

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación



**La comunicación organizacional en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco 2016 - 2017**

Presentado por:

**Br. Luzmarina Incappuiño Martínez**

**Br. Dalia Analy Quispe Chipa**

Para optar al Título Profesional

**Licenciadas en ciencias de la comunicación**

Asesor:

**Dr. Freddi Orlando Yanque Martorell**

**CUSCO – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

*El trabajo de investigación va dedicado a Dios por guiarme y acompañarme en todo momento, de la misma forma a mis padres Rosendo y Judith, quienes siempre han mostrado confianza en mí, a mi familia por tener fe y en especial a mi hijo Steve por ser mi mayor motivación a seguir adelante.*

*Br. Luzmarina Incappuiño Martinez*

*El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios por ser mi guía y compañero en todo momento y de la misma forma a Valentín y Juana mis padres quienes me ayudaron constantemente en mi formación profesional.*

*Br. Dalia Analy Quispe Chipa*

## AGRADECIMIENTOS

*Al gerente zonal y trabajadores del Cineplanet – Cusco por brindarnos su tiempo y predisposición en la obtención de la información de nuestro trabajo de investigación.*

*A mi centro de estudios, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC, a mis maestros quienes se tomaron el arduo trabajo de compartir sus nobles conocimientos, especialmente a mi asesor el Dr. Freddi Yanque Martorell y los demás docentes que fueron parte de mi formación profesional.*

*Br. Luzmarina Incappuiño Martínez*

*Al gerente zonal y trabajadores del Cineplanet – Cusco por brindarnos su tiempo y predisposición en la obtención de la información de nuestro trabajo de investigación.*

*A los docentes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC principalmente a la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación quienes fueron parte de mi formación universitaria.*

*Br. Dalia Analy Quispe Chipa*

## PRESENTACIÓN

Señora Decana de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

En cumplimiento a lo estipulado en el reglamento de grados y títulos de la Ley Universitaria N° 30220, y de conformidad al reglamento de grados y títulos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, ponemos a vuestra consideración el trabajo de investigación titulada **La Comunicación Organizacional en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco 2016 - 2017**, con el propósito de optar al título profesional de Licenciadas en Ciencias de la Comunicación.

El presente trabajo de investigación dará a conocer el actual estado de la comunicación organizacional y la administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet el cual tiene falencias al momento de realizar una adecuada comunicación en las diferentes áreas de la empresa. Es por ello que realizamos la presente investigación con el objeto de dar a conocer la importancia de este tema dentro de la comunicación organizacional, lo cual ayudará en la administración de los recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco.

Obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación nos abrirá las puertas de un futuro prominente y consolidará nuestra visión profesional, con la finalidad de entregar a su sabia crítica y alta capacidad evaluadora el presente trabajo de investigación que a pesar de las limitaciones está avalada con la seriedad y pasión con que fue realizada.

Esperamos al mismo tiempo que el presente trabajo de investigación sea el inicio y fundamento de futuras investigaciones.

Las tesis

## INTRODUCCIÓN

Tomando en consideración que la finalidad de toda organización es brindar servicios a la población con calidad, de ella depende su crecimiento y desarrollo, para ello las nuevas técnicas y herramientas están orientadas a optimizar la comunicación organizacional y sustancialmente mejorar la administración de los recursos humanos, el cual se verá reflejado en la satisfacción del usuario.

Por esta razón, en la presente investigación se realizó un estudio descriptivo – correlacional, orientado a conocer la comunicación organizacional y la administración de los recursos humanos en la empresa Cineplanet - Cusco, para este propósito es necesario señalar que el estudio se basó en entrevistas, encuestas y fichas de observación con un progresivo acercamiento a los trabajadores de la empresa. La importancia de realizar una evaluación de la mejora de la administración de los recursos humanos, permitirá tener un diagnóstico de los trabajadores, para realizar una alternativa de mejora del proceso de inducción a trabajadores para mejor desempeño mediante la comunicación organizacional, lo que contribuirá a tener una buena comunicación en la empresa y el desarrollo del personal.

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica de la institución y su tarea como es el caso de la empresa Cineplanet. El comprender a la comunicación como un proceso a través de la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo puramente instrumental. Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que

las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas.

Cabe aclarar que el presente trabajo se rige a aspectos de vínculo académico como son las actividades programadas, técnicas de organización para mantener y mejorar los objetivos de la empresa, además de mantener constante el flujo de comunicación entre la empresa y los miembros del mismo.

Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos busca organizar y maximizar el desempeño y productividad de los empleados. En el curso de su labor los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los trabajadores, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los Recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa del crecimiento laboral y la globalización de la economía mundial.

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que laboran en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia.

