, se intervinieron 602 vídeo tiendas ilegales, se capturaron a 1002 personas por delitos de violación a los Derechos de Patrimoniales de Autor y se emitieron 135 condenas por piratería (El Convenio Antipiratería para Colombia, 2012). Desde el 2007, el tema de la piratería estuvo en la mira en el ámbito nacional, para el año 2011 la revista online ENTER.COM confirmaba que la industria más afectada por la piratería es la audiovisual. Se estima que cada año las salas de cine pierden aproximadamente un millón de espectadores y la venta de DVD originales ha bajado en un casi 50%. A esto se le suma el cierre de empresas de alquiler de video legales por quiebra.

De acuerdo con Gustavo Gallo Machado del periódico El Colombiano, “Cálculos conservadores dicen que en el país se mueven anualmente entre 8 y 10 billones de pesos en el comercio pirata” o los revelados en una campaña de Cine Colombia durante el estreno de la película El Cartel de los Sapos “En el 2011 asistieron 30 millones de espectadores por la piratería dejaron de asistir otros 12.500.000 espectadores. Se calcula que 5.000.000 películas incautadas son apenas el 40% del total distribuidas en todo el país”.



Figura 2. Top 10: Pirateríaonline



Nota Adaptado Dauer, S. (17 de Noviembre de 2011). *Revolução eBook*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://revolucaoebook.com.br/info-pirataria-online-numeros/>

Aunque el sector de entretenimiento ha tomado este tema como un reto para innovarse, se está dando la pelea, la “Ley Lleras” y campañas independientes son reacciones de rechazo que el sector ha realizado.

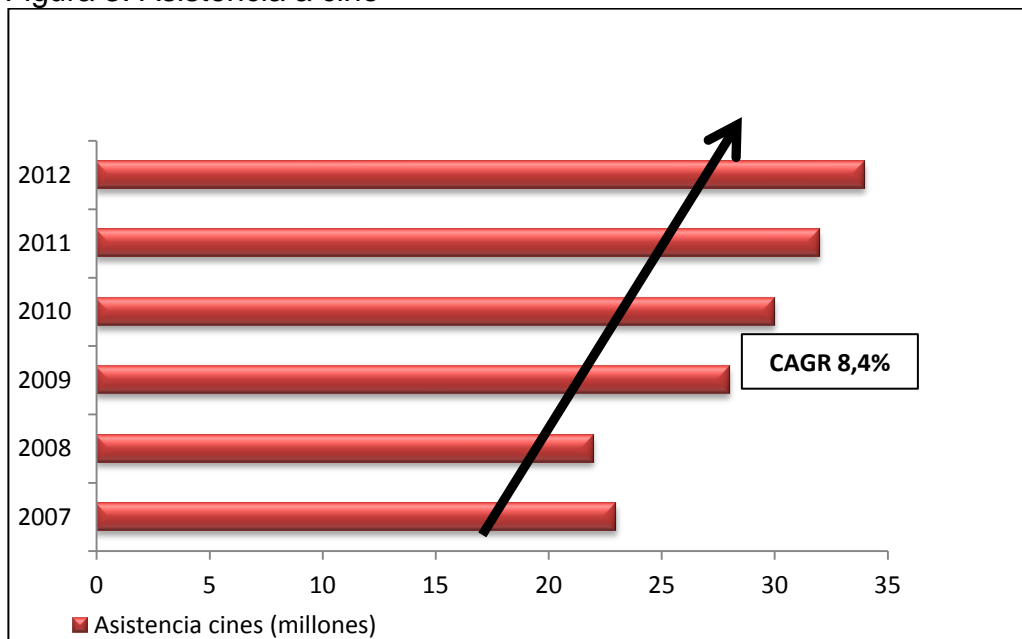
Hoy por hoy el departamento de Antioquia tiene la cifra más alta con este delito, para Sergio Ignacio Soto, director de FENALCO Antioquia, “la piratería ha logrado cerrar muchas empresas desplazando la economía formal por la ilegalidad” (Gualdrón, 2013, p. §3).

#### 4.2. Económico

El cine hace parte de las actividades de ocio y diversión de los colombianos, ya sea en familia o de manera individual. Esta parte del entretenimiento mueve \$300.000 millones al año en el país, cifra publicada por la revista Dinero a finales del 2012.

Basándose en esta cifra se puede notar como la población colombiana tiene gran interés por la *pantalla grande*, y aunque en Colombia solo hay presencia de éstas en 45 ciudades de los 1000 municipios existentes, el país presenta un CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del 8.4% en asistencia de público a los cines.

Figura 3. Asistencia a cine



Nota. Adaptado Euromonitor Internacional. (2012). *Historic – Colombia: Cinema Attendances*. Passport.

En Colombia se venden, en promedio, 0.5 boletas por habitante, una octava parte de las que vendían hace cuarenta años, cifra que ha permanecido estable, durante la última década. “Desde 1998 hasta la fecha las cifras de asistencia a las salas de cine han estado alrededor de 18 millones por año, con un mínimo en 2005 (16 millones) y un máximo en 2008 (21,5 millones)” (Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura, 2009, p. §3). Así mismo, los teatros cinematográficos apoyan su venta de boletería con días de descuentos para sus clientes, “Con el fin de alentar a los consumidores más jóvenes para ir al cine entre semana, algunas salas de cine ofrecen un descuento del 50% para los estudiantes de los martes o miércoles” (Euromonitor Internacional, 2012, p. §3).

Según datos de Proimágenes, en 2007 se recaudaron US\$38,2 millones con un total de 10,9 millones de espectadores. Para el primer semestre de 2012 la cifra aumentó, se logró recaudar una cifra de US\$91,2 millones con un total de 20 millones de espectadores. Estas cifras indican claramente que la experiencia de ir al cine, es aún una forma de disfrutar las películas para la familia colombiana, sin exclusión hacia cualquier estrato social.

A lo largo del 2012, fueron exhibidas 231 producciones, de las cuales fueron 21 nacionales. La presencia de grandes casas productoras de la industria mundial como los son Fox y Warner Brothers con una cifra del 84%.

La capital del país es la plaza con mejores ventas, seguido por Medellín y Cali, representando estas tres ciudades el 62% de recaudaciones de las taquillas del

país. El movimiento del mercado actualmente es favorable, la tecnología ha llegado a las salas, la visitas son masivas, y la boletería aunque ha tenido variaciones entre \$8.723 para 2007 a \$8.020 para 2012, esta variación no resulta trascendental para el mercado pero sí positiva al consumidor “Es decir, su valor se ha depreciado 8 por ciento en los últimos cinco años” (Medina, 2012, p. §3).

#### 4.3. Social

Bogotá es la principal fuente de ingresos para la industria cinematográfica, ya que según una investigación realizada por el Convenio Andrés Bello y el Ministerio de Cultura de Colombia, la población total de la ciudad está distribuida de la siguiente forma: el 79% de las personas pertenece a los estratos 1, 2 y 3; el 21% restante corresponde a las personas que están en los estratos más altos. Además los principales consumidores de este sector de entretenimiento son personas de menores recursos –estratos 1, 2 y 3–los cuales llegan a representar el 70% de asistentes a salas de cine, aunque sólo llegan a representar el 30% de la población total de estos estratos. Por otro lado, los consumidores de altos estratos sociales, llegan a ocupar sólo un 30% total de asistencia a cine, pero constituyen el 50% del total de la población de dichos estratos.

Tanto Cinemark, Cinépolis como Cine Colombia en sus temas de responsabilidad social empresarial, trabajan con fundaciones sin ánimo de lucro y el gobierno ofreciendo funciones especiales para niños y/o adultos mayores de escasos recursos sin ningún costo. En el caso de Cine Colombia y su programa Cineco Social, luego de llenar una solicitud la empresa se encarga de estudiar el caso y mirar la viabilidad del apoyo solicitado. En cambio Cinemark reprodujo una función en 3D para “350 niños de sectores vulnerables atendidos por fundaciones sociales, el ICBF y la Alcaldía de Armenia” (Armenia, 2009, p. §3).

Cinépolis desarrolla su responsabilidad en México por medio de programas que apoyen la educación y salud visual. Por el contrario la empresa Procinal no registra ningún informe de sostenibilidad o algún proyecto en búsqueda de desarrollar la responsabilidad social empresarial.

#### 4.4. Tecnológico

El dinamismo que presenta el negocio de las salas de cine en Colombia se debe en parte a los avances tecnológicos a los cuales se ha enfrentado la industria, y como las empresas de reproducción cinematográfica han innovado en la adecuación y expandido el número de salas de cine a lo largo del territorio colombiano, Entre estos avances se encuentra la calidad de la resolución de la pantalla, la mejora en la calidad del sonido, la ampliación en los tamaños de las pantallas y todo el tema de tecnología 3D.

Por ejemplo, Procinal renovó para el 2013 sus salas de proyección de IMAX digital. Una inversión de más de \$1.500 millones de pesos, con la cual, la organización, busca generar nuevas experiencias en el público colombiano, por medio de la tecnología más avanzada en proyección cinematográfica actualmente existente en el país. La sala cuenta con 603 sillas, 32 subwoofer, 5 parlantes por cada canal, para un total de 62 parlantes, y una pantalla de 21 x 29 metros, que pesa cerca de 1 tonelada. Generando posicionamiento en el mercado de Medellín, Procinal abre 6 salas de cine en el centro comercial Florida Parque Comercial, en el noroccidente de la ciudad.

Cine Colombia en materia de innovación tecnológica, trae a Colombia la primera sala de cine con tecnología de sonido Auro 3D, en el centro comercial Titán Plaza, que cuenta con sonido 11.1, lo que aporta más de 32.000 Watts de potencia y 52 parlantes. Esta Mega sala Cineco está dotada con una pantalla de 19 metros, aproximadamente 6 pisos de frente por 10.47 metros de alto, es decir, un 40% más grande que las pantallas convencionales. (Proimágenes, 2011)

Por su parte Cinemark inaugura la nueva sala XD en Cinemark San Pedro en Neiva y Cinemark Atlantis en Bogotá. Las salas XD significan Extreme Digital Cinema y cuentan con proyección digital para formato tradicional y 3D, además de una pantalla de gran tamaño de 18 x 10 metros cuadrados, y un sistema de audio envolvente que brinda a la sala 5000 watts de sonido.

#### 4.5. Ambiental

En la actualidad el tema ambiental es una preocupación que afecta a todos los sectores de la economía mundial y la cinematografía no está exenta de dicha preocupación. Con la aplicación del formato 3D en el sector de entretenimiento, se han tenido que implementar las gafas especiales para la reproducción de este formato, y específicamente en las salas de cines el uso de éstas entre los asistentes. Es por esto que las empresas desde hace unos años vienen con la inquietud sobre el manejo de las gafas 3D ya que además de representar altos costos, el desecho y producción en masa de las mismas afecta el medio ambiente. Cine Colombia por ejemplo vende ahora las gafas e incentiva a que los asistentes guarden las suyas para ocasiones futuras y de esa manera no malgastar este producto, por su parte Cinemark presta las gafas sin recargo con el compromiso de recolectarlas al final del largometraje, realizarles un proceso de desinfección y nuevamente prestarlas para futuras funciones. Éste tema es el que mayor impacto de responsabilidad con el medio ambiente ha generado en las empresas para este sector.

Cine Colombia pone en marcha el programa Cineco-Ecológico, ya que ésta empresa genera aproximadamente 600 toneladas de residuos al año, de las cuales el 84% es considerado material reciclable, es decir, aproximadamente 504 toneladas. Cineco Ecológico hace parte de las políticas de responsabilidad social

de Cine Colombia, lo cual garantiza la continuidad y vigencia de este proyecto a largo plazo.

Procinal, por su parte, carece de políticas reguladoras de responsabilidad social dirigidas a la protección del medio ambiente.

#### 4.6. Legal

La Ley 814 de 2003 o más conocida como la “Ley de Cine”, es donde se dictan las normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia. Esta Ley contiene toda la normatividad que involucra tanto la producción como distribución, manejo y reproducción de cualquier actividad cinematográfica en el país. A partir de ésta se adhieren otras leyes y decretos que rigen y reglamentan para el país en todo el tema del cine, así como resoluciones que se originan a partir de esta actividad. A continuación se explican otras Leyes y Decretos que afectan esta actividad. La reglamentación general de la cinematografía está dada por el Decreto 358 de 2000, donde se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 y adicionalmente se establece el Decreto 763 de 2009, donde se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 y la Ley 814 de 2003, “en lo correspondiente al patrimonio cultural de la nación de naturaleza material”.

La ley 1556 de 2012, “Por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas en Colombia”. El Ministerio de Cultura junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo buscan entregar \$1.000 millones en recursos a la industria del cine colombiano, lo cual genera un marco económico importante, que permitirá la creación de contenidos de calidad para los profesionales en Colombia. Esta Ley está reglamentada por el Decreto 0437 de 2013.

En Colombia, los precios de venta para la admisión a salas de exhibiciones cinematográficas, se encuentran regidos por un marco legal correspondiente al Decreto 183 de 1988, “por el cual se liberan los precios de admisión a las salas de exhibiciones cinematográficas”, el Artículo 1ro de dicho Decreto dice “las tarifas de admisión a las salas de exhibición cinematográficas serán señaladas libremente por los exhibidores”.

La actividad cinematográfica a su vez se encuentra reglamentada con normas aduaneras en cuanto al manejo, importación, entrega de materiales y equipos y reimportación de copias, entre otras; mediante la Resolución 4240 de 2000, sobre todo el tema de legislación aduanera en el país.

Existen diversas entidades públicas y privadas reguladoras de la industria cinematográfica en Colombia, por ejemplo, el Ministerio de Cultura con la Dirección de Cinematografía, SIREC (Sistema de Información y Registro

Cinematográfico, Comisión Fílmica Colombiana, Fundación Patrimonio Fílmico Colombiano y Proimágenes, entre otras).

La industria del cine en Colombia ha ido evolucionando y creando nichos de mercado más sólidos y grandes. Desde el año de 1999 este sector de la economía nacional empieza a generar aportes relativamente importantes como unidad de negocio; desde entonces son varias las organizaciones dedicadas a este negocio que hacen parte del mercado con productos y servicios en oferta.

Una de las principales transformaciones que ha sufrido la industria de proyección cinematográfica en Colombia es la liberación del precio de la boletería: y el cambio de sistema de negocio a lo que hoy día se denomina multiplex.

Este sistema consiste en construir teatros de mediano y gran tamaño pero compuestos de varias salas pequeñas (150 a 300 sillas por pantalla), ubicados preferentemente en centros comerciales, que ofrecen además servicios de parqueo para vehículos, restaurante, almacenes de diverso tipo, y seguridad, etc. (Convenio Andrés Bello, 2003, p. 53).

La entrada en funcionamiento de este sistema de permitió ofrecer una mayor variedad de películas exhibidas y calidad en la prestación del servicio.

En Colombia son varias las empresas que marcan tendencia en este negocio: Cine Colombia, Cinemark, Procinal, Royal Films y Cinépolis. Cada una de estas organizaciones ha desarrollado estrategias de posicionamiento y de manejo del mercado, desde luego Cine Colombia, del grupo Santo Domingo, encabeza la lista.

De igual manera es importante resaltar la estrategia que Procinal ha manejado a lo largo de su historia. Desde el principio se ha enfocado en un público *popular* o de estratos bajos (1, 2, 3). Sus precios en boletería y confitería son los más bajos del mercado; lo que le ha permitido posicionarse, sino como la primera, como una de las compañías de mayor éxito y recaudación en el país.

Según el Ministerio de Cultura, las personas de menores recursos son los principales consumidores de cine en el país. Bogotá es el principal foco de recaudación en Colombia, y el público que mayor consumo realiza en esta ciudad pertenece a estratos 1, 2 y 3.

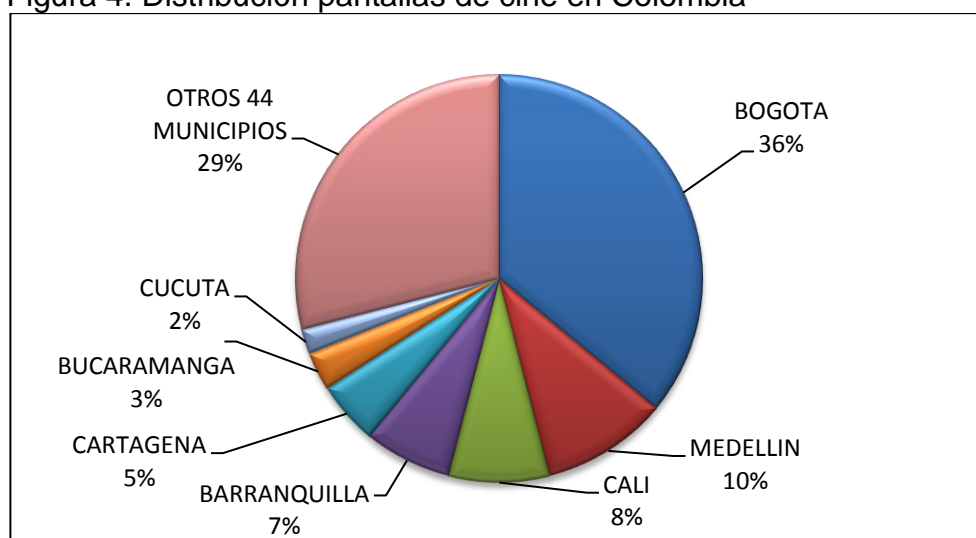
En la ciudad de Bogotá, principal mercado para el cine en el país (más del 40% del recaudo bruto en taquilla), los principales consumidores de cine son las personas de menores recursos (estratos 1, 2 y 3). En esta ciudad el 70% de los asistentes a cine corresponde a estos estratos, aunque solo representa el 30% del total poblacional de los mismos estratos. Entre tanto, los consumidores de mayores recursos (estratos 4, 5 y 6) representan solo

el 30% de la asistencia a cine, pero corresponde al 50% del total de la población de estos estratos<sup>2</sup> (Cuadro No. 3.2). Sin embargo, consultadas algunas opiniones autorizadas del sector, éstas conceptúan que las personas de los estratos 1 y 2 no tienen ingresos suficientes para comprar una boleta de cine y por tanto no podrían conformar una mayor participación de la asistencia a cine en conjunto con el estrato 3 (Convenio Andrés Bello, 2003, p. 51).

Según el Convenio Andrés Bello publicado por el Ministerio de Cultura y Proimágenes en el 2003, Bogotá es la ciudad donde existe un mayor número de pantallas de cine con un 36%, luego se encuentra Medellín con 10%, la ciudad de Cali tiene el 8% y finalmente Barranquilla tiene el 7%, para un total del 60% de pantallas existentes en Colombia.

De los 1.160 municipios que hay en Colombia, tan solo 51 (5% del total) cuentan con salas de cine.

Figura 4. Distribución pantallas de cine en Colombia



Nota. Adaptado Convenio Andrés Bello. (2003). *Impacto del sector cinematográfico sobre la economía colombiana: situación actual y perspectivas*. Bogotá: Unidad Editorial.

## 5. Análisis empresa caso: Procinal

Después de reconocer el entorno en el que la empresa Procinal se desenvuelve, se identifican sus características específicas con el fin de obtener una visión 360° grados y poder conocer la forma en el que se desarrollan los procesos internos.

### 5.1. Historia de la empresa

Procinal Ltda., la Promotora Nacional de Cines fue fundada en 1946 en la ciudad de Medellín, lo que la cataloga como una de las empresas exhibidoras de películas con más trayectoria en el país. Los señores Camilo Correa, en compañía de Charles Riou fueron los fundadores de esta empresa. Por su parte Correa fue una persona influyente en la creación del cine nacional, ya que además cofundó la productora Pelco junto al camarógrafo alemán Brückner.

El 9 de abril de 1948 grabaron todos los acontecimientos ocurridos en Bogotá tras el asesinato del dirigente Jorge Eliécer Gaitán, con la idea de que Procinal (nombre comercial) pudiera producir una cinta sobre dicho suceso y obtener beneficios. Sin embargo, por carecer del conocimiento y las tecnologías necesarias para producir metrajes, la compañía no pudo hacerse rentable.

Procinal renace en 1979 con la creación de Focine, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado entre las cinco empresas más reconocidas del sector.

A partir de entonces, la empresa ha conseguido posicionarse en el mercado colombiano como una de las más reconocidas. Para el 13 de Abril de 1988 se constituyó la Sociedad Procinal Bogotá Limitada junto a los mismos socios como una empresa exhibidora de películas, con operaciones en principio dentro del Centro Comercial Ciudad Tunal en un nuevo formato de 2 salas de cine y abarcando al público desde una perspectiva de entretenimiento familiar.