Por ello consideramos que, en la actualidad, diversas empresas no se basan en la administración de personas, sino en la administración con las personas, porque de ellas dependerá llegar a ocupar un lugar en la moneda financiera y ser el principal recurso de la organización al ser un capital intelectual.

Según Idalberto Chiavenato el Proceso de la Administración de Recursos Humanos, cuenta con 5 pasos los cuales son: proceso de provisión, proceso de aplicación de personas, proceso de mantenimiento de personas, proceso de desarrollo de personas y proceso de seguimiento de personas.

Este trabajo de investigación fue estructurado en seis capítulos que se detallan a continuación:

**CAPÍTULO I:** El primer capítulo planteamiento del problema, trata acerca de la descripción, planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la tesis de cuyos contenidos desprendemos las hipótesis y su correspondiente operacionalización de variables; a más de justificar la importancia y la utilidad de la investigación.

**CAPÍTULO II:** En el segundo capítulo Marco Teórico Conceptual, nos enfocamos más en desarrollo de las teorías en la cual nos basamos, también los conceptos que empleamos para la investigación, en este capítulo damos énfasis al como los autores anteriores tomaban en cuenta el significado de las variables que desarrollamos y tratamos de entrelazar, creando un significado coherente del problema que estamos planteando.

**CAPÍTULO III:** En el tercer capítulo, Historia de Cineplanet – Cusco, se describe de manera general a la empresa a nivel nacional y local, así mismo se desarrolla la caracterización de la unidad de análisis detallando sus funciones.

**CAPÍTULO IV:** En el cuarto capítulo metodología de investigación, se realiza el Análisis e interpretación de los instrumentos aplicados a los trabajadores de la

empresa Cineplanet - Cusco, este capítulo proporciona los resultados que permitieron probar las hipótesis de la investigación.

**CAPÍTULO V:** En el capítulo quinto presentación de resultados, se detalla la interpretación gráfica y textual de los resultados de cada instrumento aplicado en el trabajo de campo como es la entrevista, ficha de observación y las encuestas.

**CAPÍTULO VI:** En el capítulo sexto Propuesta de investigación, se desarrolla la propuesta de mejora del proceso de capacitación en comunicación organizacional.

Para finalizar, se procedió a formular las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexo; por lo que esperamos que este esfuerzo sea compensado con el interés de otros investigadores, en un área que aún no ha sido explorado.

## Índice

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>V</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1    DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
Problema General.....	5
Problemas Específicos .....	5
1.3    OBJETIVO DEL PROBLEMA .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
1.4    DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Delimitación Temporal .....	6
Delimitación Espacial .....	6
1.5    LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6    JUSTIFICACIÓN.....	6
1.7    UTILIDAD .....	7
1.8    HIPÓTESIS.....	8
1.9    VARIABLES.....	8
Variable Independiente .....	8
Variable Dependiente.....	8
1.10  OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>11</b>
2.1    ANTECEDENTES .....	11
Antecedentes internacionales .....	11
Antecedentes nacionales .....	14
Antecedentes locales .....	16
2.2    BASES TEÓRICAS.....	18
2.2.1 teoría de la comunicación .....	18
<b>OBJETO DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN</b> .....	19
<b>MODELOS DE COMUNICACIÓN</b> .....	20
Importancia de la Comunicación .....	22

Comunicación organizacional según Chiavenato .....	23
Como mejorar la comunicación organizacional .....	25
Acceso a la información y su uso en la organización .....	32
Comunicación organizacional según Fernández .....	37
El papel del comunicador organizacional .....	41
2.2.2 TEORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....	45
Administración de Recursos Humanos .....	46
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	47
Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos .....	48
Proceso de la administración de Recursos Humanos .....	49
Políticas de recursos humanos .....	51
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	52

### **CAPÍTULO III**

#### **EMPRESA CINEPLANET-CUSCO..... 59**

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL .....	59
3.1.1 Historia de Cineplanet .....	59
3.1.2 Cineplanet cusco: .....	65
3.1.3 Dirección:.....	66
3.1.4 Organigrama de Cineplanet Cusco:.....	67
3.1.5 Línea de carrera para los trabajadores de Cineplanet .....	68
3.1.6 Reglamento interno de trabajo cineplex s. a. (“la empresa”).....	69
3.1.7 Plan estratégico de cineplanet 2016 – 2021 .....	79

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 82**

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	82
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	82
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	82
4.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	83
4.4 POBLACIÓN - MUESTRA .....	83
4.4.1 Población .....	83
4.4.2 Muestra .....	84
4.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	84
4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	85
4.6.1 Observación .....	85
4.6.2 Encuesta .....	85
4.6.3 Entrevista .....	86
4.6.4 Fotos, Video y Cámaras De Fotos.....	86

### **CAPÍTULO V**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... 87**

5.1 FICHA DE OBSERVACIÓN.....	87
-------------------------------	----

5.2 ENCUESTA .....	88
5.3 ENTREVISTA .....	118
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>131</b>
<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>1</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....	9
TABLA N° 2 ¿ESTÁS DE ACUERDO CON LAS TAREAS ASIGNADAS EN TU ÁREA? .....	88
TABLA N° 3 ¿LAS TAREAS QUE TE ASIGNARON ESTÁN DE ACUERDO AL TIEMPO PREVISTO? .....	89
TABLA N° 4 ¿RESPECTO A LAS TAREAS QUE TE ASIGNARON LAS CUMPLES TOTALMENTE? .....	90
TABLA N° 5 ¿CUMPLES TUS TAREAS EN EL TIEMPO PREVISTO? .....	91
TABLA N° 6 ¿CÓMO CALIFICA LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES AL MES?.....	92
TABLA N° 7 ¿LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS DE TUS FUNCIONES? .....	93
TABLA N° 8 ¿CÓMO CALIFICA LOS TEMAS DE CAPACITACIONES QUE RECIBES EN TU TRABAJO PARA TU DESEMPEÑO? .....	94
TABLA N° 9 ¿ESTÁS DE ACUERDO EN QUE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES DEBEN HABLAR DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?.....	95
TABLA N° 10 ¿LAS FUNCIONES CUMPLIDAS POR TUS COMPAÑEROS SON EFICIENTES?...	97
TABLA N° 11 ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE TUS COMPAÑEROS?.....	98
TABLA N° 12 ¿TUS COMPAÑEROS CUMPLEN CON LOS REGLAMENTOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA?.....	100
TABLA N° 13 ¿CÓMO CALIFICA EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA? .....	101
TABLA N° 14 ¿CONSIDERAS QUE EL CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TU EMPRESA ES? .....	102
TABLA N° 15 ¿EL REGLAMENTO DE LA EMPRESA AYUDA A LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES?.....	103

TABLA N° 16¿LOS TRABAJARES DE LA EMPRESA UTILIZAN REDES SOCIALES U OTROS PARA COMUNICARSE?.....	105
TABLA N° 17¿CÓMO CALIFICA LOS MEDIOS QUE UTILIZAN PARA COMUNICARSE EN LA EMPRESA?.....	106
TABLA N° 18¿CÓMO ES EL ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON TUS OBJETIVOS PERSONALES? .....	107
TABLA N° 19¿QUÉ NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENEN SUS COMPAÑEROS SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?.....	109
TABLA N° 20¿CÓMO CALIFICA LA INDUCCIÓN QUE TE DIERON PARA CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?.....	110
TABLA N° 21¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN ENTRE EL GERENTE Y EL TRABAJADOR? .....	111
TABLA N° 22¿CÓMO CREE QUE ES LA RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON EL GERENTE?.....	113
TABLA N° 23¿TE SIENTES INVOLUCRADO EN LAS ACTIVIDADES DE TU TRABAJO?.....	114
TABLA N° 24¿INVOLUCRAS A TUS COMPAÑEROS EN LAS ACTIVIDADES DE TU TRABAJO?.....	115
TABLA N° 25¿CÓMO CALIFICA LA PERMANENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE TU SUPERVISOR?.....	116
TABLA N° 26¿CÓMO CALIFICA LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA?.....	117
TABLA N° 27: CRONOGRAMA PROPUESTA .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	25
FIGURA N° 2 CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	28
FIGURA N° 3 LAS REDES DE COMUNICACIÓN EN EQUIPO .....	30
FIGURA N° 4 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	33
FIGURA N° 5 LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN.....	35
FIGURA N° 6 FORMAS DE TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
FIGURA N° 7: ORGANIGRAMA CINEPLANET (ORGANIZACIÓN) .....	67
FIGURA N° 8: INDUSTRIA A NIVEL MUNDIAL CINEPLANET .....	61
FIGURA N° 9: EVOLUCIÓN INDUSTRIA CINEPLANET .....	62
FIGURA N° 10¿ESTÁS DE ACUERDO CON LAS TAREAS ASIGNADAS EN TU ÁREA? .....	89
FIGURA N° 11¿LAS TAREAS QUE TE ASIGNARON ESTÁN DE ACUERDO AL TIEMPO PREVISTO? .....	90
FIGURA N° 12¿RESPECTO A LAS TAREAS QUE TE ASIGNARON LAS CUMPLES TOTALMENTE? .....	90
FIGURA N° 13¿CUMPLES TUS TAREAS EN EL TIEMPO PREVISTO? .....	92
FIGURA N° 14¿CÓMO CALIFICA LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES AL MES?.....	93
FIGURA N° 15¿LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS DE TUS FUNCIONES? .....	93
FIGURA N° 16¿CÓMO CALIFICA LOS TEMAS DE CAPACITACIONES QUE RECIBES EN TU TRABAJO PARA TU DESEMPEÑO? .....	95
FIGURA N° 17¿ESTÁS DE ACUERDO EN QUE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBES DEBEN HABLAR DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?.....	96
FIGURA N° 18¿LAS FUNCIONES CUMPLIDAS POR TUS COMPAÑEROS SON EFICIENTES?..	97