En la actualidad Procinal cuenta con Cinemas en 13 centros comerciales de Bogotá, uno en Cartagena, Villavicencio y Barrancabermeja. Además se ha preocupado en los últimos años por realizar acciones de responsabilidad social empresarial, y ha patrocinado varios eventos a favor de la población menos favorecida; adicionalmente ha adoptado tecnologías de punta para sus salas, como son los multiplex, que ha inaugurado en diversos centros comerciales, y las salas 3D que ha fundado en los últimos tres años.

Pese a sus esfuerzos, la compañía ha experimentado pérdidas recientemente, pues no ha podido adaptarse de la mejor forma posible a los cambios que presenta el sector.



En cuanto a los servicios, Procinal se esfuerza por ofrecerles a sus clientes la mejor experiencia cinematográfica, por esta razón realiza un feedback a través de su página web, como herramienta de mejoramiento continuo.

Por otro lado, con el fin de brindar mejor calidad, cuenta con convenios con otras entidades, por ejemplo para su servicio de confitería. De igual forma alquila sus salas para la celebración de diversos eventos, como conferencias, cumpleaños y grados.

## 5.2. Descripción de servicios y productos

El concepto servicio, determina las intenciones de la organización. “El conjunto de servicios está diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes o los mercados a los que se destina. Por tanto, este conjunto determina qué reciben los clientes por parte de la organización” (Grönroos, 1994, p. 74).

La empresa Procinal, tiene sus servicios divididos en cuatro categorías:

- **Ventas Corporativas:** Dentro de la categoría de ventas corporativas, Procinal ofrece a sus clientes el servicio de *bonos de cine y confitería*, el cual consiste en comprar un bono por un valor mayor a 10.000 pesos, el cual puede ser usado como obsequio para algún familiar, amigo o pareja. Este servicio es válido en Apartadó, Medellín y Rionegro.
- **Pautas y Patrocinio:** Procinal ofrece al público el servicio *comercialización de espacios publicitarios*. Este servicio permite que otras empresas entren a patrocinar y a pautar en las salas de los cinemas Procinal, por ejemplo, diferentes compañías pueden proyectar sus comerciales en las pantallas de las salas, pueden intervenir en los halls con displays, stands, pendones, dummies, etc. El volanteo y entrega de muestras no comestibles están dentro de este servicio y, por último el patrocinio de los uniformes del personal y los empaques de la confitería de Procinal.
- **Celebración de fiestas de cumpleaños:** Procinal ofrece a sus clientes y al público, la oportunidad de celebrar los cumpleaños de familiares y amigos en una sala de cine. Este servicio ofrece la pantalla gigante, el sonido, precios favorables, descuentos en confitería y atención personalizada. Todo esto garantizando una nueva experiencia.
- **Eventos Empresariales:** Dentro de esta categoría, Procinal ofrece el servicio *alquiler de salas*, que tiene como objetivo permitir que otras empresas realicen capacitaciones y conferencias, adecuando las salas para una mayor comodidad. Así mismo, se pueden celebrar las fechas importantes de las empresas, por ejemplo las vacaciones recreativas, meses de los

niños, entre otras, otorgando un espacio exclusivo para las otras organizaciones.

En cuanto al producto, los académicos José Luís Belio y Ana Sainz, entran a definir este factor como el cimiento para la producción comercial, “el producto es mucho más que un objeto, los clientes compran satisfacciones, no productos...el producto es base para la ventaja competitiva” (Belio, Sainz. 2007. Pag15). En la empresa Procinal la satisfacción que se le ofrece al público se ve en precios bajos, con boletas de ocho mil pesos para películas en 35mm, doce mil pesos para funciones en 3D y entre quince mil y dieciocho mil pesos para películas proyectadas en el IMAX. En cuanto a las películas, la compañía ofrece productos de alta calidad de acuerdo con los estándares actuales que rigen este mercado, demostrando esto en sus estrenos y con las diferentes alianzas de distribuidores. En el aspecto de alimentos, Procinal cuenta con una variedad de comidas, entre ellas la confitería, gaseosas y golosinas de diferentes proveedores de excelente calidad.

### 5.3. Objetivos específicos de la organización

1. Promover la asistencia de los colombianos a la proyección de películas en las salas de Procinal.
2. Identificar los principales aspectos tecnológicos que influyen en el mercado de las empresas exhibidoras de cine.
3. Garantizar a nuestros clientes, una excelente calidad y administración del servicio brindado.
4. Buscar un alto grado de reconocimiento en el mercado colombiano.

### 5.4. Análisis de la estrategia del negocio Procinal

La estrategia de mercado de la empresa Procinal está basada en dos ejes; *diferenciación y liderazgo en costos*, alineándose con la teoría de Michael Porter. Esta teoría esta denominada por su autor como: Las estrategias genéricas, las cuales buscan desarrollar en la organización unas ventajas competitivas por medio de los costos del producto o servicio prestado, la exclusividad de los mismos y enfoque.

Tabla 2. Estrategias genéricas de Michael Porter

Ventaja Estratégica	
Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo

Diferenciación	Liderazgo en costos
Enfoque o alta segmentación	

Nota. Adaptado Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental

Procinal ha sido líder en mantener costos y servicios incurriendo en menores precios que la competencia, logrando obtener la satisfacción de su público objetivo. Así mismo, se concentra en economías de experiencia, teniendo acceso a recursos más económicos, optimizando sus sistemas de proyección. Esto está asociado a que parte de su mercado es sensible al precio y la demanda es elástica.

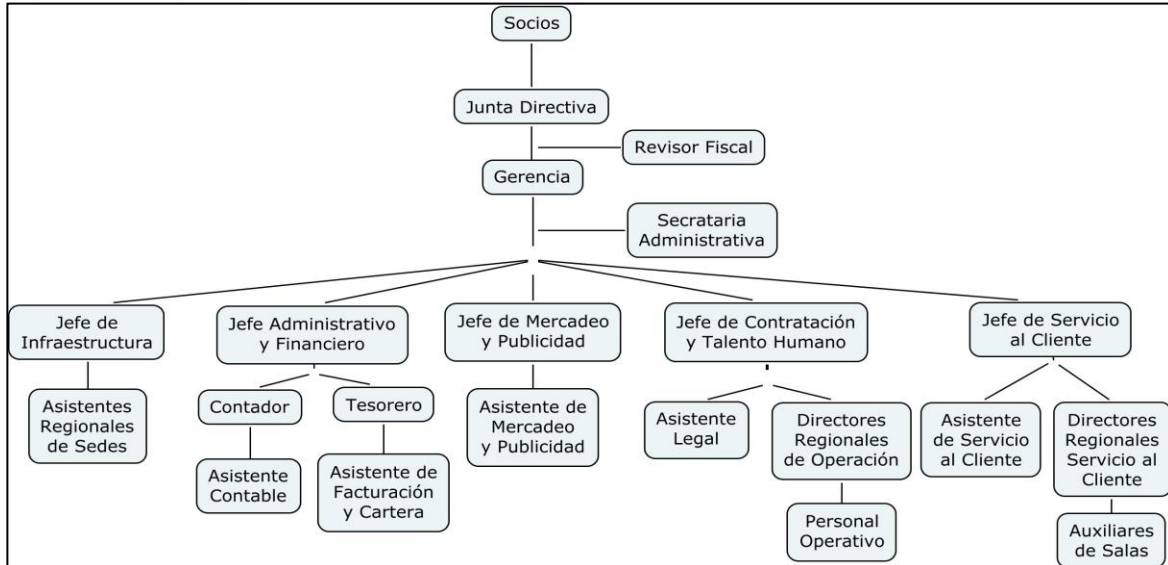
Por otro lado, la participación en el mercado permite que Procinal consiga bajar sus costos, obteniendo como resultado un mayor rendimiento en el sector del entretenimiento. El bajo costo y la buena participación en el sector de desempeño, definen la reinversión y el mantenimiento de liderazgo en costos. Esto relacionado a la inversión tecnológica y a la presencia en el mercado con las empresas exhibidoras de cine. La unión de las dos estrategias permite que la organización logre captar mayor número de clientes, se incentiven las ventas y adquiera una mayor cobertura o exposición de sus servicios y productos.

### 5.5. Composición organizacional

El marco del que se sirve una organización donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas con el fin de conseguir los objetivos con eficacia, es el organigrama de la misma. De esta manera dichas actividades son apiladas en los departamentos de una organización, los cuales se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

En la empresa caso se cuenta con una estructura funcional, ilustrada en figura No 5, es decir, esta estructura reúne, en un departamento, a todos los empleados que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, donde dichas actividades se conocen como funciones.

Figura 5. Organigrama Provincial



Fuente. Resultado de las entrevistas formales e informales que se obtuvo con la Gerencia, marzo y abril 2013. Bogotá, Colombia.

Tomando como referencia el material del curso Sena Virtual(2013) a continuación se describan las características de la organización funcional identificada en Procinal Ltda:

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

Al tener una estructura funcional en Procinal se puede deducir que tiene unas características ya establecidas, como son:

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

Al ser funcional, las organizaciones cuentan con:

Ventajas:

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Esta estructura organizacional junto a las características de la empresa caso demuestran que la aceptación al cambio es un tema complejo debido al poder que la jefatura sostiene sobre sus subordinados como se puede percibir en Procinál-

#### 5.6. Análisis de perfiles y cargos

Es importante conocer la descripción de cada uno de los cargos de la

organización, características que deben tener los puestos de trabajo y el perfil que debe cumplir el empleado (Anexo 1). Con el propósito de información, luego de las visitas, entrevistas formales e informales en el desarrollo del ejercicio de estudio de caso, para desarrollar una serie de conclusiones acerca del objetivo, identidad y cultura de la empresa.

Tomando como punto de partida, la cabeza de la organización, que es el gerente, quién posee un amplio conocimiento en economía y servicio al cliente, sumada a la experiencia en este campo. Siendo la toma de decisiones y lineamientos de la identidad de la organización muy conservadoras, estrictas y con pocos espacios de retroalimentación.

En cuanto al cargo de secretaria académica, tiene la responsabilidad de apoyar las actividades de administración y paralelamente a la atención a la recepción, sumado al compromiso directo con el funcionamiento de la comunicación interna y externa de la organización, labor que no está siendo bien orientada y llevada a cabo debido a su formación y experiencia en este campo, siendo una comunicación operativa y reactiva.

Al ser una estructura funcional, el organigrama de la organización está compuesto por la división de departamentos. El departamento de infraestructura se encarga de mantener las sedes con todos los requerimientos de funcionamiento y optimizando la calidad del servicio. Este departamento se rige por las decisiones de la central, es decir, desde la sede administrativa de Bogotá, por lo que su operación es centralizada. Actualmente, Procinal es una organización que busca mantener la satisfacción de sus clientes por medio del reconocimiento a sus sedes, por lo tanto este departamento hace parte del proceso de la empresa caso.

Como en toda organización el área de administración cuenta con un desarrollo financiero, sin lugar a dudas este departamento mantiene a la compañía informada de las capacidades de la misma.

El departamento de mercadeo y publicidad tiene funciones de posicionamiento, es decir esté al igual que el departamento de infraestructura está encargado de cumplir uno de los objetivos específicos de la organización, y aunque el departamento tiene perfiles con capacidades para potencializar la marca es notorio que el departamento tiene una necesidad de herramientas.

El área de contratación y talento humano cuenta con la mayoría del personal a cargo, tiene funciones decisivas y trascendentales, todos los perfiles que seleccionan están enfocados a personas con estudios relacionados con servicio al cliente. Su contratación es ágil, discreta y dirigida a personas en un rango de 22 a 38 años de edad con estabilidad laboral y con capacidad de aprender diferentes procesos de servicio. Debido a esta última característica es notoria el constante rotación de personal operativo, ya que la organización no tienen ningún proyecto

para realizar carrera profesional, igualmente, al ser los operarios un personal joven y en búsqueda de experiencia, definen este empleo como un “empleo de paso” sin ninguna proyección a largo plazo.

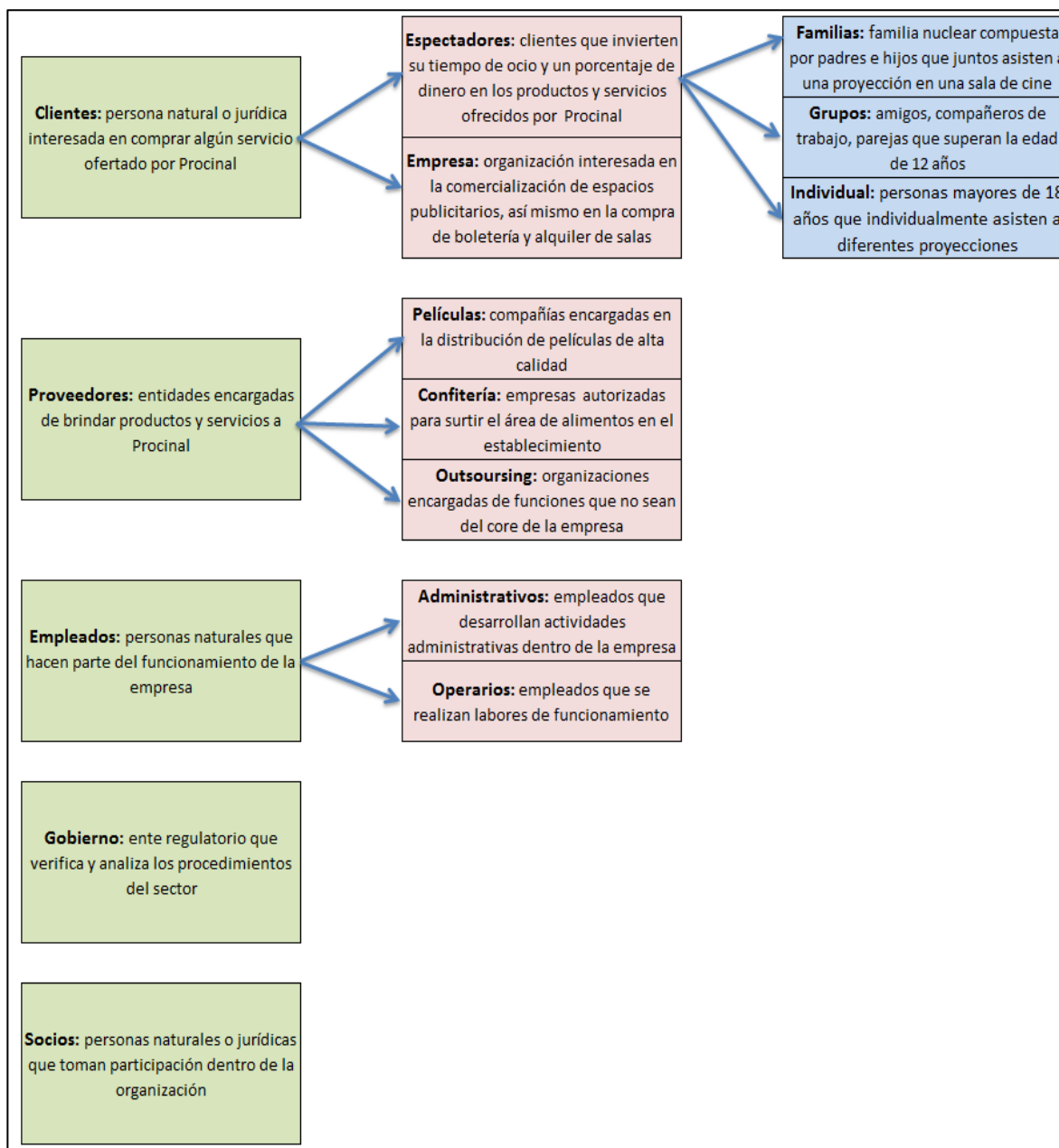
Continuando con el departamento de servicio al cliente, el cual tiene relación con el área anteriormente mencionada, este departamento está pensando para apoyar los canales de comunicación y la perspectiva de públicos externos como internos. Los perfiles de esta área son más abiertos procesos de comunicación y relacionados con la gestión o el cambio, es un personal que tiene la habilidad de trabajar en equipo y manejo de problemas. Pero debido al bajo contacto de gerencia con el público y los operarios esta labor no es eficiente.

Teniendo en cuenta anterior y en complemento al proceso previamente hecho, se hace denotar varias falencias en cuanto a la estructura funcional de la empresa caso. Aunque su personal trate de ser creativo, proactivo el hecho de que la empresa tenga una gerencia muy tradicional y de poco escucha desarrolla una tendencia de lentitud e indiferencia ante los nuevos proyectos.

#### 5.7. Públicos

La empresa Procinal cuenta con públicos primarios y públicos secundarios como se muestra en la figura 6 y figura 7. El público primario es con los que la empresa mantiene una relación directa con la organización y tienen algún interés en la misma y el público secundario hace referencia a públicos que conocen la organización pero no tiene afectada directamente a la misma.

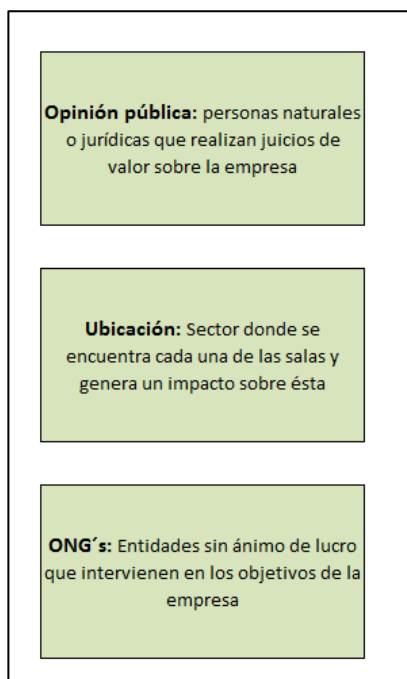
Figura 6. Públicos primarios de Procinal Ltda.



Nota. Resultado de las entrevistas formales e informales que se obtuvo con el área de mercadeo, marzo y abril 2013. Bogotá, Colombia.



Figura 7. Públicos secundarios de Procinal Ltda.



Fuente. Resultado de las entrevistas formales e informales que se obtuvo con el área de mercadeo, marzo y abril 2013. Bogotá, Colombia.

Al conocer las características de los públicos se determinó que los públicos primarios pueden ser identificados con claridad y objetividad, de la misma manera existen casos precisos en que estos públicos primarios se dividen en subgrupos también como primarios. Un ejemplo claro son los clientes que debido a la gama de productos ofrecidos por la empresa deben ser divididos. Por una parte están los clientes considerados como espectadores que son todas aquellas personas que pagan por el servicio de proyección de películas y alimentación. Según Procinal sus principales clientes se encuentran en estratos bajos y por ellos la razón de contar con los precios más bajos del mercado. De igualmente no se puede asegurar que todos sus clientes pertenecen a los estratos 2 y 3, sino que también a los más altos gracias a la ubicación de algunas de las salas de proyección como lo es en el Centro Comercial Palatino en el norte de la capital.

Por otra parte las empresas compran espacios publicitarios principalmente, pero aun así son vulnerables a la compra de servicios de proyección de películas, alimentación o alquiler de salas de cine para la realización de eventos corporativos. Por lo general algunas empresas que buscan brindar espacios de socialización y actividades extracurriculares para sus empleados, Procinal ofrece paquetes completos desde el alquiler de una sala de proyección hasta la venta masiva de boletería para todos los empleados de una organización.

Los proveedores son también otro de los públicos primarios de la organización, estos igualmente se encuentran divididos en subgrupos dependiendo de la función que cumplan, como la venta de los permisos para la exhibición de películas, los alimentos ofertados en las confiterías, finalmente encontramos a todos aquellos proveedores que hacen parte de la gama de outsourcing como aquellos que ofrecen servicios de papelería, impresión hasta vigilancia.

Sus empleados se encuentran a lo largo del territorio nacional debido a la ubicación de sus salas de proyección en diferentes ciudades del país. Por lo general los empleados tienen edades entre los 25 y 45 años. Los roles o trabajos dentro de la organización no están direccionados o identificados con un género específico, por lo contrario hombres y mujeres cumplen tareas por igual, desde la atención en taquilla a los clientes, pasando por la confitería hasta la proyección misma de las cintas.

El Gobierno Nacional hace parte de los públicos primarios de la organización puesto que es quien regula la normatividad para el funcionamiento y operación del negocio de la proyección de cine en Colombia, en los últimos años los gobiernos en turno han desarrollado leyes que garanticen el desarrollo de proyectos nacionales a nivel audiovisual y en pro de la protección de los derechos de autor.