FIGURA N° 19;¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE TUS COMPAÑEROS?.....	99
FIGURA N° 20;¿TUS COMPAÑEROS CUMPLEN CON LOS REGLAMENTOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA?.....	100
FIGURA N° 21;¿CÓMO CALIFICA EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA? .....	101
FIGURA N° 22;¿CONSIDERAS QUE EL CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TU EMPRESA ES? .....	102
FIGURA N° 23;¿EL REGLAMENTO DE LA EMPRESA AYUDA A LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES?.....	104
FIGURA N° 24;¿LOS TRABAJARES DE LA EMPRESA UTILIZAN REDES SOCIALES U OTROS PARA COMUNICARSE?.....	105
FIGURA N° 25;¿CÓMO CALIFICA LOS MEDIOS QUE UTILIZAN PARA COMUNICARSE EN LA EMPRESA?.....	107
FIGURA N° 26;¿CÓMO ES EL ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON TUS OBJETIVOS PERSONALES? .....	108
FIGURA N° 27;¿QUÉ NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENEN SUS COMPAÑEROS SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?.....	109
FIGURA N° 28;¿CÓMO CALIFICA LA INDUCCIÓN QUE TE DIERON PARA CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?.....	111
FIGURA N° 29;¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN ENTRE EL GERENTE Y EL TRABAJADOR?.....	112
FIGURA N° 30;¿CÓMO CREE QUE ES LA RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON EL GERENTE?.....	113
FIGURA N° 31;¿TE SIENTES INVOLUCRADO EN LAS ACTIVIDADES DE TU TRABAJO?.....	114

FIGURA N° 32¿INVOLUCRAS A TUS COMPAÑEROS EN LAS ACTIVIDADES DE TU TRABAJO?.....	115
FIGURA N° 33¿CÓMO CALIFICA LA PERMANENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE TU SUPERVISOR?.....	116
FIGURA N° 34¿CÓMO CALIFICA LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA?.....	117

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernandez, La comunicacion en las organizaciones, 2002).

En cuanto a la comunicación organizacional se muestra el ejemplo de la empresa Toyota como un caso histórico de comunicación en crisis que padece dicha empresa. Ante esta crisis empresarial, el autor sugiere tener un equipo experto en comunicación frente a este problema, que actúe con rapidez y tenga claro que lo importante es enfrentar las dificultades de la empresa, por lo tanto se debe inspirar sobre las bases de confianza y credibilidad siendo la clave para que la imagen de la empresa no se deteriore, y por supuesto no cometer los errores habituales que se repite como este caso. (Marín, 2010)

En el Perú las instituciones públicas se ven más inmersas en la jerarquización existente en las entidades, estas no ponen en práctica el uso adecuado de la comunicación organizacional, por ello la información no fluye de manera adecuada entre los trabajadores, retrasando así las actividades planteadas; siendo este un problema para la institución ya que no permite realizar un trabajo con eficiencia, ocasionando dificultades y deficiencias como en los trámites documentarios, en la atención al usuario, la toma de decisión, el clima

organizacional, imagen institucional entre otros factores negativos que se podría tener al no mejorar la comunicación organizacional y hacer de esta una ventaja competitiva para las instituciones. (Comercio, 2013).

En la región Cusco se ha podido observar el caso de la comunicación organizacional y su aplicación en la Institución Educativa Privada Pukllasunchis, donde la comunicación se constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento y juega un papel fundamental como proceso presente en todas las actividades humanas, especialmente en la relación entre coordinadores, docentes, personal administrativo y alumnos (as), logrando como resultado el desempeño óptimo de los agentes. (Quillahuamán, 2016)

Por otro lado, la administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra a través de la empresa. (Chiavenato, 2014)

Para las políticas de recursos humanos se muestra el caso de Nestlé, donde el ejecutivo de oficina menciona que las políticas están destinadas a todas las personas que ocupan una función directiva, así como a los profesionales en recursos humanos. Los principios de gestión y de liderazgo en la empresa compilan las directivas en las que deben inspirarse todos los empleados, tanto en sus acciones como en sus relaciones con los demás. (Nestle, 2004).