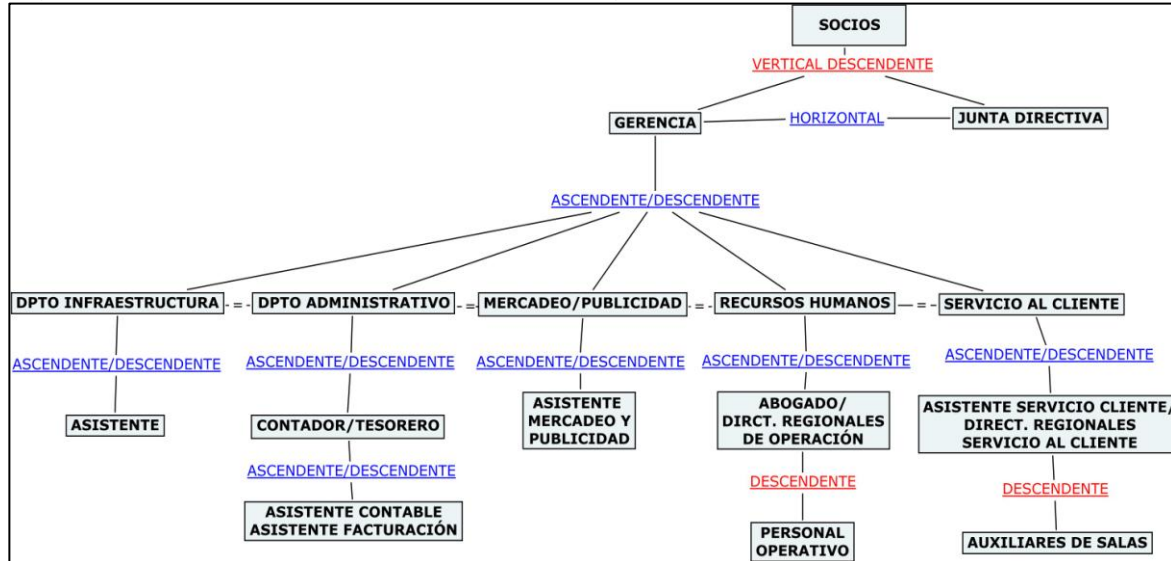
La junta directiva de Procinal está conformada por miembros empleados de la organización y de la misma manera por socios capitalistas de la misma. Son quienes finalmente toman las decisiones de mayor relevancia al interior de la misma empresa.

#### 5.8. Estructura de la comunicación organizacional en Procinal

De ante mano se identifica a Procinal como una organización vertical y jerárquica, por esta misma razón el flujo de la comunicación al interior de la organización está bien definido.

A continuación, la 8. muestra la estructura de la comunicación dentro de la organización.

Figura 8. Estructura de la comunicación organizacional



Nota Resultado de las entrevistas formales e informales que se obtuvo con la Gerencia, marzo y abril 2013. Bogotá, Colombia.

Aunque es una organización de tipo vertical, existen ciertas áreas donde se da un flujo de comunicación de tipo horizontal como es el caso de la relación entre la Gerencia y la Junta Directiva, áreas que constantemente necesitan estar en contacto con la necesidad de retroalimentación de cada una de las partes.

La Gerencia por excelencia es quien debe estar en contacto con el resto de áreas administrativas como el Departamento de Infraestructura, Departamento administrativo, Mercadeo y Publicidad, Recursos Humanos y finalmente Servicio al Cliente. En este punto, aunque la organización es vertical y la gerencia debe estar por encima de los departamentos mencionados jerárquicamente, se hace evidente la necesidad de contar con una comunicación tanto descendente como ascendente, lo que permite la retroalimentación de los líderes de la organización para la toma oportuna de decisiones.

Todos los departamentos administrativos entre sí tienen una comunicación horizontal, lo que les permite combinar esfuerzos en el momento o caso que lo requiera.

De igual manera todos los departamentos administrativos tienen una comunicación descendente y ascendente con sus primeros subordinados como es el caso del Departamento de Recursos Humanos con el Abogado y los Directores Regionales de Operación.

Cabe resaltar, que en el caso de Recursos Humanos y Servicio al Cliente el último escalón jerárquico presenta únicamente comunicación descendente, donde se ubican al personal operativo de la organización.

#### 5.8.1. Tipología de la comunicación

En una organización como Procinal no es correcto hablar de una única forma de comunicación, puesto que existen diversos espacios donde el flujo de información es descendente-ascendente o solo descendente.

Los diferentes canales de comunicación dentro de la empresa (como lo son el correo electrónico institucional, teléfono fijo en cada una de las sedes y boletines internos) permiten que todos los empleados estén al alcance, es decir que ninguno de estos quede exento de conocer la información relevante para el desarrollo de sus actividades.

Como se puede observar en la Figura 8, también existe un espacio donde la comunicación es transversal, éste es el caso de los diferentes departamentos administrativos, quienes con el fin del desarrollo y cumplimiento oportuno de metas corporativas, constantemente se comunican entre sí.

A nivel de gerencia y departamentos administrativos existe comunicación formal, donde la jerarquía de los cargos se encuentra definida, inclusive en los espacios físicos. La manera en que se produce y desarrolla la comunicación dentro de la organización, sin embargo a nivel de Directores Regionales y personal operativo la comunicación se torna informal, lo que permite la creación de un vínculo más cercano con los empleados que se encuentran en el último nivel jerárquico.

#### 5.9. Mercado competitivo

“El mercado competitivo es aquel mercado en el que hay muchos compradores y vendedores de un mismo bien. Más exactamente, el aspecto crucial de un mercado competitivo es que la actuación de un comprador o vendedor no puede influir sobre el precio al que se vende el bien” (Krugman, 2007, p. 57).

Teniendo en cuenta la definición anterior, Procinal se enfrenta a un mercado competitivo fuerte. En un país como Colombia, el nivel de rivalidad es alto por la inclinación que tienen las empresas a la imitación. Dicha imitación hace que las tres empresas más fuertes en la industria y proyección cinematográfica, Cinecolombia, Procinal y Cinemark, compitan principalmente en temas de precios y calidad. Realizando el análisis, estas empresas han tenido que hacer una gran inversión en tecnología, ya que si se quiere salir al mercado, se debe tener en cuenta que el público siempre está a la expectativa de la innovación.

Realizando visitas a sedes, investigación de medios y documentos a los competidores de Procinal, se puede afirmar que ocupa el tercer puesto en el mercado a nivel nacional. Su crecimiento significativo en ingresos, ha demostrado su participación en el mercado del entretenimiento (Anexo 2). Las políticas de precios que maneja la empresa, han permitido que se genere un elemento diferenciador, generando una ventaja competitiva. Así mismo, las inversiones tecnológicas que ha realizado la compañía han permitido que los ingresos crezcan paulatinamente.

Cada una de las compañías de proyección de cine en Colombia tiene diferentes características y un valor agregado que le permiten posicionarse como empresas sólidas y con potencial de crecimiento. La empresa con mayor presencia (sedes) a nivel nacional es Cine Colombia con 31 sedes, le sigue Royal Films con 23, Cinemark 19, Procinal 13 y Cinepolis 7. Cada una de estas se encuentra ubicada estratégicamente con relación a al público objetivo al que se busca llegar.

Analizando la confitería es evidente que cada una de las empresas cuenta con elementos en común y a la vez diferenciadores. Un ejemplo podría ser que en Cine Colombia se ofrece una barra de sushi y almacén de dulces, mientras que el resto de empresas no la tienen.

Procinal por su parte ofrece los precios más bajos del mercado entregando productos de calidad y en muchos casos preferidos por el público en general. Cinemark y Cinépolis ofrecen bebidas alcohólicas entre su gama de productos de confitería, vino y cerveza respectivamente. Cinemark tiene los precios más altos de mercado frente a sus productos de consumo.

La tecnología de proyección que se presenta en cada una de las empresas, aunque con nombres diferentes, es la misma, todos cuentan con proyectores análogos, digitales y de 3D.

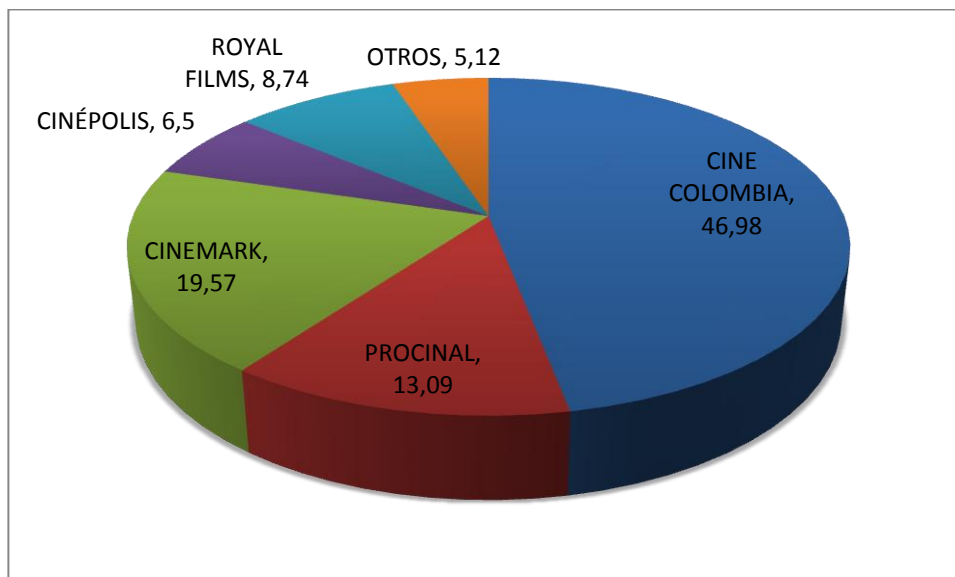
Procinal por su parte tiene un elemento diferenciador en tecnología, éste es el IMAX DIGITAL 3D en la ciudad de Bogotá, es la única sala Imax en Colombia. Todo el tiempo cada una de las empresas importa tecnología de última generación para brindar un servicio de mejor calidad a cada uno de sus clientes: Cinemark cuenta con la tecnología XD 3D, Cine Colombia cuenta con Megasalas con pantallas más grandes y sonido Dolby 11.1.

Los precios en boletería son el primer juicio de valor que tiene en cuenta los clientes para asistir a las salas. Procinal ofrece los precios más bajos a nivel nacional. En muchos casos otras empresas como Cine Colombia cuentan con promociones dependiendo de la ubicación de las salas, por ejemplo mientras que en el Centro Comercial Santa Fe, en la ciudad de Bogotá, las boletas tienen un precio de \$12.000 a \$20.000 y en Calle 100 todas las boletas tienen un precio de \$5.000. Cinemark por su parte ofrece promociones a los clientes que cuenten con

la tarjeta Élite Gold, por medio de ésta pueden acceder a las boletas por precios inferiores.

A partir de todos estos elementos cada una de las empresas de proyección de cine en el país ha logrado, de cierta manera, posicionarse en el mercado. Todos estos elementos les permiten brindar servicios diferenciados o caracterizados de manera distinta. A continuación se presenta una tabla de la participación en el mercado de cada una de las empresas analizadas. (Anexo 3)

Figura 9. Tabla de participación en el mercado



Nota. Cifra en millones. \*Enero a Junio. Adaptado Proimágenes. (2011). *Proimágenes*. Recuperado el marzo de 2013, de [http://www.proimágenescolombia.com/page\\_2011/secciones/cine\\_colombiano/estadisticas/cine\\_en\\_cifras/informe\\_especial\\_esp/informe-especial.html](http://www.proimágenescolombia.com/page_2011/secciones/cine_colombiano/estadisticas/cine_en_cifras/informe_especial_esp/informe-especial.html)

## 6. Diagnóstico

De acuerdo con los resultados del análisis del macroentorno y la primera etapa descriptiva en la empresa Procinal, se realizó un diagnóstico de comunicación organizacional, cultura e identidad corporativa, iniciando con el análisis DOFA, cadena de valor y la aplicación de encuestas a empleados de la empresa caso. A continuación se presenta los resultados, que son el fundamento en el desarrollo de la estrategia de comunicación.

Figura 5. Análisis DOFA



Fuente. Resultado de la observación realizada por el grupo de investigación, Marzo y Abril 2013. Bogotá, Colombia.

Al obtener estos resultados se puede deducir que el área de mercadeo es la que menos prioridad tiene, ya que la empresa se confía en la trayectoria que tienen en el mercado y no tiene ningún interés en este momento de afianzar su marca ante sus clientes.

Así mismo su gestión enfocada al servicio al cliente se encuentra débil debido a que los canales de comunicación entre el área administrativa y operativo es la adecuada. La información es lenta, sin interés y no permite ninguna retroalimentación, en consecuencia se produce una mala percepción del cliente al ser atendido en cualquiera de las sedes de la empresa Procinal.

Para soportar la necesidad de una estrategia de comunicación surgen las oportunidades actuales del mercado, las cuales demuestran que Procinal encaja perfectamente en lo que están buscando los clientes, las oportunidades están enfocadas en ofrecer un entretenimiento experimental, económico y de buena calidad. Además es notable el crecimiento de la población interesada en el séptimo arte.

Sin embargo, las amenazas igualmente pueden argumentar la necesidad de tener una comunicación fuerte dentro de la organización. Ya que el cinearte es ahora uno de los entretenimientos más afectados por la ilegalidad y otros medios audiovisuales. La empresa Procinal tiene que mostrarse ante sus clientes como una atracción diferente ante la competencia.

Por eso se adoptan las fortalezas como recurso para potencializar la organización y hacer que los empleados valoren su empresa por medio de la comunicación. La empresa Procinal cuenta con los precios más bajos los cuales no afectan la calidad del servicio, cuenta con originalidad en su tecnología con sus salas, exclusivamente la de IMAX, reconoce a sus competidores y tiene una gran presencia en todo el país, esto quiere decir que la necesidad principal de Procinal es mostrarse ante sus clientes de manera correcta, y por medio de una estrategia de comunicación.

### 6.1. Cadena de valor

Procinal mantiene varias actividades que generan valor, como es su *logística interna*, al poseer alianzas estratégicas con proveedores de confitería para ofrecer a su público productos de buena calidad. Las *buenas relaciones con los distribuidores y comercializadores de películas*, logrando obtener estrenos, con el fin de atraer más clientes. Por otro lado, el hecho de *tener películas en 3D*, al brindarle al público una nueva experiencia al acceder a salas con proyecciones a nivel digital.

Así mismo, la empresa cuenta con otros factores importantes dentro de la cadena de valor. La *cercanía de las salas* que Procinal tiene a disposición, permite que sus clientes puedan acceder a ellas en un tiempo mínimo, generando con ello una mayor comodidad. Al momento de hablar de *tecnología*, la empresa se centra en otorgar calidad. La forma de proyectar las películas hace que la empresa tenga procesos más eficaces, ya que cuenta con excelentes equipos que hacen que entre a competir fuertemente dentro del campo del entretenimiento.

Dentro de la categoría de *marketing y ventas*, la compañía ofrece comodidad y facilidad al cliente. Las reservas para las funciones las pueden hacer mediante la página web de la empresa o vía telefónica, además de manejar promociones en confitería, en alianzas con los proveedores. La tarjeta vip, permite que el usuario



tenga más facilidades para obtener varios servicios y promociones, teniendo en cuenta que todos los clientes para esta compañía, son clientes preferenciales. Dichos aspectos crean valor para el cliente directamente.

Por último, el *servicio* genera valor agregado en la medida de que ofrece no solamente la proyección de películas nacionales e internacionales, sino que presenta varios servicios como el alquiler de salas para diferentes eventos, la realización de cortometrajes nacionales y confitería.

Tabla 3. Cadena de valor

Mismos productos en confitería a nivel nacional. Lanzamiento de películas en simultáneo a nivel a nivel nacional. Buenas relaciones y alianzas estratégicas con los proveedores.	<i>Abastecimiento</i>
La empresa acepta e implementa las nuevas tecnologías del sector. Estudios de mercado e investigaciones para conocimiento del cliente.	<i>Desarrollo tecnológico</i>
Contrata personal universitario y capacitado. Cuentan con un área asignada para selección de personal.	<i>Recursos Humanos</i>
Se encuentra ubicada en diferentes zonas estratégicas. Cuenta con todo lo necesario para tener un servicio de calidad.	<i>Infraestructura de la empresa</i>
<i>Logística Interna</i>	
Alianzas estratégicas con proveedores de confitería. Grandes proveedores proyectores de películas. Comercialización con distribuidores de películas.	
<i>Operaciones</i>	
Nueva tecnología en salas.	

Número de salas que tiene la empresa.
<i>Marketing y ventas</i>
Facilidad para el cliente en reservas, a través de la página web y vía telefónica. Tarjetas VIP con precios especiales. Variedad de promociones en confitería y boletería.
<i>Servicios</i>
Servicios adicionales como alquiler de salas para celebración de varios eventos. Acomodación de las salas (sillas general vip) Cortometrajes nacionales.

Nota. Resultado de la observación realizada por el grupo de investigación, marzo y abril 2013. Bogotá, Colombia.

## 6.2. Instrumentos de aplicación

Las encuestas y las entrevistas fueron instrumentos tomados para la medición, con el objetivo de obtener una retroalimentación por parte de los empleados, acerca de su cultura, identidad y comunicación de todas las actividades que se desarrollan. Así mismo se tuvo un acercamiento con el personal administrativo para poder constatar si las percepciones tenían algo en común o eran ideas contrarias.

Actualmente la empresa Procinal cuenta con quince (15) personas en el área administrativa y presencia en siete (7) ciudades del país. Bogotá es la ciudad con más sedes, así que se tomaron trece (13) puntos de la ciudad como muestra para la investigación, se realizó la encuesta a ciento veinte (120) personas del área operativa.

Las entrevistas se realizaron al interior de área administrativa al encargado de mercadeo, talento humano y gerencia.

### 6.2.1 Encuesta

La encuesta se realizó en cada punto de la ciudad de Bogotá a los empleados en horas de la mañana. En el momento de su aplicación se encontraban de 12 a 15 operarios en cada una de los puntos de la muestra.

*El formato de la encuesta fue el siguiente:*

El propósito de esta encuesta es garantizar que Procinal se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Las siguientes preguntas requieren información personal. Estas preguntas nos permiten observar cómo las diferentes áreas perciben a Procinal.

Marque con una X su género

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Procinal?
  - a) Menos de 1 año
  - b) De 1 a 2 años
  - c) De 3 a 4 años
  - d) 5 años en adelante
  
2. ¿Cree que los proyectos que desarrolla Procinal lo llevarán a ser la mejor empresa de proyección de cine en Colombia?
  - a) Total acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Indeciso
  - d) Desacuerdo
  - e) Total Desacuerdo
  
3. ¿Sabía Ud. qué Procinal se considera como la empresa de proyección cinematográfica de mayor trayectoria en el país y que cuenta con las más modernas y cómodas salas de cine?
  - a) Total acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Indeciso
  - d) Desacuerdo
  - e) Total Desacuerdo
  
4. ¿Cómo empleado, tiene algún espacio de opinión frente a los procesos de mejoramiento que se desarrollan dentro de la organización?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
5. ¿Conoce Ud. el perfil y funciones de su cargo? Si su respuesta fue sí responda la pregunta siguiente, de lo contrario siga a la pregunta número 6.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
6. ¿Las funciones que Ud. Realiza están relacionadas a su cargo?

- a) Total acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) Desacuerdo
- e) Total Desacuerdo

7. ¿Está informado de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización?

- a) Total acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) Desacuerdo
- e) Total Desacuerdo

8. ¿Recibe Ud. la información necesaria por parte de su jefe para desempeñar su labor dentro de la organización?

- a) Total acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) Desacuerdo
- e) Total Desacuerdo

9. Señale de 1 a 5, siendo 1 muy deficiente y 5 excelente, Qué piensa Ud. de los canales de comunicación de la empresa en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Facilidad en el acceso					
Rapidez en el tiempo de respuesta					
Sencillez y cercanía de la información					
Utilidad de la información					
Es el medio indicado para la transmisión de información					

### 6.2.2. Entrevista

La entrevista se realizó de manera informal por decisión de la organización. Se estableció una agenda en común y se adquirió información acerca de canales de comunicación, toma de decisiones, percepción de la cultura organizacional.

Las preguntas base con las que se realizó la encuesta fueron las siguientes:

1. ¿Qué son para Ud. Los canales de comunicación en una empresa?
2. ¿Cuáles son los canales de comunicación más usados por Procinal? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que Ud. frecuenta regularmente dentro de la organización?
4. ¿Qué funciones cumplen los canales de comunicación dentro de la empresa?
5. De acuerdo con la filosofía de Procinál aproximadamente, ¿cuánto se demora en aplicar la toma de decisiones? ¿por qué?
6. ¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación para la toma de decisiones?
7. ¿La empresa realiza actividades en pro de la motivación y el sentido de pertenencia que tienen los empleados?

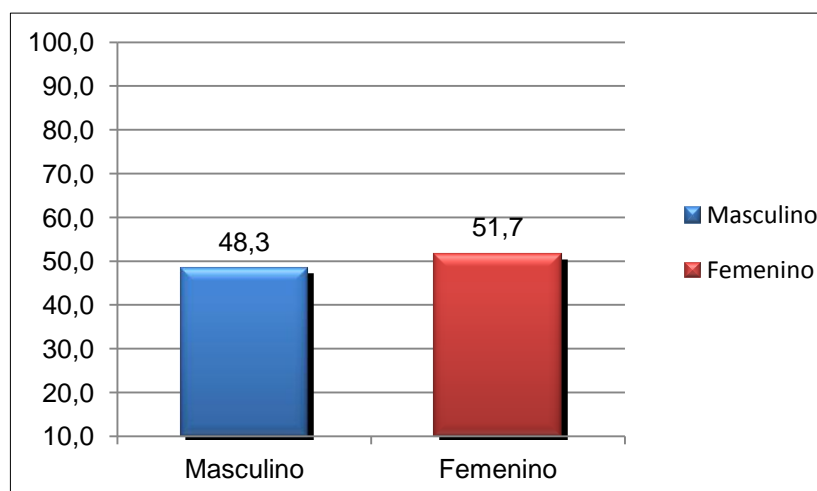
## 7. Tabulación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados y las conclusiones finales que los integrantes del proyecto de desarrollo empresarial realizaron por cada pregunta. Esto con el objetivo de conocer las diferentes perspectivas respecto a la organización, sus procesos de comunicación, la ejecución de sus servicios y todo lo que trae consigo.

### 7.1. Encuestas aplicadas

Para realizar los siguientes gráficos se usó el programa IBM SPSS Statistics, el cual señala el porcentaje completo de cada una de las opciones que eligió cada 120 encuestados. (Anexo 3)

Gráfico 11. Marque con una X su género

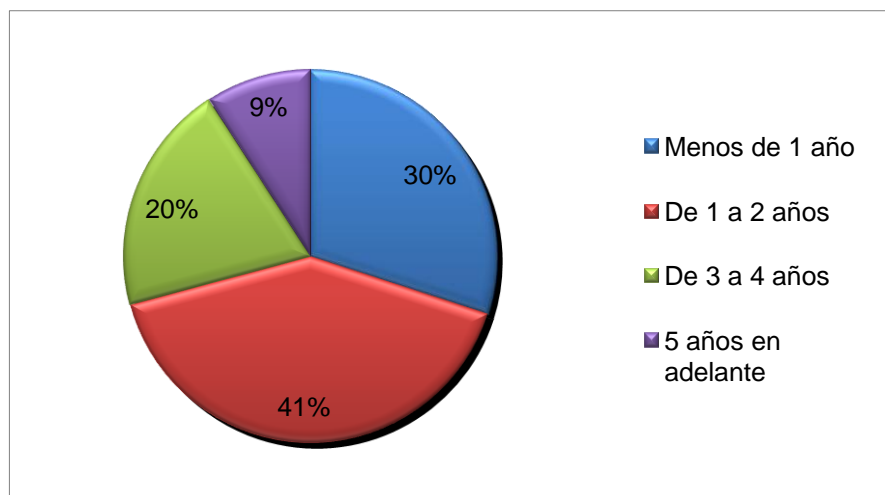


Nota Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Para las preguntas demográficas, se tomó como características importante el género y la antigüedad de cada empleado. La pregunta del género dio un equilibrio en éste, como se muestra en la gráfica 11., concluyendo que no se genera ninguna discriminación para realizar funciones en los cargos, así mismo se puede determinar que el proceso de selección es equitativo, sin necesidad a alguna exclusión por habilidades de fuerza.

Gráfico 12. Antigüedad laboral

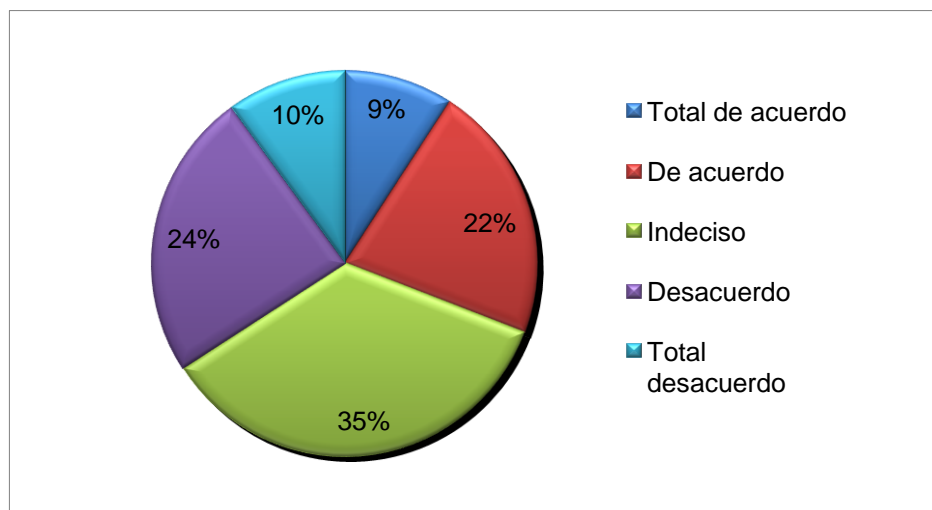
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Cinemas Procinal?



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

En el Gráfico 12. se muestra que el cuarenta y uno por ciento del personal operario tiene una antigüedad de 1 a 2 años. De los resultados se puede deducir que existe una constante rotación de personal en esta área, demostrando que el personal no realiza carrera en la organización.

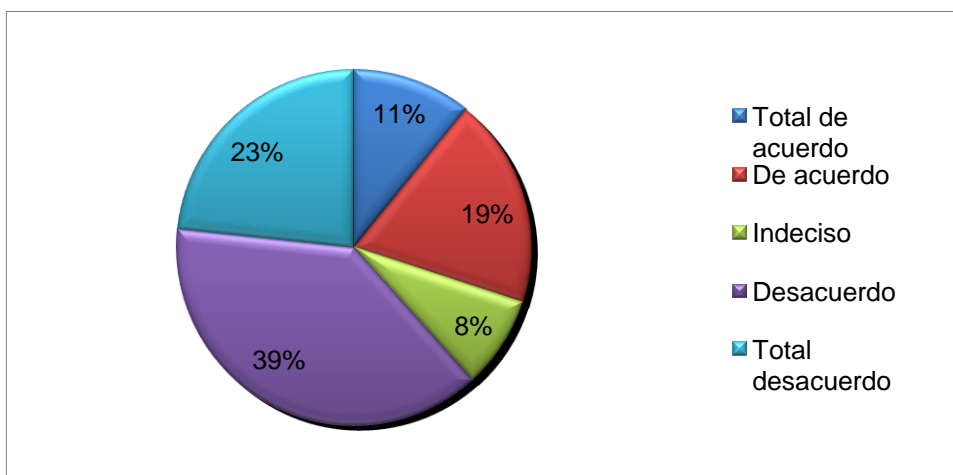
Gráfico 13. ¿Cree que los proyectos que desarrolla Cinemas Procinal lo llevarán a ser la mejor empresa de proyección de cine en Colombia?



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

La primera pregunta de la encuesta, realizada el mes de mayo/2013, tenía como fin saber si el personal de la compañía conocía la visión de Procinal. De acuerdo con los resultados se pudo identificar que los trabajadores no conocen a cabalidad el objetivo a largo plazo de la empresa, identificando esto con el treinta y cinco por ciento de la muestra encuestada. Además, es evidente que para el cuarenta y seis por ciento de las personas que dice sí conocer la visión, existen inquietudes acerca del concepto de la misma, lo que conlleva a la desorientación de la mayoría del personal en cuanto a la proyección de metas a largo plazo. Es necesario hacer un reconocimiento, por medio de una comunicación directa, de todos los objetivos y de los elementos de la identidad corporativa.

Gráfico 14. ¿Sabía usted que Cinemas Procinal se considera como para empresa de proyección cinematográfica de mayor trayectoria en el país, y que cuenta con las más modernas y cómodas salas de cine?

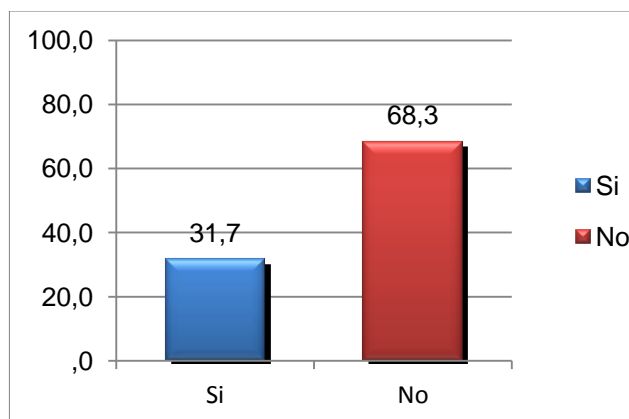


Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Analizando los resultados de la Gráfica 14., se puede observar que el personal de Procinal no cree que la misión de la compañía, este enfocada en ser la empresa con mayor trayectoria en el país y cuente con las más modernas y cómodas salas de cine. Lo anterior indica que la filosofía institucional no ha sido inculcada de la mejor manera para que sus trabajadores la puedan entender y reconocer, proporcionando una percepción errónea de lo que ofrece y lo que debe hacer cada empleado en la organización.



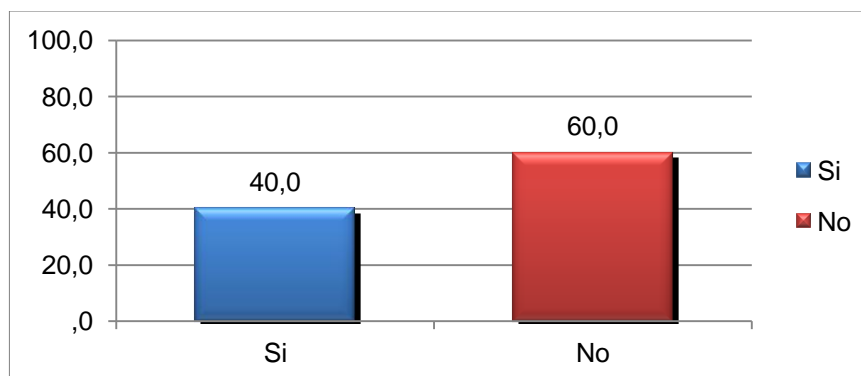
Gráfico 15. ¿Como empleado tiene algún espacio de opinión frente a los procesos de mejoramiento que se desarrollan en la organización?



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Con el anterior gráfico, se analiza que los espacios de opinión para los empleados son escasos, lo cual indica que existe solo una comunicación vertical dentro de Procinal, haciendo que desaparezca el feedback. Las opiniones dentro de las decisiones y diferentes actividades que realiza la empresa no son tenidas en cuenta por parte de los directivos de la compañía. Esto hace que los operarios puedan perder el sentido de pertenecía y participación dentro de la organización.

Gráfico 16. ¿Conoce usted el perfil y las funciones de su cargo?

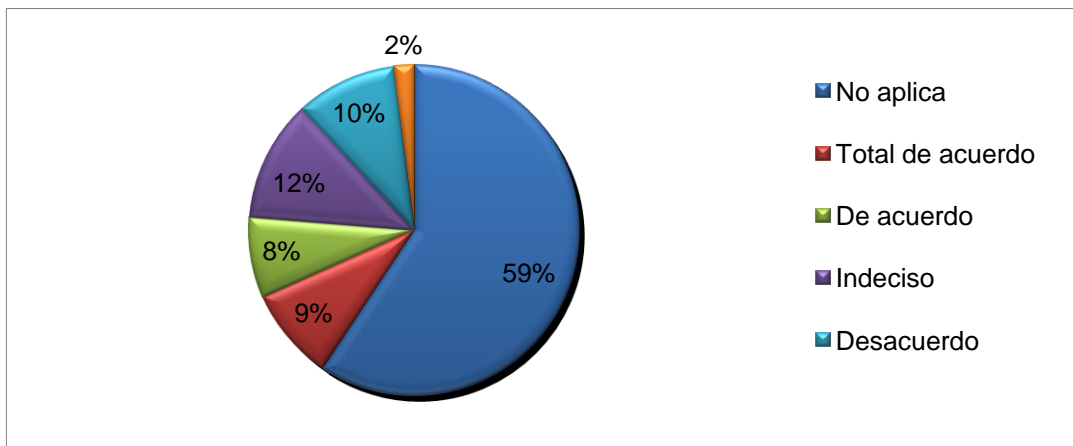


Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

El personal encuestado afirma que no conoce sus funciones y su cargo dentro de Procinal. Lo cual indica que no tiene un puesto fijo sino es rotativo. Además el cuarenta por ciento que sí reconoce su cargo representan a al personal que lleva 3 o más años trabajando junto a la organización. En este aspecto es necesario que Procinal realice capacitaciones logrando enfocar las capacidades en pro de la

misión y el visón. Por medio de espacios de comunicación se logrará conocer y especificar funciones que mejoren el servicio al cliente.

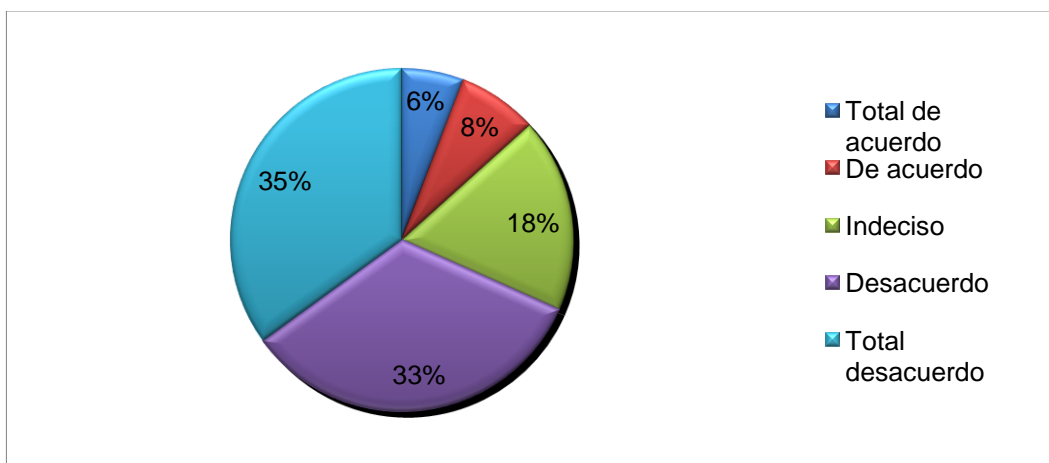
Gráfico 17. ¿Las funciones que usted realiza están relacionadas con su cargo?



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

La organización no hace una relación entre el perfil del trabajador y el cargo, por dicha razón se afirma que los cargos en Procinal son rotativos. Los únicos funcionarios que tienen un cargo definido son aquellos que están dentro de los cargos administrativos. Es necesario que Procinal sea coherente con la responsabilidad que le asigna a sus empleados y esto dificulta que la comunicación con los demás públicos sea efectiva.

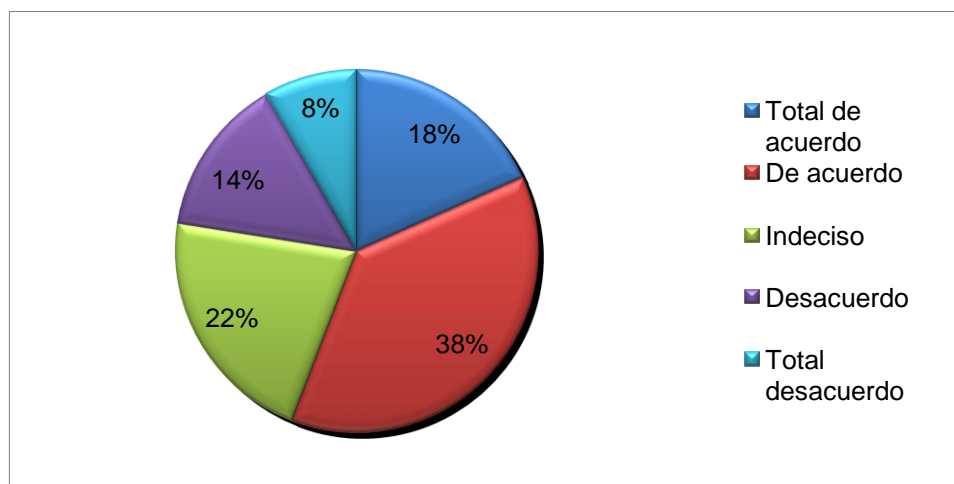
Gráfico 18. ¿Esta informado de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización?



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Debido a la comunicación vertical que se presenta dentro de la empresa caso, los empleados no reciben los motivos por los cuales se hacen cambios en los procedimientos o políticas de Procinal, como lo muestra el gráfico 18. Esto impide la construcción de una comunicación asertiva para la organización. Además genera los rumores entre empleados y el mal desarrollo de procedimientos dentro de las sedes.

Gráfico 19. ¿Recibe usted la información necesaria por parte de su jefe para desempeñar su labor dentro de la organización?



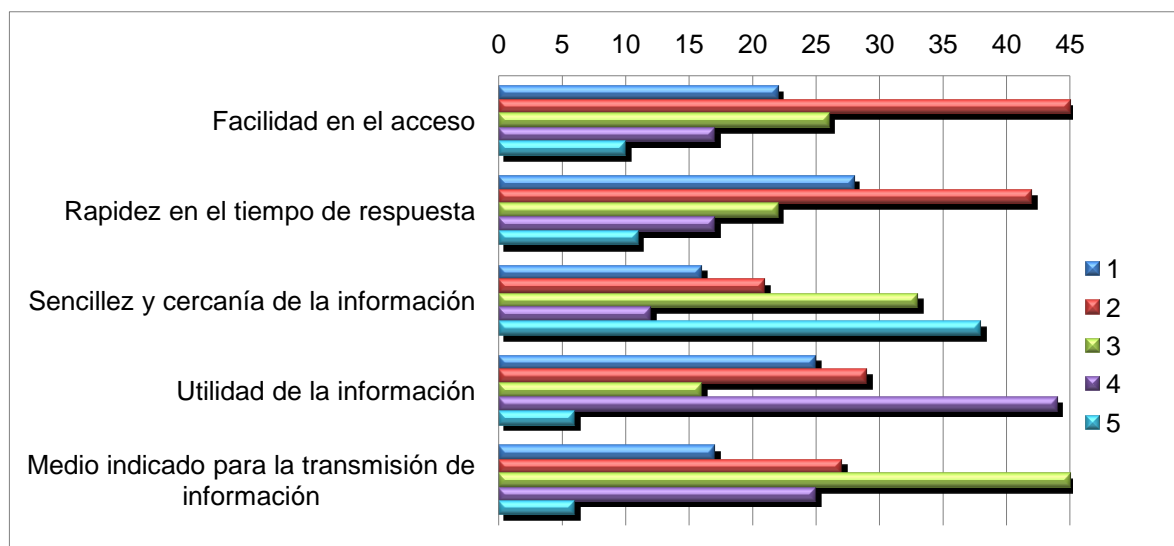
Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Los resultados de esta pregunta, demuestran que la mayoría del personal sí tiene una buena comunicación con su jefe, recibiendo por parte de él, la información necesaria para desempeñar sus funciones. A partir de esta comunicación, se puede generar una oportunidad para mejorar los procesos comunicativos de la compañía, fortaleciendo esta relación. Al obtener una relación fuerte se puede generar una cultura positiva y en crecimiento. De igual manera los empleados podrán tener claro las razones por las cuales hacen parte de la organización y la identidad podrá diferenciarse mejor.

Gráfico 20. Señale de 1 a 5, siendo 1 muy deficiente y 5 excelente, qué piensa usted de los canales de comunicación de la empresa en cuanto a:

	Facilidad en el acceso	Rapidez en el tiempo de respuesta	Sencillez y cercanía de la información	Utilidad de la información	Medio indicado para la transmisión de información
1	22	28	16	25	30
2	45	42	21	29	24

3	26	22	33	16	16
4	17	17	12	44	44
5	10	11	38	6	6



Nota. Resultado de la aplicación de la encuesta, realizada por el grupo de investigación, mayo 2013. Bogotá, Colombia.

Analizando las cinco variables de los canales de comunicación, se puede concluir que:

La facilidad en el acceso fue calificada como deficiente, ya que la compañía no presenta suficientes canales de comunicación para poder transmitir la información a sus empleados. La forma más directa para poderse comunicarse con los empleados es por medio de los administradores de cada sede, y en el caso de los administrativos, solo se hace uso de los correos electrónicos y del teléfono personal.

Debido al mal uso de canales de comunicación, la rapidez en el tiempo de respuesta por parte de los directivos hacia los empleados es calificada como deficiente. La empresa debe tener mayor contacto con sus empleados por medio de los canales, para poder transmitir la información necesaria de forma sencilla e inmediata.