César Palacios, socio principal de Amrop Perú, habló sobre la consultoría de recursos humanos y sostuvo que “La administración del cambio implica un conjunto de actividades, orientadas a manejar la transición, que ayudan a que las organizaciones y las personas

comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios para alcanzar una mejora en el desempeño de la organización”. (Universidad de Lima, 2013).

La transparencia, pro actividad y profesionalismo de los departamentos de recursos humanos son vitales hoy para la competitividad de las empresas. Rogers, quien además de ser docente de la Universidad de Piura es un experimentado ejecutivo del rubro cervecero, quien analiza la transformación que ha tenido la gestión de personas en el Perú, el docente universitario menciona que, en los últimos doce años, se crearon leyes y entidades, como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, que han hecho que el manejo de personal se vuelva más complejo. Debido a esta mayor complejidad, muchas empresas se han visto forzadas a formalizar sus áreas de recursos humanos.

Durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de Recursos Humanos en el Perú, pues la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete. (Rivera Chu, 2000), por lo tanto el rol de la Gerencia de Recursos Humanos es la administración del personal, para generar productividad y logro de los objetivos de la empresa.

Cineplanet, es una empresa peruana que surgió a mediados de 1998, actualmente es propiedad del grupo Intercorp Perú la que se dedica al rubro de operaciones y conducciones de salas de cine. El 2002 se descentraliza abriendo un nuevo multicine en la ciudad de Arequipa, para posteriormente abrir sus salas en todo el Perú, y es en el 2014 que abre en la ciudad del Cusco. Esta empresa promueve el liderazgo personal y profesional de sus colaboradores fundamentados en una filosofía de valores, trabajo en equipo y desarrollo constante, se preocupa por ofrecer un grato ambiente, y brindar programas internos

diseñados para que sus colaboradores tengan oportunidad de alinear sus objetivos personales con los de la empresa, con el fin de maximizar su potencial.

Sin embargo se observa que en el complejo Cineplanet Cusco, la comunicación entre los colaboradores y los jefes inmediatos no es adecuada, ya que se da de manera limitada, generando retraso en actividades planteadas siendo este un problema para la empresa ya que no permite realizar un trabajo con eficiencia, de este modo describimos el interés de la presente investigación el cual es la importancia de la comunicación organizacional dentro del ámbito empresarial.

Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los colaboradores en aspectos tales como: Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, valoración del rendimiento de los colaboradores, entre otros aspectos que ayudan que la comunicación sea óptima. Los canales de comunicación empleados para la misma son: reuniones mensuales, manuales, guías y de forma verbal. Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y la forma verbal, las que permiten condensar gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo. Por lo tanto, el problema descrito es la inadecuada comunicación organizacional que existe en la empresa Cineplanet-Cusco.

De seguir el problema descrito tendrá efectos directos en la administración de recursos humanos de la empresa Cineplanet - Cusco, la que contribuye a la importancia para la elevación de la productividad laboral y del proceso de socialización entre los trabajadores, afectándose de esta manera al desarrollo de la empresa. Por lo tanto, un efecto de la comunicación organizacional en la administración de recursos humanos es la deserción de los colaboradores y la poca estabilidad laboral.

Para conocer el problema descrito de la presente investigación se plantea las siguientes preguntas:

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera la comunicación organizacional influye en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Qué actividades programadas se relacionan con la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?
- ¿De qué manera las técnicas de organización influyen en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?
- ¿Cuál es la relación del flujo de comunicación en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?

## **1.3 OBJETIVO DEL PROBLEMA**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera las actividades programadas se relacionan con la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017
- Analizar las técnicas de organización en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017

- Determinar la relación del flujo de comunicación en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017

#### **1.4 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La presente investigación describirá datos a partir del 2016 al 2017.

##### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación realizará un análisis de la comunicación organizacional en la empresa Cineplanet complejo Cusco 2016 - 2017.

#### **1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- La inadecuada asignación de tiempo por parte de los administradores de la empresa imposibilita la evaluación de los cambios efectuados.
- Escasa información de otras investigaciones realizadas en Cusco.
- La diferencia en la cantidad de trabajadores que laboran en el complejo Cineplanet Cusco, según la temporada en el año.

#### **1.6 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene una justificación teórica y práctica para el desarrollo de la misma.

Para realizar la investigación se utilizaron teorías y conceptos de Comunicación Organizacional y Recursos Humanos, al momento de analizar la problemática de la investigación se tomó como referencia los conceptos para entender de mejor manera los factores que influyen en la problemática de la investigación, de esta manera poder plantear propuestas para solucionar la problemática presente, por ello se tiene que tener conceptos claros y de esta manera poder aplicar en las diferentes áreas de una organización.