La sencillez y cercanía de la información tiene una calificación de doble sentido: por un lado treinta y ocho personas encuestadas la califican como excelente, mientras que treinta y tres personas piensan que es regular. Estas dos variables obtienen un resultado diferente ya que, la información que se le presenta al

personal es sencilla pero, debido a los pocos espacios de comunicación, la cercanía de los mensajes transmitidos se ve afectada.

Los empleados de Procinal creen que la utilidad de la información es buena ya que, los mensajes son transmitidos por sólo un canal de información, en el cual los directivos tratan de ser concisos e inmediatos en este tipo de proceso de comunicación.

La quinta variable sobre los canales de comunicación, medio indicado para la transmisión de información, es calificada como regular debido a que los empleados de la compañía no conocen el uso de los diferentes canales de comunicación que la empresa tienen, como por ejemplo las carteleras institucionales, los correos y boletines informativos.

Después de haber analizado estos resultados, se puede concluir que Procinal es una empresa que tienen establecidas una políticas internas, que de alguna manera, no han favorecido el reconocimiento de su filosofía institucional por parte de sus empleados, a causa de la falta o existencia de unos procesos comunicativos formales y estratégicos, perjudicado notoriamente el desarrollo de la cultura e identidad organizacional de la compañía.

## 7.2. Entrevistas aplicadas

Respecto a las tres entrevistas realizadas a miembros de la organización como: Juan Pablo López Director Departamento de Comunicación, Karen Rivera Departamento de Recursos Humanos y Raúl Ángel Gerente de Mercadeo es evidente la relación presente en las diferentes respuestas. (Anexo 5)

Cada una de las personas entrevistadas conocen en su totalidad cuales son los medios de comunicación existentes al interior de la empresa y su funcionamiento, igualmente cada cual cuenta con experiencias propias que les permiten utilizar con mayor frecuencia alguno de ellos, por ejemplo el medio de comunicación más utilizado por el Departamento de Mercadeo es el teléfono fijo y teléfono celular, para el caso de RRHH el boletín impreso es el principal medio y el más utilizado, mientras que en el Departamento de Comunicación la utilización de cada uno de los medios es necesaria debido a la constante comunicación con cada uno de los departamentos de la empresa de manera global.

Frente al tema que se refiere a la toma de decisiones al interior de la organización las respuestas también están bien relacionadas y son muy parecidas. Si bien la velocidad en la toma de decisiones en Procinal esta medida por el carácter de importancia y nivel de impacto que tendría en la organización a nivel general. Algunas decisiones pueden afectar solamente a un departamento en la medida que va dirigida hacia el desarrollo de sus actividades propias; otra a la vez pueden afectar a cada uno de los departamentos o a cada uno de los empleados de la empresa.

El departamento de Mercado y de RRHH tiene opiniones relativamente parecidas frente al proceso de toma de decisiones al interior de la organización. Ambos departamentos tienen la potestad para tomar decisiones en tareas propias del departamento, más cuando necesitan de la aprobación de la Gerencia siguen un conducto regular. El Departamento de Comunicación de cierta manera tiene mayor obligación en la consulta con la Gerencia para la toma de decisiones, por lo general los aspectos trabajados en comunicación afectan de alguna manera a todos los empleados.

El Departamento de Mercadeo tiene en algunos casos la potestad para la toma de decisiones respecto al manejo de la imagen empresarial o de su gestión de marca.

Los medios de comunicación presentes en la organización ayudan en el proceso de toma de decisiones, desde el momento del planteamiento hasta el momento en que se publica la decisión final en el caso de que ésta afecte a todo el personal de Proccinal.

Si bien las personas entrevistadas en los diferentes departamentos consideran que los medios de comunicación presentes en la organización, facilitan el proceso de toma de decisiones y posteriormente la notificación a los empleados que se vean afectados por la misma. Sin embargo en algunos casos los medios de comunicación no juegan un papel determinante para el proceso de toma de decisiones; tanto RRHH como Comunicación aprovechan los medios para el desarrollo de su trabajo y toma de decisiones, sin embargo el Departamento de Mercadeo la mayoría de casos lo hace por medio de una comunicación directa con las directivas de la organización, debido a la modalidad del trabajo desarrollado.

La organización poco a poco busca el fortalecimiento de los valores internos en cada uno de sus empleados, en varios escenarios se desarrollan actividades que benefician este fin específico.

Cada uno de los departamentos tiene las herramientas para fortalecer dichos valores, un claro ejemplo de esto es el trabajo realizado por el jefe del Departamento de Mercadeo, mensualmente está pendiente cuál es el empleado más comprometido con la calidad del servicio al cliente, al saber quién es, se le hace un agradecimiento por su labor en pro de la organización, se le reconoce ante sus compañeros y se explica la importancia de trabajar en dichos aspectos al resto del personal.

Según lo observado por medio de las entrevistas los departamentos de comunicación, mercadeo y recursos humanos tienen en común el uso de los medios de comunicación presentes en la organización. Igualmente es evidente que el pleno funcionamiento y desarrollo de las actividades de cada uno de estos departamentos está ligado al óptimo uso y aprovechamiento de los medios dispuestos.

## 8. Características de la cultura e identidad corporativa de Procinal

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional está definida por las diferentes formas de interacción entre los grupos existentes de la compañía, subconjunto de precepciones, aptitudes, creencias y valores. El grupo de investigación, basado en el resultado que arrojó el proceso de observación deductivo, determinó que la cultura de Procinal tiene las siguientes características:

- Conservadora
- No dinámica
- Dispersa
- Regido por un modelo de comunicación autoritario
- Tradicionalista

La cultura e identidad de Procinal no es fuerte a causa de las debilidades en las normas, hábitos y valores institucionales. Por ejemplo, las normas están diseñadas para que todo el personal de la empresa las aplique y respete debidamente, pero la compañía no tiene bien estructurados los manuales de organización y funciones, planes estratégicos y planes de capacitación.

En segundo lugar, los hábitos son entendidos como aquellas condiciones y reglas que no están escritas, pero son tomadas como normas institucionales. Además, los empleados deben saber qué está permitido dentro de las diferentes instalaciones de la compañía, y qué no, como: prohibido fumar, no ingresar alimentos que no hagan parte de la confitería de Procinal, no hablar por celular, no ocupar un lugar que no corresponde, etc. Estos y otros ejemplos son normas establecidas dentro de la organización, pero no están vigiladas constantemente.

Por último, los valores corporativos son las cualidades que integran la organización. Procinal se destaca por su familiaridad, cercanía y comodidad. Sin embargo, no realiza actividades de motivación hacia los empleados, para poder construir unos atributos corporativos que puedan definir la identidad de la compañía, como lo podrían ser: la pasión por el trabajo, la lealtad y la responsabilidad.

Para mejorar las debilidades de la cultura y la identidad organizacional, Procinal debe tener en cuenta la creación de un enfoque hacia la calidad total, logrando así prestarle más atención a sus clientes; una expansión del conocimiento y planes de formación continua dirigidos a los empleados; procesos comunicativos basados en la información y el intercambio de ideas.

Procinal es una empresa que se ha destacado durante varios años por su reconocimiento a nivel nacional en su entrega de servicios de proyección de cine. Como toda compañía se mueve en un mercado competitivo que hace que los

procesos de innovación y de cambio sean más recurrentes dentro de las empresas.

El cambio organizacional se refiere a cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. En general, las innovaciones requieren cambio organizacional. La innovación y el cambio son importantes tanto para las nuevas organizaciones como para las establecidas, debido a la naturaleza dinámica de los ambientes externos de la mayor parte de las organizaciones (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, p. 348).

Teniendo en cuenta el análisis de observación realizado, la empresa Procinal está pasando por un proceso de cambio a nivel tecnología e infraestructura. Es decir, la compañía se está enfocando en importar nuevos recursos que innoven y mantengan diferenciación en el mercado, esta vez con nuevos equipos de proyección.

Además la empresa caso busca, con el apoyo del área de mercadeo, impulsar y promocionar la imagen de la compañía por medio de los empaques de sus productos y la presentación personal de sus empleados.

Con los cambios que está viviendo Procinal actualmente, se analizó que los cambios que se pueden presentar en la compañía tienen relación directa con la cultura, identidad y filosofía institucional. Debido que al realizar una renovación de marca, la imagen corporativa tendrá fuerza, la necesidad de fortalecerse internamente será el paso a seguir, para poder mostrar su imagen desde la perspectiva interna de la compañía.



## 9. Plan estratégico de comunicación

La estrategia de comunicación que se propone en este trabajo de grado es resultado del diagnóstico que realizó el grupo a partir de la necesidad de desarrollar una solución comunicativa al interior de la empresa Procinal. Teniendo en cuenta el resultado se comprueba que la comunicación es un elemento primordial para la construcción de la cultura y se le debe dar la prioridad necesaria.

Es decir, la estrategia de comunicación tiene como propósito fortalecer, empoderar y sensibilizar a la empresa frente a la comunicación organizacional, logrando una participación activa dentro de la misma.

### 9.1. Objetivo general

Fortalecer los diferentes procesos de comunicación interna, en un periodo de seis meses, de manera que sea calificada por el personal, entre 4 y 5, en una escala de 1 a 5.

### 9.2. Público Objetivo

Se entiende como público objetivo a aquél grupo que hará parte de del proceso de la ejecución del plan estratégico.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para definir el público objetivo fueron:

Edad, género, perfil y necesidades

- Adulto Profesional: Hombres y mujeres, vinculados al área administrativa, con carrera profesional, una proyección a largo plazo en la organización y el cual esté interesado en desarrollar proyectos para el crecimiento de la misma.
- Personal de apoyo: hombres y mujeres entre los 16 y 50 años que no estén interesados en vincularse definitivamente con la organización, pero sí, en adquirir experiencia profesional mediante la participación en actividades de la empresa.

### 9.3. Estrategias

#### 9.3.1. Primera Estrategia

<i>Estrategia</i>	<i>Tácticas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Acciones Específicas</i>
Difundir la cultura	1. Socialización de los valores	1.1. Boletín interno mensual.	1.1.1. Estructuración del boletín con cada elemento que define a la

institucional de Procinal entre los empleados, para lograr su adaptación a la organización.	corporativos.		empresa. Esto lo llevará a cabo un grupo de redacción y diseño de la compañía integrado por empleados de la misma.
			1.1.2. Enviar a impresión.
			1.1.3. Distribuir el boletín a todos los empleados.
		1.2. Reuniones periódicas con Gerencia, Marketing y Administradores de los puntos	1.2.1. Presentación de informes semanales por parte del encargado de cada punto.
			1.2.2. Proponer un compromiso semanal, entendiendo como compromiso a un valor corporativo.
		1.3. Divulgar los valores corporativos de la empresa por medio de pantallas ubicadas en puntos estratégicos.	1.3.1 El área de comunicaciones creará imágenes con frases que hagan alusión a los valores corporativos.
			1.3.2 Se divulgará por medio de las pantallas mensajes correspondientes al valor corporativo que se trabajará semanalmente.
	2. Divulgar mensajes motivadores que inviten a realizar un mejor trabajo.	2.1. Difusión de los mensajes motivadores en la apertura y el cierre de los puntos.	2.1.1. El grupo de comunicaciones se encargará de crear los mensajes que reforzarán la adaptación de los empleados a la organización.
			2.1.2. La persona encargada de difundir los mensajes en la apertura y cierre, será el administrador de cada sede.
		2.2. Disponer de un Blog para que los empleados puedan compartir mensajes y opiniones sobre la empresa.	2.2.1. Una persona del área de comunicaciones se encargará de la creación del blog.
2.2.2. Semanalmente se pondrá un tema de participación, que tenga relación con los valores corporativos.			
2.2.3 Diariamente la persona del área de comunicaciones revisará las opiniones de los empleados y dará un feedback.			
3. Generar una relación de confianza y respeto entre jefes y subordinados.	3.1. Por medio de la intranet y el muro informativo, notificar a los empleados la oportunidad de comunicarse con la oficina de Talento Humano, en un día específico de la semana	3.1.1. Se crearán grupos de 3 empleados y el coordinador de Talento Humano para intercambiar dudas, ideas o sugerencias.	
		3.1.2. El coordinador del área llevará las dudas, ideas o sugerencias a los directivos para que ellos conozcan las necesidades de sus empleados.	
		3.1.3 se dispondrá de un día a la	

		semana para que los jefes puedan atender de forma personal a sus empleados.
	3.2. Detectar sinergias inter-áreas / inter-puntos y fortalecerlas con alianzas estratégicas.	<p>3.2.1 Identificar los empleados emprendedores en el cumplimiento de los compromisos mensuales, en trabajo colaborativo, y otorgarles un reconocimiento público.</p> <p>3.2.2. Disponer de una cartelera en un sitio estratégico, para dar a conocer a los empleados, los compañeros y el área que fueron distinguidos en el mes.</p>

### 9.3.2. Segunda estrategia

<i>Estrategia</i>	<i>Tácticas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Acciones Específicas</i>	
Afianzar el sentido de pertenencia de los empleados, haciéndolos sentir parte de la compañía.	1. Socializar la identidad corporativa con todos los empleados.	1.1. Realizar un evento formal en donde se reúnan los empleados administrativos y operativos	<p>1.1.1. Explicar por medio de una presentación en el evento, realizada por la junta directiva, la importancia y en que consiste la identidad corporativa</p> <p>1.1.2. Obsequiar a cada asistente del evento un botón con el logo de la organización y su nombre, fortaleciendo el mensaje de servicio al cliente.</p>	
		1.2. Recordarle a los empleados cuál es su identidad corporativa.	<p>1.2.1. Semestralmente les llegará a los empleados un sobre personalizado, que contiene una carta recordándoles lo importante que es para Procinál trabajar en conjunto para lograr sus objetivos.</p> <p>1.2.2. Con el apoyo de talento humano, en cada ciudad, se hará una capacitación con una psicóloga organizacional, la cual explique la importancia de la identidad organizacional y cómo fomentarla.</p>	
	2. Fomentar la importancia de la identidad corporativa entre los empleados.	2.1. Desarrollar una campaña en las redes sociales, para los empleados, con el fin de que participen activamente en la misión y visión de la compañía.	2.1.1. Una persona del área de comunicaciones se encargará semanalmente de promover, a través de las redes sociales, el conocimiento del concepto que prevalece en la cultura empresarial de Procinál.	2.1.1. Una persona del área de comunicaciones se encargará semanalmente de promover, a través de las redes sociales, el conocimiento del concepto que prevalece en la cultura empresarial de Procinál.
			2.1.2. Permitirle a los empleados el intercambio de experiencias laborales, mediante el uso del Hashtag #lamejorexperienciaprocinál, para tener una interacción directa con	2.1.2. Permitirle a los empleados el intercambio de experiencias laborales, mediante el uso del Hashtag #lamejorexperienciaprocinál, para tener una interacción directa con

			los públicos.
	3. Unificar todos los implementos de uso de la compañía haciendo alusión a su identidad corporativa.	3.1 Establecer y usar en toda la papelería los colores institucionales, el logo y slogan de la empresa.	3.1.1. Contratar una empresa de impresión que se encargue del diseño e impresión de toda la papelería.

#### 9.4. Acciones específicas

A continuación será presentada cada una de las acciones que plante el plan estratégico de comunicaciones. Dándole al plan de comunicaciones un nombre, para que tuviera una mayor acogida entre el público objetivos.

El nombre fue seleccionado con el fin de que se reconociera que detrás del objetivo final de la empresa, la cual es proyectar películas de cines y darles una experiencia a sus clientes desde las mismas, se tuviera en cuenta a todo el persona que está detrás de esa proyección, y de igual manera este público interno vive una experiencia. La siguiente imagen la que va representar todo este plan de comunicación:

Ilustración 1. Imagen estrategia de comunicación



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Las acciones que están expuestas son la idea del desarrollo de todo el proyecto en los siguientes seis meses.

##### 9.4.1 Boletines mensuales

Diseñar mediante la herramienta de Microsoft Publisher, el formato para los boletines mensuales que se divulgarán al interior de la organización; su divulgación será el primer día de cada mes a cada trabajador al iniciar su actividad laboral, además de tener unos boletines adicionales que estarán expuestos en cada punto de trabajo. Estos boletines harán énfasis en destacar los valores corporativos de Procinal, por lo que se incluirán de manera fija en las columnas externas de cada página del boletín los valores corporativos (extremo derecho de

la página 1) la misión (extremo izquierdo de la página 2) y visión (extremo derecho página 3); además de tener al tanto al personal de las distintas actividades que se van llevando a cabo dentro de la empresa.

Mediante cotizaciones, la impresión de mil (1000) de estos boletines tiene un costo aproximado de \$280.000 según el papel en el que se imprima y la empresa que se escoja. A continuación se expone el bosquejo del boletín junto a la tabla con la cotización de su impresión.

Ilustración 2. Portada boletín

Fecha del boletín
Volumen I, nº 1



**Título del boletín**

---

**Título del artículo principal**

Este artículo puede incluir 175-225 palabras.

El propósito del boletín es proporcionar información especializada para un público determinado.

**Pie de imagen o gráfico.**



do. Los boletines constituyen un buen método publicitario para sus productos o servicios, además de otorgar credibilidad y afianzar la imagen de su organización.

**Título del artículo secundario**

Este artículo puede incluir 75-125 palabras.

El título es una parte importante del boletín y debe pensarlo con detenimiento.

Debe representar fielmente y con pocas palabras el contenido del artículo y despertar el interés del público por leerlo. Escriba primero el título. De esta

zación tanto fuera como dentro de ella.

En primer lugar, determine el público al que va dirigido el boletín; por ejemplo, empleados o personas interesadas en un producto o servicio.

Cree una lista de direcciones a partir de las tarjetas de respuesta, hojas de información de clientes, tarjetas de presentación obtenidas en ferias o listas de miembros. Puede adquirir también una lista de direcciones de una organización.

Publicities incluye numerosas publicaciones que se ajustan al estilo de su boletín.

A continuación, establezca el tiempo y el dinero que puede invertir. Estos factores le ayuda-

nán a determinar la frecuencia con la que publicará el boletín y su extensión. Se recomienda publicar un boletín al menos trimestralmente, con el fin de que se considere una fuente constante de información. Sus clientes o empleados esperarán su publicación.

**Procinál**

> VALORES CORPORATIVOS:

> Este espacio incluirá de manera fija para todos los volúmenes de los boletines el listado de los valores corporativos de la empresa.

**Contenido:**

Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	3
Artículo interior	4
Artículo interior	5
Artículo interior	6

Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

### Ilustración 3. Boletín página 4

[www.procinal.com](http://www.procinal.com)

Éste es un lugar ideal para insertar unas líneas acerca de la organización. Puede incluir el propósito de la misma, su misión, la fecha de su fundación y una breve historia. También puede incluir una lista de los tipos de productos, servicios o programas que ofrece la organización, la zona en la que trabaja (por ejemplo sur de España o mercados sudamericanos), así como un perfil de los tipos de clientes o miembros a los que atiende.

Resulta también muy útil especificar un nombre de contacto para aquellos lectores que deseen obtener más información acerca de la organización.



**Procinal**

Vive una nueva experiencia  
Procinal



Av. Carrera 15 # 119 - 43  
Oficina 801  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: 2153991  
Fax: 2153991  
Correo: [contacto@procinal.com](mailto:contacto@procinal.com)

#### Título del artículo de la página posterior

Este artículo puede incluir 175-225 palabras.

Si el boletín es para plegarlo y enviarlo por correo, este artículo aparecerá en la parte posterior. Por tanto, es una buena idea que pueda leerse de un vistazo.

Un modo de llamar la atención del público es incluir una sección de preguntas y respuestas. Recopile preguntas que haya recibido desde la última edición o resuma algunas que se realicen con frecuencia acerca de su organización.

Una lista de los directores de la organización da un toque personal al boletín. Si la organización es pequeña, quizá desee enumerar la lista de nombres de todos los empleados.

Si tiene precios de productos o servicios estándar, puede incluir una lista en este espacio. También puede hacer referencia a cualquier otro modo de comunicación que haya creado para su organización.

También puede utilizar este espacio para recordar a los lectores que marquen un evento

periódico en el calendario, como un desayuno de negocios con los proveedores el tercer martes de cada mes o una subasta benéfica bianual.

Si dispone de espacio, puede insertar una imagen prediseñada o algún otro gráfico.



Pie de imagen o gráfico.

Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Tabla 4. Cotización boletín

Papel	RinoXgraf	Ofimax	Colgraf
Propalcote 115 1000	\$ 270.000	\$ 180.000	\$ 220.000
Propalcote 150 1000	\$ 290.000	\$ 420.000	\$ 350.000

Nota. Cotización para impresión de boletín, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

#### 9.4.2. Reuniones periódicas

Unificar el área operativa de la administrativa mediante informes y reuniones periódicas (mensualmente) entre la gerencia, el departamento de marketing y los administradores de los puntos. Las reuniones se llevarán a cabo por videoconferencia con el fin de abarcar todo el territorio nacional sin incurrir en gastos de desplazamiento por parte de los administradores de cada punto, con una duración de una hora y en donde se abarcará el entendimiento de los objetivos con la ejecución de los mismos. De esta manera la empresa enfocará semanalmente sus objetivos bajo un valor corporativo y es gracias a los informes que se concluirá el efecto de esta iniciativa dentro de la operación.

#### 9.4.3. Divulgación valores corporativos

Con la herramienta de Microsoft PowerPoint se diseñarán las frases alusivas al valor al cual se hace referencia, mediante una plantilla establecida y en formato de presentación. La divulgación de las frases está condicionada con el valor que prevalecerá cada semana y se llevará a cabo por medio de pantallas ubicadas en puntos estratégicos en cada sede. Su reproducción será durante todo el día laboral con una secuencia de 30 segundos por diapositiva, donde la plantilla establecida es la que se muestra a continuación.

#### Ilustración 4. Diapositiva valores corporativos



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Tabla 5. Frases sobre valores corporativos

<i>Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada.</i> <i>Dale Carnegie</i>	<i>La amistad sólo podía tener lugar a través del desarrollo del respeto mutuo y dentro de un espíritu de sinceridad.</i> <i>Dalai Lama XIV</i>	<i>El primer efecto del amor es inspirar un gran respeto; se siente veneración por quien se ama.</i> <i>Blaise Pascal</i>
<i>Siempre es más valioso tener el respeto que la admiración de las personas.</i> <i>Jean Jacques Rousseau</i>	<i>El respeto de sí mismo es, después de la religión, el principal freno de los vicios.</i> <i>Sir Francis Bacon</i>	<i>Ante todo, respetaos a vosotros mismos.</i> <i>Pitágoras de Samos</i>
<i>Debo respetar las opiniones de los demás incluso si no estoy de acuerdo con ellas</i> <i>Nathaniel Branden</i>	<i>El hombre valeroso debe ser siempre cortés y debe hacerse respetar antes que temer.</i> <i>Quilón</i>	<i>La responsabilidad acrecienta el respeto que uno siente por sí mismo.</i> <i>Lea Thompson</i>

Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

### Mensajes de motivación

Mediante la creación de mensajes motivadores por parte del área de comunicaciones, se espera reforzar la adaptación y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, además estos mensajes buscan mejorar el desempeño del empleado. Estos mensajes se difundirán oralmente por parte de los administradores, durante la apertura y cierre de cada sede en un comunicado general a sus empleados. Unos ejemplos de los mensajes para la apertura y el cierre de las sedes se exponen a continuación:

Apertura: “Es un honor para Procinal desearles esta mañana, que tengan un buen inicio de semana”.

Cierre: “Su trabajo hace de Procinal una nueva experiencia”.

#### 9.4.4. Disposición de blog para empleados

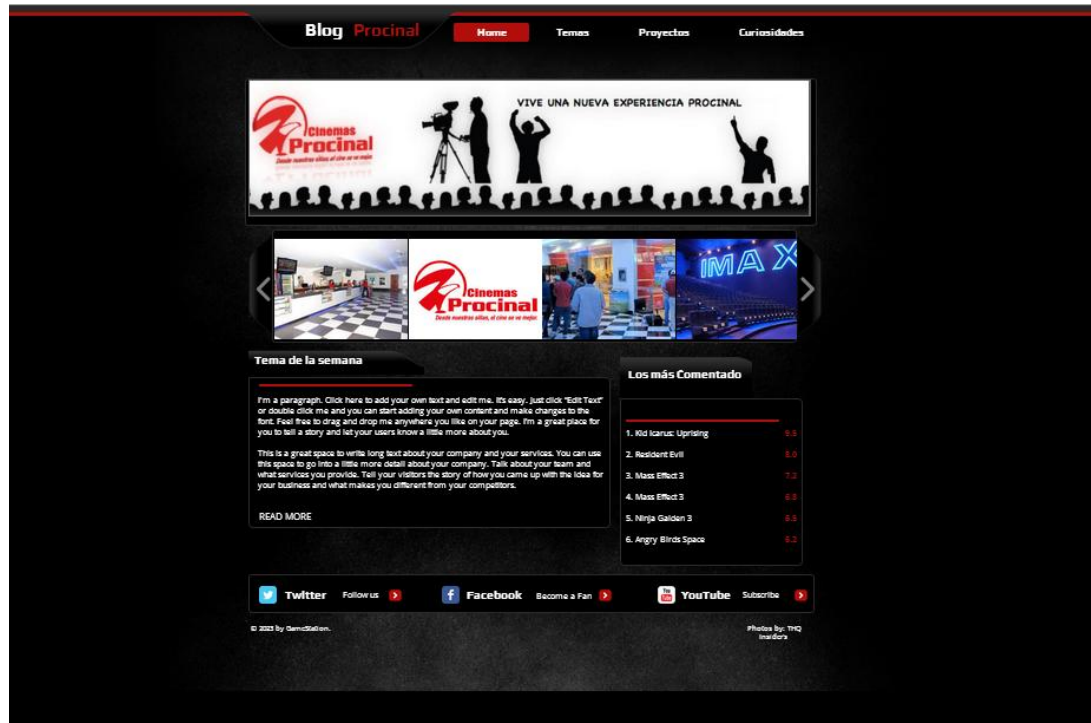
Haciendo uso de las diferentes herramientas de comunicación interna, disponer de un blog para que los empleados puedan compartir mensajes y opiniones sobre la empresa. El área de comunicaciones será el encargado de crear con la herramienta online de Wix y manejar el blog mediante la actualización semanal de un tema de participación referente a los valores corporativos, así como la disposición de foros con libertad de temas y revisar las opiniones de los empleados diariamente para generar un informe con los comentarios de los empleados para su feedback.

El grupo de investigación escogió realizar un blog por la accesibilidad que ofrece esta herramienta. Cinemas Procinal tiene a disposición de sus empleados, equipos de computo, los cuales pueden ser usados a horas establecidas por la organización. Por otro lado, Wix es una herramienta web 2.0 que maneja diseños



novedosos en su diagramación, y agrupa la animación y la multimedia, logrando que el personal pueda desarrollar nuevas capacidades.

Ilustración 5. Blog



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

#### 9.4.5. Buzón de comunicación interna

Además de la disposición del blog, crear grupos de tres (3) empleados quienes junto a las directivas de Talento Humano retroalimentarán dudas, ideas y/o sugerencias que tienen los empleados con respecto a cómo viven su experiencia en Procinal. Esta acción se desarrollará de dos formas: La principal será mediante un formato que se le dará a cada grupo para que llene con cualquier anotación periódicamente y a su vez recibir la respectiva respuesta por parte del área de Talento Humano y en segunda instancia de acuerdo con la gravedad del asunto, se dispondrá un día de la semana laboral para que los jefes puedan atender de forma personal a sus empleados. El desarrollo de estos formatos será semanalmente, con respuesta a un máximo de tres (3) días hábiles.

Ilustración 6. Formato sugerencias



## Formato de sugerencias

Nº

### LIDER GRUPO

NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA DE CIUDADANIA No.
CARGO	TELEFONO

### REQUERIMIENTOS

DUDAS	
IDEAS	
SUGERENCIAS	

### RESPUESTA GRUPO

\_\_\_\_\_  
FIRMA LIDER DE GRUPO

\_\_\_\_\_  
FIRMA COORDINADOR DE ÁREA

### RESPUESTA DIRECTIVA


Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

#### 9.4.6. Cumplimiento de los compromisos mensuales

Por medio de incentivos promover la participación y apoderamiento de los empleados en sus actividades laborales, así como estimular el trabajo colaborativo y la cooperación entre ellos. El reconocimiento público y la bonificación serán las formas en que se entregará el respectivo incentivo a los empleados; en cuanto al reconocimiento público se dispondrá de una cartelera en un sitio estratégico para que los empleados conozcan cuales son los compañeros destacados y el área en



Ilustración 8. Cotización evento

Fecha cotización:	Mayo 31 de 2013	 <b>Consecutivo CMB-2012-058</b> <b>Oferta Válida Jun. 10/2013</b>		
Evento:	Corporativo			
Fecha evento:	Sábado 6 de julio de 2013			
Hora:	7:00pm -1:00am			
No. de Personas:	500 personas			
Montaje:	Mesa redonda			
Forma de Pago:	Anticipado			
<b>Empresa:</b>				
Contacto / Cargo:	<b>PROCINAL//2153991</b>			
Teléfono / Fax:	<a href="mailto:contacto@procinah.com">contacto@procinah.com</a>			
CANTIDAD	DIAS	DESCRIPCION	VLR UNITARIO	TOTAL
<b>COMESTIBLES</b>				
500	1	Buffet-valor promedio	\$ 32,000	\$16,000,000
250	1	Ponque decorado masa blanca o negra	\$ 3,500	\$875,000
6	1	Sandwich de Pollo-músicos y fotógrafo	\$ 12,800	\$76,800
		<b>Subtotal (Valores incluido IVA 10%)</b>		<b>\$16,951,800</b>
<b>BEBIDAS</b>				
57	1	Botella Champaña André-brindis	\$ 44,000	\$2,508,000
15	1	Botella Whisky Sello Rojo (1trag.-300pers.)	\$ 80,500	\$1,207,500
15	1	Botella Vodka Smirnoff (1 trago-200 personas)	\$ 66,000	\$990,000
400	1	Vasos de gaseosa	\$ 2,300	\$920,000
		<b>Subtotal (Valores incluido IVA 10%)</b>		<b>\$5,625,500</b>
<b>MANTELERIA</b>				
500	1	Forros para silla, fajín (rojo y blanco)	\$5,000	\$2,500,000
<b>MUSICA-OPCIONAL</b>				
1	5 HORAS	Orquesta 5 integrantes	\$650,000	\$3,250,000
		<b>Subtotal (Valores incluido IVA 10%)</b>		<b>\$5,750,000</b>
<b>LIQUIDACION PROVISIONAL</b>				
		Valor Comestibles		\$16,951,800
		Valor Bebidas		\$5,625,500
		Servicio 8% (Convención Colectiva-Autorizado Min Protección)	\$ 20,524,818	\$1,641,985
		Personal		\$1,000,000
		Servicios Adicionales (forros sillas-flores-música )		\$5,750,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$30,969,285</b>
Depósito: Se regresará una vez se haya revisado el salón y no exista daño alguno / En efectivo 3 días. Otra forma de pago 8 días.				<b>\$500,000</b>
<b>ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO</b>				
Esta cotización no implica la confirmación del salón o servicio. Por lo tanto solicitamos realizar el abono				
El Club no asume verbalmente una confirmación de servicios.				
Realizar orden de pago, cheque o consignación a nombre de CLUB MEDICO DE BOGOTA				
NIT 860.019.060-6. Cuenta de Ahorros Bancolombia numero 04000261616				

Nota. Cotización para evento, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Al final de esta actividad cada uno de los asistentes recibirá un botón, que dirá su nombre. Esto con el objetivo de fomentar la singularidad, reconocimiento y fortalecimiento del servicio al cliente.

El botón tendrá un valor de \$2.000 COP cada uno y se verá el logo de la empresa con el nombre del empleado que lo recibe.

#### 9.4.8. Fortalecimiento de la identidad corporativa

Por medio de una carta personalizada, se le agradecerá a cada uno de los empleados, sus destrezas desarrolladas durante el semestre en su cargo. Esta carta tendrá un mensaje motivacional el cual busca fortalecer el sentido de pertenencia y la lealtad ante la organización por parte del público objetivo.

La carta lucirá de la siguiente manera:

#### Ilustración 9. Ejemplo de carta motivacional





Ciudad, día, mes, año

Señor  
**Nombre y apellidos del trabajador**  
Ciudad

Estimado Cargo

Faltando tan pocos días para culminar el año y analizando los resultados logrados por la empresa que dignamente dirijo, no quiero desaprovechar la oportunidad de reconocer a un excelente trabajador que como usted ha hecho posible la concreción de las metas establecidas.

Su desempeño en nuestra empresa ha sido superior al que esperábamos, razón por la cual nos gustaría seguir contando con sus aportes en el futuro.

Reitero nuestra felicitación y reconocimiento.

Atentamente,

Nombre y Apellidos  
Gerente General

Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Así mismo, con el apoyo del área de talento humano, se harán unas charlas que enfatizen los beneficios de mantener una identidad corporativa firme y confiable dentro de la organización.

Estas charlas estarán a cargo de la empresa Luis e Rubios Riveros, una empresa constituida hace ya más de 18 años, está enfocada al desarrollo de capacidades dentro de las organizaciones impulsando al impacto y rendimiento empresarial, es reconocida por su impacto en empresas como Banco Popular, Mazda, Asogas

entre otras. La capacitación requerida para esta propuesta tendrá un costo de \$5'000.000 COP.

Ilustración 10. Cotización charla



**LUIS E RUBIO RIVEROS**  
¡Viva de Verdad, en Verdad!

Teléfonos:  
(571) 6473057  
311 4419104

CURSO DE VENTA EN BOGOTÁ    CAPACITACIÓN TRABAJO EQUIPO BOGOTÁ    CAPACITACIÓN EMPRESARIAL BOGOTÁ

CONFERENCIA DE LIDERAZGO EMPRESARIAL    CONTACTENO DE CURSO DE VENTA EN BOGOTÁ

Conferencista eficaz  
Motivador trascendente  
Capacitador empresarial  
Coach de alto rendimiento  
18 años de impacto e  
Influencia

MOTIVACION

CONFERENCIAS DE PROPÓSITO Y MOTIVACIÓN INTERNA TRASCENDENTE

- Coaching Personal de Vocación Profesional, Valores Humanos y Proyecto de Vida Bogotá.
- Conferencias Seminarios de Superación Personal y Actitud Positiva Bogotá.
- Conferencias Seminarios de Relaciones Humanas Bogotá.
- Conferencias Seminarios de Liderazgo Empresarial y Coaching Vocacional Bogotá.
- Conferencias de Motivación Trascendente®, Inspiración, Crecimiento y Productividad Bogotá.
- Seminarios Conferencias de Motivación para Mujeres Bogotá.
- Capacitación Cursos Inteligencia Emocional, Relaciones Humanas, Proyecto de Vida y Prosperidad.
- Motivador Empresarial en Bogotá.
- Conferencias de Motivación Empresarial en Bogotá.

NUESTRA MISIÓN

Persuadir; invitar a la reflexión. Despertar en cada individuo la necesidad de imponerse metas y propósitos; que cada persona se faculte y prepare para desarrollar al máximo sus talentos y posibilidades y hacer una contribución valiosa y determinante a Su Vida, Su Familia, Su Empresa, y Nuestra Sociedad.

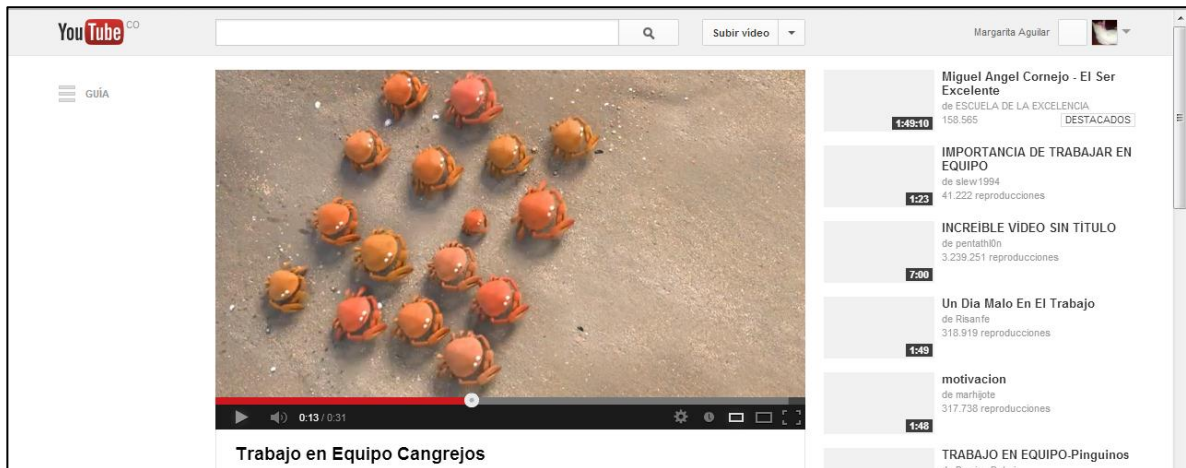
Teléfonos: (571) 647 3057 / 311 4419104 Bogotá, Colombia  
Luis E Rubio Riveros © 2012 | Todos los derechos reservados  
Diseño Web Bogotá  
SUN Web

Nota. Cotización para charlas organizacionales, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

#### 9.4.9. Fomentar la cultura organizacional desde las redes sociales

Semanalmente a través de las redes sociales, se publicaran mensajes, noticias y videos de interés que den ejemplo o argumenten la cultura de Procinal y sus objetivos en ella. Dando prioridad a temas de bienestar organizacional, comunicación sincera, clima organizacional, entre otros. Como el trabajo en equipo en el siguiente video.

Ilustración 11. Ejemplo de video para redes sociales



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Igualmente, se busca tener como *training topic* en la red social Twitter el Hashtag #lamejorexperienciaprocinal, con el fin de compartir experiencias vividas por el público interno generando un dinamismo en la comunicación y a partir de esto posicionar las experiencias Procinal en otro público, generando interés.

#### 9.4.10. Unificar la utilería y papelería de la empresa

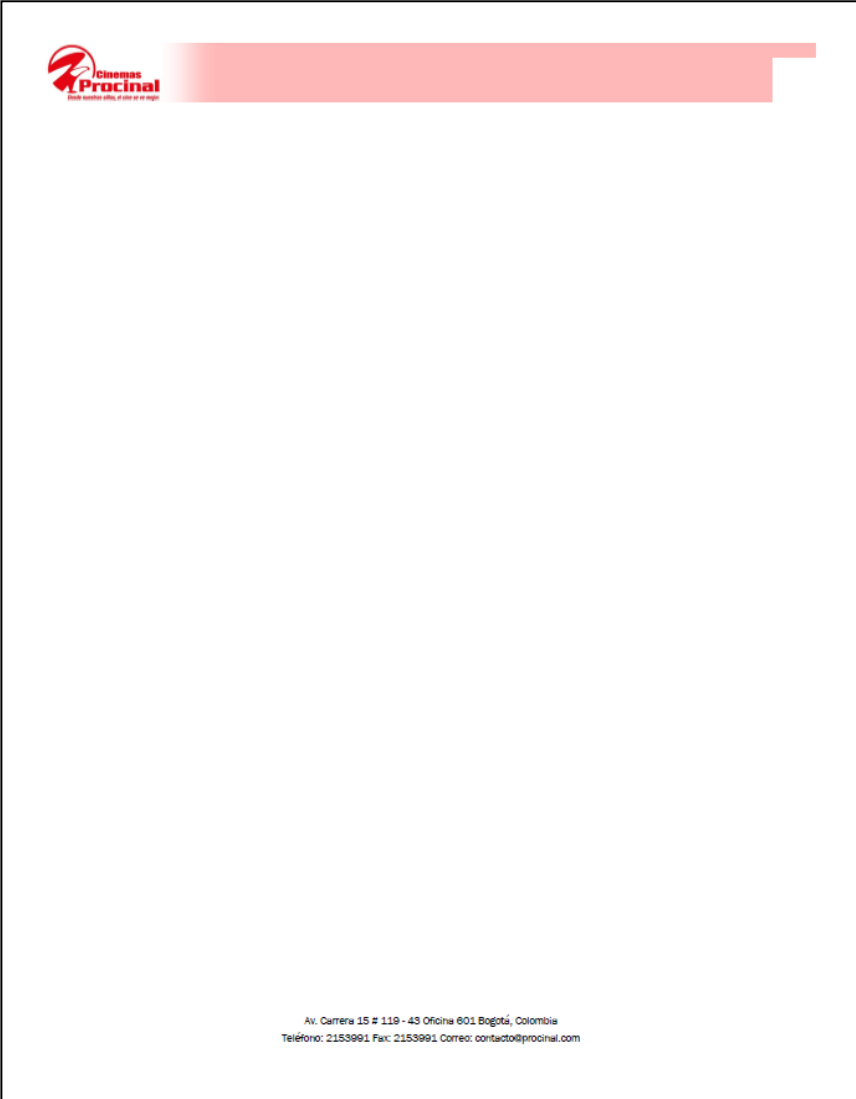
Alinear todos los implementos de la compañía haciendo alusión a su identidad corporativa, estableciendo en toda la papelería y utilería los colores institucionales, el logo y slogan de la empresa. Para llevar a cabo ese tema, contratar una empresa de impresión que se encargue del diseño e impresión de toda la utilería y papelería necesaria, aunque a continuación se esbozan unos ejemplos de lo que se quiere lograr.