Para la práctica es proponer adecuadas facilidades de comunicación para la empresa Cineplanet Cusco, la cual permitirá reducir los problemas de comunicación existente en la empresa, la que contribuirá al desarrollo organizacional de la misma, también la investigación contribuye a mejorar los planes de comunicación organizacional en toda empresa que tenga estos problemas, es por ello que al contar con un plan organizacional aseguramos de manera progresiva la mejora en la administración de recursos humanos y directamente en el desarrollo organizacional, de esta manera se tendrá una organización con mayor comunicación y éxito laboral.

Finalmente se realizó la presente investigación porque las empresas de hoy en día tienen problemas en su comunicación organizacional siendo este el punto principal para que la administración de recursos humanos pueda gestionarla adecuadamente, este problema es evidenciado en muchas empresas del Cusco por no tener especialistas en el área de comunicación organizacional, por esta razón es que la presente investigación propone una alternativa de mejora en el proceso de capacitación para la empresa Cineplanet – Cusco.

### **1.7 UTILIDAD**

- La presente investigación será un referente para poder realizar investigaciones a futuro.
- La aplicación de esta investigación en la Empresa Cineplanet Cusco.
- Mejorar la comunicación organizacional para la eficaz atención hacia los clientes.
- Será un modelo para que las empresas que sufran problemas con la comunicación organizacional.
- Poner en conocimiento la comunicación organizacional y su importancia que tiene.
- Esta investigación servirá para que se puede establecer más lazos entre los temas de comunicación organizacional y las empresas.

## **1.8 HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

La comunicación organizacional influye de manera directa y positiva en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet en el 2016 – 2017.

### **Hipótesis específicas**

**He:** Las actividades programadas si se relacionan significativamente en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.

**He:** Las técnicas de organización si influye en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.

**He:** El flujo de comunicación se relaciona de manera adecuada la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.

## **1.9 VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Comunicación Organizacional

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Administración de recursos

## 1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla N° 1: Operacionalización de variables**

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES
Comunicación organizacional  (Fernandez, La comunicacion en las organizaciones, 2002)	Actividades Programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas asignadas</li> <li>• Tareas cumplidas</li> <li>• Inducción del colaborador</li> <li>• Temas de capacitaciones</li> </ul>
	Técnicas de Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de reglamentos</li> <li>• Nivel de cumplimiento</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>
	Flujo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios comunicativos</li> <li>• Medios virtuales</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
Administración de Recursos Humanos  (Chiavenato, Administracion de Recursos humanos, 1998)	Proceso de desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>
	Proceso de provisión de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se dispone el trabajo</li> <li>• Trabajo de gerente con el trabajador</li> <li>• Características del personal</li> </ul>

	Proceso de mantenimiento de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de involucrar al trabajador</li> <li>• Planes integrados</li> <li>• Sistema de coordinación</li> <li>• Elementos de servicio</li> </ul>
	Proceso de seguimiento de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Base de datos</li> </ul>
	Proceso de aplicación de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de supervisión</li> <li>• Informe de desempeño laboral</li> <li>• Estructura de trabajo</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

**La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.**

**Autor: Balarezo Toro Byron David. Universidad Técnica de Ambato Facultad De Ciencias Administrativas Ambato – Ecuador Enero 2014.**

##### **Problemas**

¿Cómo incide la deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE en el período 2013?

##### **Objetivos**

Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

- Diagnosticar cuál es impacto que produce a la empresa SAN MIGUEL DRIVE una deficiente comunicación organizacional interna para desarrollar posibles soluciones.
- Analizar la forma de como impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, para poder generar propuestas coherentes.
- Proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

##### **HIPÓTESIS**

Una adecuada comunicación organizacional interna mejora el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

## **CONCLUSIONES**

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS EN LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CASO DE ANGELCOM S.A ION SEBASTIÁN CIONTESCU CAMARGO**

**AUTOR: Melisa Cardona García. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lengua Carrera de Comunicación Social, Bogotá 2009.**

## **PROBLEMAS**

- Falta de un conocimiento consciente de los actos lingüísticos por parte de los líderes de la empresa.
- Deficiencia en las competencias conversacionales dentro de la organización empezando por los líderes y evaluadores.
- Falta de objetividad de los evaluadores durante el proceso de evaluación de desempeño.

- Carece de procesos de aprendizaje y formación de los ejes funcionales en los procesos.
- La figura de jefe se encuentra en el concepto de la empresa tradicional.

## **OBJETIVOS**

Diseñar estrategias aplicables a la realidad institucional, enfocada al proceso de evaluación de desempeño en Angelcom S.A., para aportar al progreso de la cultura organizacional.