Ilustración 12. Tarjeta presentación empleados



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.

Ilustración 13. Formato membrete



Nota. Idea creativa, realizada por el grupo de investigación, Junio 2013. Bogotá, Colombia.



## 9.5. Cronograma

ESTRATEGIA 1																																		
ENERO																																		
DÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	ESTRATEGIA 1		
Diseño, impresión y distribución de boletín interno					x																												Tactica 1	
Informe semanal Administradores Puntos Venta										X							X						X									X	Tactica 2	
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																X																	Tactica 3	
Proponer Compromiso semanal					X				X							X							X									X		
Creación de Frases sobre valores corporativos												X																						
Transmisión frases valores corporativos (pantallas)																					X													
FEBRERO																																		
Informe semanal Administradores Puntos Venta					x							x							x									x						
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																x																		
Proponer Compromiso semanal																																		
Creación mensajes adaptación empleados			x																															
Distribución mensajes adaptación para empleados							x																											
Creación de blog corporativo										x																								
Tema de participación en el blog										x							x							x										
Revisión y retroalimentación del blog										x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x						
Creación de grupo de empleados y Dpto de Talento																			x															
Reunión coordinador talento humano y directivos																												x						
MARZO																																		
Informe semanal Administradores Puntos Venta					x							x							x									x						
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																						x												
Proponer Compromiso semanal					x						x								x									x						
Identificación de áreas que cumplen compromisos																							x											
Publicación en cartelera del área con mejor cumplimiento																																x		
ESTRATEGIA 2																																		
ABRIL																																ESTRATEGIA	ESTRATEGIA 2	
Informe semanal Administradores Puntos Venta	x								x							x							x								x	Tactica 1	Tactica 1	
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																			x														Tactica 2	
Proponer Compromiso semanal	x								x							x							x									x	Tactica 3	
Evento forma de todos lo empleados de la organización				x																														
Distribución de carta en sobre personalizado																		x																
Capacitación con Sicologa																																		
MAYO																																		
Informe semanal Administradores Puntos Venta							x						x										x									x		
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																	x																	
Proponer Compromiso semanal							x																x									x		
Distribución de carta en sobre personalizado																	x																	
Campaña redes sociales (cultura empresarial)							x																											
Interacción empleados con la cuenta en Twitter y hastag	Puede hacerse durante todos los días del mes de mayo																																	
Contratación empresa diseño e impresión de papelería					x																													
JUNIO																																		
Informe semanal Administradores Puntos Venta				x																														
Reuniones (Gerencia, Mercadeo, Administradores)																																		
Proponer Compromiso semanal				x																														
Distribución de carta en sobre personalizado																																		

## 9.6. Indicadores

### 9.6.1. Indicador de eficacia

	Objetivo	Estrategia	Táctica
Atributo	Fortalecimiento	Adaptación	Socialización
Nombre	Fortalecimiento a los procesos de comunicación interna	Adaptación a la organización	Socialización de valores
Escala	Tipo Liker - De 1 a 5 puntos	Tipo Liker - De 1 a 5 puntos	Tipo Liker - De 1 a 5 puntos
Rango	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos
Horizonte	Seis meses	Un año	Un mes
Definición	Se considera fortalecimiento al aumento del funcionamiento e impacto de los procesos de comunicación interna de la organización.	Se considera adaptación a la capacidad de aceptación del cambio y la apropiación de la nueva cultura y filosofía institucional.	Se entiende como socialización al proceso de interiorización de normas y valores de la compañía.
Instrumento	Preguntas tipo Liker	Preguntas tipo Liker	Preguntas tipo Liker
Categorías	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente identificado 5	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente identificado 5

		identificado 5	
Fórmula	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas

#### 9.6.1.1. Indicador de eficiencia

Recurso	Tecnológico	Físicos
Variable	Número de pantallas	Número de mensajes
Nombre	Número de pantallas instaladas	Número de mensajes motivadores creados por el comunicador.
Escala	Numérica: entre 1 y 2 pantallas por sede	Numérica: entre 1 y 50 mensajes por sede
Rango	Umbral inferior: 1 pantalla por sede Umbral superior: 2 pantallas por sede	Umbral inferior: 30 mensajes mensuales - Umbral superior: 50 mensajes mensuales
Horizonte	Un mes	Un mes
Fórmula	Conteo de las pantallas instaladas en cada tienda.	Conteo de los mensajes motivadores creados por el comunicador.

### 9.6.2 Indicador de eficacia

	Objetivo	Estrategia	Tática
Atributo	Fortalecimiento	Afianzamiento	Socialización
Nombre	Fortalecimiento a los procesos de comunicación interna	Afianzamiento del sentido de pertenencia de los empleados	Socialización de la identidad corporativa
Escala	Liker de 1 a 5	Liker de 1 a 5	Liker de 1 a 5
Rango	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos	Umbral inferior: 4 puntos y Umbral superior: 5 puntos
Horizonte	Seis meses	Un año	6 meses
Definición	Se considera fortalecimiento al aumento del funcionamiento e impacto de los procesos de comunicación interna de la organización.	Se considera afianzamiento a la consolidación del sentido de pertenencia que todos los empleados tengan hacia la empresa.	Se entiende como socialización al proceso de interiorización de normas y valores de la compañía.
Instrumento	Preguntas tipo Liker	Preguntas tipo Liker	Preguntas tipo Liker

Categoría	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente identificado 5	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente identificado 5	De acuerdo 5, desacuerdo 1. Incomprensiva 1 - Comprensiva 5, Confusa 1 - Transparente 5, Apática 1 - Amigable 5. Sí, No. No identificado 1 - Totalmente identificado 5
Formula	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas	Promedio del puntaje obtenido de cada una de las preguntas

#### 9.6.2.1. Indicador eficiencia

Recursos	Físicos	Tecnológicos
Variable	Distribución	Números de Hastags
Nombre	Distribución de sobres	Número de Hastags publicados por los empleados
Escala	Porcentaje	Cantidad de Hastags publicados
Rango	80%	200
	70%	100
Horizonte	Mensual	Mensual

Formula	(volantes distribuidos / total de volantes) por 100	Número total de Hastags publicados
---------	---	------------------------------------

### 9.7. Presupuesto

PRESUPUESTO PROCINAL 2013			
CATEGORÍA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Papelería			
Lapiceros	500	\$600	\$300.000
Carpetas de presentación	500	\$1200	\$600.000
Tarjetas de presentación	500	\$500	\$ 250.000
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Impresión de boletín	3.000	\$700	\$2.100.000
Pantallas	140	\$450.000	\$63.000.000
Botones	500	\$800	\$400.000
<b>OTROS COSTOS</b>			
Contratación de empresa para realizar evento sobre afianzamiento e identidad organizacional	1	\$30.000.000	\$30.000.000
Contratación de empresa para realizar capacitación a los empleados	1	\$5.000.000	\$5.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$101.650.000</b>

## 9.8. Recomendaciones

Los trabajos e investigaciones realizados durante este proyecto permiten formular las siguientes recomendaciones.

- Es importante realizar un seguimiento más detenido sobre el impacto y la funcionalidad que los empleados operativos le están transmitiendo a los clientes. En un caso específico, estudiar y diseñar dentro de la organización un plan para el posicionamiento de marca. Fortalecer los servicios que desee la gente para que Procinal sea siempre una opción.
- Se debe tener claridad sobre lo que significa la comunicación organizacional en Procinal. Porque le brindará a la empresa mayor claridad sobre el tipo de relación que debe tener con cada uno de los públicos, es decir, definir bien las expectativas y alcances de la Empresa.
- Involucrar la Web 3.0 en los diferentes medios de comunicación que la empresa posee, información sobre la misma, con el fin de buscar el lenguaje natural, la recordación de las personas y la tecnología personalizada.
- Ser constantes en la divulgación de la información a través de herramientas virtuales y físicas, con el fin de acercar la marca a todos los públicos.
- Mantener las diferentes herramientas de comunicación propuestas en el plan estratégico, ya que la renovación constante de la información influirá en la credibilidad, empoderamiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Promover el uso de los canales internos de comunicación para apoyar la transmisión de información entre directivos y subordinados.
- Establecer un proyecto de responsabilidad social empresarial que traiga beneficios a los empleados.
- Poner en marcha planes de acompañamiento y mejoramiento continuo, con sus empleados, de forma de que la percepción de la imagen que tengan los públicos externos sea fruto del trabajo interno de la organización.

## 10. Anexos

### 10.1. Anexo 1 - Perfiles

Perfiles

#### **Cargo: Gerente**

**Educación:** Profesional en:

- Derecho con estudios administrativos o gerenciales.
- Administración de Empresas con estudios gerenciales o carreras afines.

**Formación:**

- Posgrados en Economía o afines, con énfasis en Trabajo al Cliente.

**Habilidades:**

#### **Competencias Organizacionales**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

#### **Competencias por Nivel de Cargo**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

#### **Experiencia Interna**

En caso de ser carreras administrativas, un año con cargo Administrativo dentro de la Empresa.

#### **Experiencia Externa**



Cinco años de experiencia laboral en empresas de servicios.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Conocimientos en legislación cooperativa.
- Conocimientos en legislación comercial.

**Autoridad:**

- Representar a la Empresa Judicial y Extrajudicialmente en toda clase de negocios jurídicos, contratos y en el ejercicio de todo tipo de acciones y excepciones.
- Dirigir las relaciones públicas de la empresa.
- Aprobar y/o modificar el presupuesto.
- Aprobar los gastos según las facultades que le otorga la Junta Directiva.
- Aprobar las nuevas solicitudes de Personal.
- Presentación de propuestas a nuevos contratos.
- Manejo de todo el personal Administrativo.
- Traslados de cargos.
- Directrices a todos los procesos.
- Evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad.

**Cargo: Secretaria administrativa**

**Educación:**

Bachiller

**Formación:**

- Servicio al Cliente.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

- Atención al Cliente.

### **Competencias por Área**

- Escucha.
- Habilidad de Control.
- Compromiso.

### **Experiencia:**

Seis meses como recepcionista, asesor de Contacto o Call center, secretaria o afines.

### **Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

### **Cargo: Jefe de infraestructura**

### **Educación:** Profesional en:

- Ingeniería Industrial.
- Ingeniería de Producción.
- Administración de Empresas o carreras administrativas.

### **Formación:**

- Auditores Internos de Calidad ISO 9001.

### **Habilidades:**

### **Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

### **Competencias por Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.

- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

Un (1) año como cargos de Analista de Organización y Métodos, asistente de calidad o relacionados.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Normas ISO 9001:2008.

**Autoridad:**

- Identificar la necesidad de elaborar, modificar o eliminar documentos.
- Programar auditorías internas.

**Cargo: Jefe administrativo y financiero**

**Educación:** Profesional en:

- Contaduría Pública.
- Administración de Empresas.
- Finanzas.
- Economía.

**Formación:**

Estar cursando posgrados en Economía, Administración, Finanzas o afines, con énfasis en Finanzas.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Competencias por Área:**

- Análisis Numérico.
- Meticulosidad.
- Automotivación.
- Escucha.
- Compromiso.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente de Windows.
- Manejo de Office.
- Paquetes contables.

**Experiencia:**

Un año como Coordinador o Analista Administrativo y Financiero o afines.

**Autoridad:**

- Conceder Permisos de menos de un día.
- Emitir llamados de Atención.
- Selección de Personal.

**Cargo: Jefe contratación y servicio al asociado**

**Educación:** Profesional en:

- Derecho.

- Administración de Empresas.

**Formación:**

Estar cursando posgrados en Derecho, Administración o afines, con énfasis en Recursos Humanos o Derecho Laboral.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias de Área:**

- Comunicación Escrita.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

Un (1) año en cargos de: Director Jurídico, asistente de Contratación, abogado de Contratación, Director de Recursos Humanos, asistente de Recursos Humanos o relacionados.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Conocimientos en legislación cooperativa.
- Conocimientos en legislación comercial.
- Conocimientos en contratación estatal.
- Conocimientos en procedimiento civil.

**Autoridad:**

- Conceder Permisos de Menos de un día.
- Presentación de propuestas para nuevos contratos.

**Cargo: Jefe de servicio al cliente**

**Educación:** Profesional en:

- Administración de Empresas.
- Mercadeo.
- Comunicación Social.

**Formación:**

- Servicio al cliente.
- Posgrados en Administración, Mercadeo, Comunicación o afines, con énfasis en Servicio al Cliente.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias de Área:**

- Espíritu Comercial.
- Compromiso.
- Comunicación oral persuasiva.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

Un año en cargos administrativos de atención al cliente.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Jefe de mercadeo y publicidad****Educación:** Profesional en:

- Administración de Empresas.
- Mercadeo.
- Comunicación Social.
- Publicidad.

**Formación:**

- Posgrados en Administración, Mercadeo, Comunicación o afines, con énfasis en Mercadeo.

**Habilidades:****Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

**Competencias de Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.
- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.
- Espíritu Comercial.
- Compromiso.
- Comunicación oral persuasiva.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

Un año en cargos administrativos de mercadeo y publicidad.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo:** Asistente regional de sede

**Educación:** Profesional en:

- Ingeniería Industrial.
- Ingeniería de Producción.
- Administración de Empresas o carreras administrativas.

**Formación:**

- Cursos complementarios en seguridad industrial o de calidad.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

**Competencias de Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.
- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.
- Espíritu Comercial.



- Compromiso.
- Comunicación oral persuasiva.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Experiencia:**

Un año en cargos operativos.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Contador**

**Educación:**

Contaduría Pública.

**Formación:**

Curso complementarios en contabilidad.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.

- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Competencias Organizacionales:**

- Análisis Numérico.
- Meticulosidad.
- Automotivación.

**Experiencia:**

Un (1) año como en cargos de Contador, Analista Financiero o relacionados.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Paquetes contables.

**Cargo: Tesorero**

**Educación:** Profesional en:

- Contaduría Pública.
- Economía.
- Administración de empresas.
- Finanzas.
- Carreras afines.

**Formación:**

Cursos complementarios en temas afines de tesorería.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Área:**

- Análisis Numérico.
- Capacidad Crítica.
- Meticulosidad.
- Automotivación.

**Experiencia:**

Seis meses como tesorero, contador, auxiliar contable, auxiliar de tesorería, auxiliar financiero o afines.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Asistente mercadeo y publicidad****Educación:** Profesional en:

- Comunicación Social.
- Mercadeo.

**Formación:**

Cursos complementarios en mercadeo y publicidad.

**Habilidades:****Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.
- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.

**Experiencia:**

Seis (6) meses en áreas de comunicaciones, mercadeo o afines.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Asistente legal**

**Educación:** Estar cursando mínimo cuarto semestre de:

- Derecho.

**Formación:**

No se requiere.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Área:**

- Comunicación Escrita.

**Experiencia:**

- No se requiere.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Conocimientos en legislación cooperativa.
- Conocimientos en contratación estatal.
- Conocimientos en procedimiento civil.

**Cargo: Director regional de operación**

**Educación:** Profesional en:

- Ingeniería Industrial.
- Ingeniería de Producción.
- Administración de empresas o carrera administrativa.

**Formación:**

Cursos complementarios en seguridad industrial.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.
- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.

**Experiencia:**

No se requiere.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Normas ISO 9001:2008.
- Programas de seguridad industrial.

**Cargo: Asistente de servicio al asociado**

**Educación:**

Técnico o tecnólogo en carreras administrativas o de servicio al cliente.

**Formación:**

- Servicio al cliente.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias Área:**

- Espíritu Comercial.
- Compromiso.
- Comunicación oral persuasiva.

**Experiencia:**

Seis meses como, Auxiliar de Facturación, Auxiliar de crédito, Auxiliar de nomina o afines.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Director regional servicio al cliente**

**Educación:**

- Administración de Empresas.
- Mercadeo.
- Comunicación Social.

**Formación:**

Cursos complementarios en atención al cliente.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por nivel de Cargo:**

- Liderazgo.
- Capacidad crítica.
- Capacidad de Decisión.
- Análisis de Problemas.
- Habilidad de Control.

**Competencias de Área:**

- Meticulosidad.

**Experiencia:**

Un año en cargos administrativos con énfasis en servicio al cliente.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Auxiliar contable**

**Educación:**

- Técnico en contabilidad.
- Estar cursando pregrado en contaduría pública.

**Formación:**

No se requiere.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias Organizacionales:**

- Análisis Numérico.
- Capacidad Crítica.
- Meticulosidad.
- Automotivación.

**Experiencia:**

Seis meses como auxiliar contable.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Manejo de paquetes contables.

**Cargo:** Asistente de facturación y cartera

**Educación:**

Técnico en contabilidad.

**Formación:**

No se requiere.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.



**Competencias Organizacionales:**

- Análisis Numérico.
- Capacidad Crítica.
- Meticulosidad.
- Automotivación.

**Experiencia:**

Seis meses como auxiliar contable, Auxiliar de Facturación, Auxiliar de Cartera o afines.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.
- Manejo de paquetes contables.

**Cargo: Personal operativo**

**Educación:**

Bachiller.

**Formación:**

No se requiere.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias por Área:**

- Liderazgo.
- Capacidad Crítica.
- Escucha.
- Sensibilidad Organizacional.

**Experiencia:**

No se requiere.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

**Cargo: Auxiliar de salas**

**Educación:**

Bachiller.

**Formación:**

No se requiere.

**Habilidades:**

**Competencias Organizacionales:**

- Tolerancia al estrés.
- Planificación y Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Atención al Cliente.

**Competencias Área:**

- Espíritu Comercial.
- Compromiso.
- Comunicación oral persuasiva.

**Experiencia:**

Un año como Auxiliar en Atención al cliente, ventas, secretaria, auxiliar administrativo, auxiliar contable o afines.

**Conocimientos:**

- Manejo de ambiente Windows.
- Manejo de Office.