## **HIPÓTESIS**

Luego de haber observado la causalidad de cada uno de los problemas hacia el eje central, se logra ordenar una idea general de lo que sucede en el interior de la organización. Es así como se visualizó que una vez que los procesos de aprendizaje se alineen con las necesidades y competencias necesarias requeridas para cumplir objetivos propuestos y afrontar el futuro , pero sobre todo para crear espacios donde las competencias y capacidades de los colaboradores se desarrollen, se podrá ver que el desempeño se incrementa y su evaluación está en manos de personas capacitadas que logran generar conversaciones que retroalimentan positivamente a la organización y a la vez forman una base de confianza en los planes a futuro en conjunto con un trabajo en equipo.

## CONCLUSIONES

- Las labores de recaudación en un sistema de transporte se basan en el manejo numérico, por lo tanto la aplicación de los conceptos de Comunicación Organizacional aporta estrategias en el anejo de su recurso intelectual y talento humano, por medio de la movilización de los mensajes la comunicación eficaz con la implementación de proyectos que fortalezcan la cultura organizacional de Angelcom S.A y se creó una identidad de la compañía que aportara a que cada vez más los objetivos organizacionales estén enfocados a los objetivos personales de cada colaborador.
- Con el fin de documentar este trabajo de grado se realizó una aproximación del contexto de la Calidad de Angelcom S.A, por medio de información histórica y experiencial provenientes de la misma empresa y de los miembros trabajadores.

## ANTECEDENTES NACIONALES

**Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo-Zaña, 2010.**

**AUTORA: Tuesta Calderón Nelly Dorita, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo Facultad De Humanidades Escuela De Educación. Chiclayo, Enero del 2013.**

### **Problemas**

La situación educativa que viene atravesando nuestro país en todos sus niveles, nos obliga a investigar y proponer estrategias que con lleven a la solución de diversos problemas que se dan en el interior de las instituciones educativas, como es el caso de la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” del distrito de Zaña, en cuyo diagnóstico

realizado, para la elaboración del proyecto educativo institucional(PEI), se pudo encontrar que, una de las debilidades internas es el bajo nivel de comunicación entre los actores educativos

### **OBJETIVOS**

- Elaborar un Plan de autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna, con la participación de los miembros de la comunidad docente y no docente
- Ejecutar la autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa

### **CONCLUSIONES**

- La autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna, se realizó con la participación de un 93 % del personal a través de una serie de actividades diseñadas en el plan de autoevaluación y permitió recoger información relevante sobre aspectos de una organización educativa, con participación de los agentes involucrados, que conllevaron a una reflexión sobre los resultados para plantear estrategias de mejora.

### **DETERMINACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LA USUARIA SOBRE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN CON EL MÉDICO DURANTE LA CONSULTA EXTERNA DE GINECO OBSTETRICIA DEL HOSPITAL SANTA ROSA DEL MINISTERIO DE SALUD.**

**AUTORA: Magnolia Jesus Dusek Paz, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013.**

### **OBJETIVO**

Determinar las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud.

## **CONCLUSIONES**

- Los resultados de la investigación nos han permitido conocer la percepción de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de gineco obstetricia del Hospital Santa Rosa de Lima, del Ministerio de Salud.
- La elección de las ocho variables (la comprensión, la empatía, la atención, el aprecio, las normas de respeto, la confianza, la privacidad y la infraestructura); fueron convertidas en objetivos específicos, los cuales nos permiten con claridad determinar particularidades de la percepción de la usuaria estudiada sobre dichos factores que intervienen en la comunicación interpersonal con el médico.

## **ANTECEDENTES LOCALES**

**Necesidad de fortalecer la Comunicación Organizacional en el Hospital Antonio Lorena de cusco.**

**Autora: Graciela Ustua Zambrano, Universidad de San Antonio Abad del Cusco. año 2011.**

## **Conclusiones**

- El despliegue armónico de la comunicación organizacional, como “herramientas de dirección” del Hospital Antonio Lorena, índice en el mejoramiento de la interacción personales y grupales para el desempeño eficaz del capital humano, que se manifiesta en un clima social adecuado y en la calidad del servicio de la salud del sistema hospitalario.

- En el comportamiento organizacional en los trabajadores del hospital, los componentes estructurales y contextuales son artificiales importantes en el desempeño eficiente del capital humano.

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL PLAN INTERNACIONAL CUSCO.**

**AUTORES: Yulissa Ccopa Ateste Y Verioska Pozo Alvarez, Universidad De San Antonio Abad Del Cusco. 2014.**

**CONCLUSIONES**

- Se manifiesta la ausencia de una dependencia que asuma funciones con respecto a la comunicación organizacional, que diagnostique el comportamiento de los componentes organizacionales y, previa evaluación, inserte un plan operativo tendiente a subsanar las eficiencias halladas a lo concerniente al clima organizacional de la ONG.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN**

La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. La Teoría de la Comunicación es una reflexión científica muy nueva, pero, en cambio, su objeto de estudio La Comunicación es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.