## 10.2. Anexo 2 - Informes Financieros

INDICADORES	2011	2010	2009
<b>P&amp;G</b>			
Ventas	23.701,50	19.949,70	16.399,70
Crecimiento en Ventas	18,81%	21,65%	72,64%
Utilidad	2.252,88	-2.395,88	-3.171,62
Crecimiento en Utilidades	194,03%	24,46%	21,37%
Rentabilidad Neta	9,50%	-12,00%	-19,33%
Rentabilidad Bruta	81,19%	82,49%	81,56%
Rentabilidad Operativa	9,21%	11,90%	7,97%
Ebitda	\$ 4.795,67	\$ 5.100,41	\$ 3.895,42
Margen Ebitda	20,23%	25,56%	23,75%
<b>BALANCE</b>			
Activos	41.001,10	53.395,20	54.027,10
Crecimiento en Activos	-23,21%	-1,17%	-0,20%
Rentabilidad sobre Activos	5,49%	-4,48%	-5,87%
Patrimonio	22.322,90	26.995,30	29.391,20
Crecimiento del Patrimonio	-17,31%	-8,15%	-9,09%
Rentabilidad sobre Patrimonio	10,09%	-8,87%	-10,79%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento	45,55%	49,44%	45,59%
Apalancamiento	83,67%	97,79%	83,82%
Pasivo Total / Ventas	78,80%	132,33%	150,22%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	60,20%	45,66%	40,48%
<b>EFICIENCIA</b>			
Rotación de Cartera	5,53	3,82	3,26
Rotación de Inventarios	24,76	31,93	32,55
Rotación de Proveedores	238,64	247,47	178,86
Ciclo Operativo	-208,36	-211,72	-143,05
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	0,27	0,19	0,36
Prueba Acida	0,25	0,17	0,33
Capital de Trabajo	-\$ 8.180,62	-\$ 9.711,81	-\$ 6.412,45
<b>Z-SCORE</b>			
Z-Score	0,24	-0,4	0,29

## Estados de resultados: Proccinal

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ingresos Operacionales	23.701,52	19.949,67	16.399,71
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	4.457,51	3.492,87	3.023,39
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>19.244,01</b>	<b>16.456,80</b>	<b>13.376,32</b>
Gastos Operacionales De Administración	2.566,80	2.088,34	1.897,71
Gastos Operacionales De Ventas	14.492,07	11.994,35	10.169,95
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>2.185,14</b>	<b>2.374,11</b>	<b>1.308,65</b>
Ingresos No Operacionales	5.322,49	2,51	297
Gastos No Operacionales	3.983,76	4.757,95	4.724,28
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION</b>	<b>3.523,87</b>	<b>-2.381,32</b>	<b>-3.118,62</b>
Impuesto De Renta Y Complementarios	1.270,98	14,56	53
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>2.252,88</b>	<b>-2.395,88</b>	<b>-3.171,62</b>
Depreciación del Periodo	2.610,53	2.726,29	2.586,76

## Indicadores financieros: Cine Colombia

INDICADORES	2011	2010	2009
<b>P&amp;G</b>			
Ventas	169.673,00	146.025,00	111.132,00
Crecimiento en Ventas	16,19%	31,40%	14,57%
Utilidad	33.018,90	30.327,10	20.009,50
Crecimiento en Utilidades	8,88%	51,56%	17,41%
Rentabilidad Neta	19,46%	20,76%	18,00%
Rentabilidad Bruta	83,68%	87,40%	87,46%
Rentabilidad Operativa	25,23%	23,52%	23,89%
Ebitda	\$ 65.472,80	\$ 54.130,80	\$ 43.759,10
Margen Ebitda	38,58%	37,06%	39,37%
<b>BALANCE</b>			
Activos	370.698,00	339.493,00	293.706,00
Crecimiento en Activos	9,19%	15,59%	8,60%
Rentabilidad sobre Activos	8,90%	8,93%	6,81%
Patrimonio	266.319,00	244.240,00	229.666,00
Crecimiento del Patrimonio	9,04%	6,35%	7,42%
Rentabilidad sobre Patrimonio	12,39%	12,41%	8,71%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento	28,15%	28,05%	21,80%
Apalancamiento	39,19%	38,99%	27,88%
Pasivo Total / Ventas	61,51%	65,23%	57,62%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	59,39%	60,80%	58,01%
<b>EFICIENCIA</b>			
Rotación de Cartera	5,66	12,4	9,79
Rotación de Inventarios	117,24	265,59	64,03
Rotación de Proveedores	50,13	69,19	123,89
Ciclo Operativo	72,77	208,8	-50,08
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	0,47	0,42	0,49
Prueba Acida	0,32	0,19	0,42
Capital de Trabajo	-\$ 33.001,60	-\$ 33.478,60	-\$ 19.009,60
<b>Z-SCORE</b>			
Z-Score	3,08	2,83	4,02

Estado de resultados: Cine Colombia

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ingresos Operacionales	169.672,67	146.024,98	111.131,84
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	27.676,55	18.397,58	13.927,42
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>141.996,13</b>	<b>127.627,40</b>	<b>97.204,42</b>
Gastos Operacionales De Administración	14.638,06	14.407,56	11.168,07
Gastos Operacionales De Ventas	84.548,69	78.861,94	59.475,84
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>42.809,38</b>	<b>34.357,90</b>	<b>26.560,51</b>
Ingresos No Operacionales	11.757,67	5.166,76	3.306,65
Gastos No Operacionales	9.912,57	3.173,81	3.910,88
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION</b>	<b>44.654,49</b>	<b>36.350,85</b>	<b>25.956,28</b>
Impuesto De Renta Y Complementarios	11.635,58	6.023,71	5.946,76
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>33.018,90</b>	<b>30.327,14</b>	<b>20.009,52</b>
Depreciación del Periodo	19.698,05	17.117,38	15.523,47
Amortizaciones	2.965,38	2.655,50	1.675,13

## Indicadores financieros: Cinemark

INDICADORES	2011	2010	2009
<b>P&amp;G</b>			
Ventas	56.158,30	45.232,80	36.837,40
Crecimiento en Ventas	24,15%	22,79%	30,09%
Utilidad	11.470,10	9.400,95	7.019,56
Crecimiento en Utilidades	22,01%	33,93%	28,93%
Rentabilidad Neta	20,42%	20,78%	19,05%
Rentabilidad Bruta	91,99%	92,22%	91,75%
Rentabilidad Operativa	23,37%	21,39%	21,42%
Ebitda	\$ 18.175,30	\$ 13.698,20	\$ 11.730,70
Margen Ebitda	32,36%	30,28%	31,84%
<b>BALANCE</b>			
Activos	63.412,20	45.319,70	36.943,90
Crecimiento en Activos	39,92%	22,67%	26,66%
Rentabilidad sobre Activos	18,08%	20,74%	19,00%
Patrimonio	49.860,70	38.401,40	29.210,90
Crecimiento del Patrimonio	29,84%	31,46%	15,96%
Rentabilidad sobre Patrimonio	23,00%	24,48%	24,03%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento	21,37%	15,26%	20,93%
Apalancamiento	27,17%	18,01%	26,47%
Pasivo Total / Ventas	24,13%	15,29%	20,99%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	100,00%	100,00%	100,00%
<b>EFICIENCIA</b>			
Rotación de Cartera	3,32	3,22	1,22
Rotación de Inventarios	87,34	44,46	33,16
Rotación de Proveedores	244,39	82,55	158,42
Ciclo Operativo	-153,74	-34,88	-124,03
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	1,42	1,93	1,68
Prueba Acida	1,34	1,86	1,65
Capital de Trabajo	\$ 5.708,22	\$ 6.413,45	\$ 5.287,27
<b>Z-SCORE</b>			
Z-Score	6,06	8,32	6,53

Estado de resultados: Cinemark

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ingresos Operacionales	56.158,31	45.232,78	36.837,40
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	4.497,28	3.517,15	3.037,28
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>51.661,03</b>	<b>41.715,64</b>	<b>33.800,12</b>
Gastos Operacionales De Administración	7.228,25	6.434,34	4.687,22
Gastos Operacionales De Ventas	31.306,43	25.602,67	21.221,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>13.126,35</b>	<b>9.678,62</b>	<b>7.891,89</b>
Ingresos No Operacionales	2.023,78	901,91	1.061,16
Gastos No Operacionales	566,37	425,04	896,68
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION</b>	<b>14.583,76</b>	<b>10.155,49</b>	<b>8.056,38</b>
Impuesto De Renta Y Complementarios	3.113,71	754,55	1.036,82
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>11.470,05</b>	<b>9.400,95</b>	<b>7.019,56</b>
Depreciación del Periodo	3.346,54	2.711,69	2.760,70
Amortizaciones	1.702,43	1.307,91	1.078,13



### 10.3. Anexo 3 - Tablas Competidores

CINEMA	NUMERO DE SALAS	PARTICIPACIÓN	COMIDAS	FORMATOS	SERVICIOS	BOLETAS
Cine Colombia	31	46.98%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos de Postobón y Coca-Cola.</li> <li>• Comidas: Perros calientes, Sándwich, Nachos con queso, crispetas, snacks.</li> <li>• Dulces: Hersheys, Turrón, Jhonnys, Chocomelo, M&amp;M, Jet. Comida oriental sushi, Helados</li> <li>• Café.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35mm</li> <li>• 3D digital</li> <li>• Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Tarjeta VIP con diferentes beneficios.</li> </ul>	De 8000 a 20.000 pesos
Cinemark	19	19.57%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos Coca-Cola.</li> <li>• Comida: Nachos, pero caliente.</li> <li>• Dulces: Variedad de chokolatinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35mm</li> <li>• 3D digital</li> <li>• XD extreme digital cinema</li> <li>• Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salas</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Tarjeta VIP con diferentes beneficios.</li> </ul>	De 6000 a 22.000 pesos
Procinál	13	13.09%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos Coca-Cola, Postobón, refrescos ICE.</li> <li>• Comida: crispetas, snacks, perros calientes, sándwich.</li> <li>• Dulces: chokolatinas</li> <li>• Helados</li> <li>• Café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35mm</li> <li>• 3D digital</li> <li>• Digital</li> <li>• IMAX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salas</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Tarjeta VIP con diferentes beneficios</li> <li>• Convenios empresariales (venta masiva boletas)</li> </ul>	De 4000 a 18.000 pesos
Royal Films	23	8.74%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos Coca-Cola</li> <li>• Comidas: Crispetas, perros calientes</li> <li>• Dulces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35mm</li> <li>• 3D digital</li> <li>• Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Tarjetas VIP con diferentes beneficios</li> <li>• Promoción en el lobby</li> <li>• Cine Empresarial</li> <li>• Publicidad de marca.</li> </ul>	De 4000 a 12.000 pesos
Cinepolis	7	6.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos, Coca-Cola, Postobón</li> <li>• Comida: Sushi, Maki, Crispetas, Perros calientes, Snacks</li> <li>• Dulces: chokolatinas</li> <li>• Café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35mm</li> <li>• 3D digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Tarjetas VIP con diferentes beneficios.</li> </ul>	De 8000 a 18.000 pesos
otros	2	5,12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas: productos Coca-Cola, Postobón</li> <li>• Comida: perros calientes, sándwich, picadas, Snacks</li> <li>• Dulces: chokolatinas</li> <li>• Helados</li> <li>• Café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos</li> <li>• Café Bar</li> </ul>	De 10.000 a 16.000 pesos

#### 10.4. Anexo 4 – Tablas de Tabulación de encuestas

##### Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	58	48,3
Femenino	62	51,7
Total	120	100,0

##### Tiempo laborando en Procinal

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	36	30,0
De 1 a 2 años	49	40,8
De 3 a 4 años	24	20,0
5 años en adelante	11	9,2
Total	120	100,0

##### Proyectos que desarrolla Procinal alineados a ser la mejor empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Total de acuerdo	11	9,2
De acuerdo	26	21,7
Indeciso	42	35,0
Desacuerdo	29	24,2
Total desacuerdo	12	10,0
Total	120	100,0

##### Sabía que Procinal se considera como la empresa de mayor trayectoria en el país cuenta con las más modernas y cómodas salas de cine

	Frecuencia	Porcentaje
Total de acuerdo	13	10,8
De acuerdo	23	19,2
Indeciso	10	8,3
Desacuerdo	46	38,3
Total desacuerdo	28	23,3
Total	120	100,0

##### Espacio de opinión para los procesos de mejoramiento que se desarrollan

	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	31,7

No	82	68,3
Total	120	100,0

**Conocimiento del perfil y funciones de cargo**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	60,0
No	48	40,0
Total	120	100,0

**Coherencia de sus funciones**

	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	48	40,0
Total de acuerdo	11	9,2
De acuerdo	14	11,7
Indeciso	23	19,2
Desacuerdo	19	15,8
Total desacuerdo	5	4,2
Total	120	100,0

**Información sobre los motivos de cambios en políticas y procedimientos de la organización**

	Frecuencia	Porcentaje
Total de acuerdo	7	5,8
De acuerdo	9	7,5
Indeciso	22	18,3
Desacuerdo	40	33,3
Total desacuerdo	42	35,0
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Información por parte de jefe para desempeñarse en la organización**

	Frecuencia	Porcentaje
Total de acuerdo	22	18,3
De acuerdo	45	37,5
Indeciso	26	21,7
Desacuerdo	17	14,2
Total desacuerdo	10	8,3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Facilidad en el acceso**

	Frecuencia	Porcentaje
1	22	18,3
2	45	37,5
3	26	21,7

4	17	14,2
5	10	8,3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Rapidez en el tiempo de respuesta**

	Frecuencia	Porcentaje
1	28	23,3
2	42	35,0
3	22	18,3
4	17	14,2
5	11	9,2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Sencillez y cercanía de la información**

	Frecuencia	Porcentaje
1	16	13,3
2	21	17,5
3	33	27,5
4	12	10,0
5	38	31,7
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Utilidad de la información**

	Frecuencia	Porcentaje
1	25	20,8
2	29	24,2
3	16	13,3
4	44	36,7
5	6	5,0
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Medio indicado para la transmisión de información**

	Frecuencia	Porcentaje
1	30	25,0
2	24	20,0
3	16	13,3
4	44	36,7
5	6	5,0
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

## 10.5. Anexo 5 – Respuestas de instrumentos de aplicación

### Respuesta de entrevistas

Raúl:

1. los canales de comunicación son los medios que se utilizan dentro de la empresa para comunicarnos con todos los empleados. Ya sea para comunicarme a nivel de oficina acá en la oficina central o cada una de las sedes en Bogotá o en el resto del país.
2. Se emplea el correo electrónico, teléfonos en todas las sedes desde luego, y boletines impresos que no son periódicos como tal, más bien son muy esporádicos pero cumplen una función importante. No todos los empleados tiene correo electrónico de la empresa, éste más bien se utiliza a nivel administrativo.
3. Yo tengo que estar en contacto todo el tiempo con los gerentes de las sedes, por eso utilizo cotidianamente el teléfono fijo y el celular. El correo electrónico no mucho por que lo que tengo que hablar con los empleados de la oficina central lo hago personalmente. Pero en muchos casos también, cuando alguna información va para todas las sedes, lo hago por medio del mail.
4. Pues claramente ese proceso obedece necesariamente al tipo de decisión que se esté tomando, seguramente si es una acción que va a afectar a toda la empresa como tal pues toma su tiempo. Ahora no todas las decisiones se toman necesariamente desde la junta directiva, sino que en otro niveles podemos tomar decisiones que se apliquen directamente a nuestras funciones, por ejemplo el diseño de los empaques que utilizamos la tomo yo, le comunico al gerente mi idea y se desarrolla.
5. Desde mi punto de vista funcionan bien, lo que pasa es que esa toma de decisiones generalmente se hace personalmente, en mi caso particular yo me reúno con mi jefe directo le comunico las acciones que se están haciendo, por ejemplo los cambios al logotipo de Procinal, y en esa reunión se da el visto bueno y se continua con el trabajo. En otros casos por ejemplo envío los modelos por mail y tiene el mismo efecto.
6. eso depende como tal de cada departamento, digamos que desde el mío no es mucho lo que se hace en ese sentido. Yo tengo una relación constante con ellos y digamos que esa motivación se puede dar desde el punto de vista de que esa relación no sea tan formal, que puedan hablar conmigo tranquilamente.

Karen:

1. Pues es la forma que tenemos para comunicarnos de cualquier manera, es decir son todos los medios que utilizamos para transmitir información importante que tiene que saberse o simplemente para el desarrollo de las funciones, dar instrucciones, saber que está pasando, etc.

2. Existen diferentes medios, el primero y más importante es el correo electrónico para todos los empleados que se pueden ubicar en el sector administrativo o también para los administradores de cada sede. También nos mantenemos en contacto con los empleados por medio de teléfono fijo o por celular y cuando tenemos que entregar una información, digámoslo, masiva se hacen unos boletines que circulan entre los empleados de la empresa.
3. Desde la oficina de RRHH se tienen que manejar todo lo que les dije anteriormente, el mail y pues el teléfono, lo que no es competencia como tal de RRHH es el boletín, lo que se hace es producir la información, es decir le digo a la persona encargada de el boletín la información que necesito comunicar y el se encarga como tal de hacerlo llegar.
4. Las decisiones creo que se toman en tiempo record cada una, siempre que se necesite de la aprobación de algún directivo están en permanente contacto con el empleado. Ellos (empleados) pueden tomar decisiones desde su mismo departamento, ya si es una decisión que va para toda la empresa como tal pues se hace desde la gerencia o la junta. Pero digamos que el tiempo como tal en el que se toma una decisión depende de la naturaleza misma de lo que se está trabajando.
5. Son muy efectivos por que gracias a ellos la información es más rápida, entonces si es necesario decir que e debe hacer en alguna situación los medios de comunicación juegan un papel determinante.
6. Claro, normalmente tenemos en cuenta cual de las sedes es en la que mejor se manejo lo que respecta a servicio al cliente por ejemplo. Entonces personalmente se felicita a los empleados que realizan ese trabajo. Como motivación la empresa busca tener una relación amigable con todos los empleados y se les da a conocer como funciona la empresa, que se hace, cómo se hace, con el fin mismo de que ellos se sientan parte de Procinal.

Juan Pablo:

1. Los canales de comunicación son todos aquellos medios que una organización emplea en Pro de la comunicación interna en este caso. Son los medios que tengo, la forma que me permite comunicarme con todos los empleados sea donde sea que estén, y desde luego estos medios pues tienen que estar al alcance de todos los empleados ¿no?
2. dentro de Procinal se maneja, principalmente el correo electrónico aunque no es para todos como tal, los teléfonos y los celulares de todos los empleados, los teléfonos de las sedes en todo el país, además la publicación de boletines o informes impresos para todos los que hacen parte de la organización, en algunos casos no solo para los empleados sino que también se incluye a los proveedores, socios.
3. Todos, yo tengo que estar permanentemente en contacto con los diferentes departamentos de la empresa, entonces dependiendo de con quien deba comunicarme pues utilizo el medio, lo que si hago normalmente es que

cuando la comunicación no tiene la necesidad de ser formal como tal, utilizo siempre el correo electrónico.

4. Eso bien depende de lo que se está hablando, en muchos casos puede ser pronta, por ejemplo si necesito dar a conocer alguna información a los empleados de plata en X sede, yo simplemente le envío un email al gerente y él inmediatamente me aprueba o desaprueba lo que le estoy solicitando. Ahora si son decisiones que se toman a puertas cerradas entre la gerencia y la junta directiva pueden pasar varios días mientras se estudia la situación y pues se dictamina como se debe proceder.
5. Pues no sé que tan en cuenta se tengan siempre para la toma de decisiones, pero lo cierto es que para dar a conocer una decisión si son vitales, cualquier cosa que se decida que afecta de alguna manera a los empleados se comunica inmediatamente.
6. Pues aunque no creo que todos conozcan como tal cual es la identidad de Procinal, es decir que conozcan su visión, su misión; se procura hacer conocer en todos los empleados la forma en que funciona la empresa, que pueden hacer en ella, como pueden crecer al interior.

## Bibliografía

Proimágenes. (2011). *Proimágenes*. Retrieved 2013 йил Marzo from [http://www.proimagenescolombia.com/page\\_2011/secciones/cine\\_colombiano/estadisticas/cine\\_en\\_cifras/informe\\_especial\\_esp/informe-especial.html](http://www.proimagenescolombia.com/page_2011/secciones/cine_colombiano/estadisticas/cine_en_cifras/informe_especial_esp/informe-especial.html)

El Convenio Antipiratería para Colombia. (2012). *El Convenio Antipiratería para Colombia*. Retrieved 2013 йил Marzo from <http://www.convenioantipirateria.org.co>  
Gualdrón, Y. (2013 йил 10-Marzo ). *El Tiempo*. Retrieved 2013 йил Marzo from [http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12671838.html](http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12671838.html)

Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura. (2009). *Sistemas de Clasificación de Salas de Cine*. Publicaciones Digitales - Dirección de Cinematografía Ministerio de Cultura.

Euromonitor International. (2012). *Consumer Lifestyles in Colombia*. Passport.  
Medina, E. (2012 йил 10-Diciembre). *Portafolio*. Retrieved 2013 йил Marzo from [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-74499](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-74499)

Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. (11ª edición ed.). Mc Graw Hill.

Martinez, A., & Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México D.F. , México: Trillas.

Marín, L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid, España: Ibérico Europea de Ediciones.

Goldhaber, G. (1998). En H. Quiroga, *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.



Scott, & Mitchell. (2004). Funciones de la comunicación. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (10ª ed., pág. 704). México: Pearson Educación de México.

Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. Madrid, España: ESIC.

Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias.

Escobar, J. (2009). *Infosol*. Recuperado el 6 de Abril de 2013, de Revista Mi Espacio:

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/comunicacion-corporativa.html>

Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.

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

Costa, J. (2004). *DirCom on-line: El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. La Paz, Bolivia: Design.

Trías, G. P., & Facal., A. M. (2011). *CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL*. Recuperado el Marzo de 2013, de Universidad de la República: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/2-diversos%20temas%20en%20administracion%20I/1-Diseno%20de%20un%20instrumento%20para%20el%20estudio%20del%20clima%20organizacional%20en%20las%20organizaciones%20publicas%20uruguayas.pdf>

Adolfo Rodríguez, C. C. (2007). *MULTICULTURALISMO Y MERCADOS*. Guanajuato, México.

Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano. *Revista de Empresa* (18), 63.

Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios*. Argentina: CUATRO MEDIA.

Briançon, M. (2009). Un soporte teórico para la comunicación integrada. *Punto Cero*, 32.

Garrido, F. (2002). *Comunicación Estratégica*. España: Ediciones Gestion.

Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. USA: R.D Irwin.

Armenia, A. d. (29 de Septiembre de 2009). Alcaldía y Cinemark en alianza, con responsabilidad social, por los niños de Armenia. *armenia.goc.co*.

Convenio Andrés Bello. (2003). *Impacto del sector cinematográfico sobre la economía colombiana: Situación actual y perspectivas*. Bogotá, Colombia: Unidad Editorial.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. España: Ediciones Díaz De Santos.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Krugman, P. &. (2007). *Introducción a la Economía: Macroeconomía*. España: Reverté.

Illera, L. E. (2005). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias*. Colombia: María Teresa Barajas.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Thomson.

Tejada, L. (1990). *Gestión de la imagen corporativa: Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Colombia: Norma S.A.

Costa, J. (1992). *Identidad Corporativa y Estrategia de la Empresa*. Barcelona, España: Ediciones CEAC.

Chavez, N. (2005). *La imagen corporativa, Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

Unidad Internacional para el desarrollo. (2011). *Comunicación estratégica I*. UNID , 10.