La comunicación, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos Actores. En la situación comunicativa, los Actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes.

El manejo de la información es una capacidad que aparece muy tempranamente en las especies cuyo comportamiento recurre a la interacción; pero no es el comportamiento interactivo más antiguo en la historia de la Evolución. Existen numerosos seres vivos capaces de relacionarse con otros, que solamente intercambian materias o energías, pero que todavía no han llegado al estadio evolutivo que les capacita, además, para manejar el intercambio de información.

Las especies que han logrado la capacidad de interacción comunicativa se distinguen biológicamente porque disponen de órganos especializados para poder desarrollar el trabajo que requiere el intercambio de información; y se distinguen conductualmente porque poseen pautas de comportamiento adecuadas para que ese trabajo genere información. Sin esos órganos, y sin esas pautas, no es posible que la interacción entre los seres vivos de un salto desde el intercambio de materias y energías, al intercambio de información. El análisis de cuáles son los requisitos imprescindibles, de carácter biológico y de carácter conductual, para que le sea posible a un animal llevar a cabo un comportamiento comunicativo, permite identificar en la Naturaleza a los Actores de la comunicación, dentro del conjunto de los seres

vivos. En consecuencia, la Teoría de la Comunicación reconocerá la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo (Serrano, 1982).

## **OBJETO DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN**

**Propuesta de una concepción de la Teoría de la Comunicación:** La comunicación concierne a aquellas interacciones entre los seres vivos, que se llevan a cabo por el recurso a actos expresivos; y que esta clase de comportamientos pueden y deben de diferenciarse de aquellos otros que se sirven de actos ejecutivos, es por ello que la teoría de la comunicación es necesaria para fundamentar el estudio del comportamiento

Es así que La Teoría de la Comunicación se especializa en aquellas prácticas de los seres vivos que suponen un esfuerzo de los actores orientado a controlar, mediante la información, el intercambio energético en el sistema.

**Distinción entre el objeto formal de la Teoría de la Comunicación y el de otras ciencias con las que comparte el mismo objeto material:**

La Teoría de la Comunicación, para reflexionar sobre la clase de intercambio que se realiza en la interacción comunicativa, tiene que tomar en cuenta las materias, las energías, los animales irracionales y racionales y las obras materiales y culturales de la sociedad humana. Cada una de estas entidades viene a formar parte del objeto material de la Teoría de la Comunicación.

La Teoría de la Comunicación comparte estos objetos materiales de estudio con la Física, la Biología, la Etología, las Ciencias Económicas, Psicológicas y Sociológicas, y las Ciencias de la Cultura; pero se distingue de ellas por el objeto formal que la caracteriza, Así mismo una delimitación formal de la teoría de la comunicación permite que el estudio de la comunicación

se beneficie del conocimiento acumulado de las distintas ciencias; evitando correr el riesgo de que la Teoría de la Comunicación se confunda con ellas o las sustituya (Serrano, 1982).

Por ello podemos decir que La Teoría de la Comunicación está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso a la información, sin tener que confundir ni sustituir ciencias, del mismo modo la teoría de la comunicación se refiere a la buena interrelación que los seres vivos utiliza para poder comunicarse entre sí a través de distintas formas, ya pueden ser verbales o no verbales.

### **MODELOS DE COMUNICACIÓN**

Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa. Para representar cualquier «cosa» es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existen entre tales componentes.

Existen diferentes marcos epistemológicos que sustentan los modelos existentes en la teoría de la Comunicación, los principales marco epistemológicos suelen ser comunes a otras ciencias, en las que se aplicaron antes que en el campo de la comunicación. Esos campos pertenecen tanto al ámbito de las «Ciencias Humanas» como al de las «Ciencias de la Naturaleza».

En el siguiente cuadro se muestran los principales marcos epistemológicos que hasta ahora han sido utilizados en comunicación:

Marco epistemológico	Aplicación en ciencia de la naturaleza	Aplicación en Ciencias Humanas	Aplicación en la Teoría de la Comunicación (Ejemplo)
Positivismo y neopositivismo en Teoría de la Ciencia; Behaviorismo en Teoría de las Ciencias Biológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo las cosas que se dan inmediatamente a la experiencia, se consideran objeto propio de la ciencia de la naturaleza.</li> <li>Explicación del comportamiento como respuesta a los estímulos internos y externos: conductismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepción de los hechos y los sujetos sociales como “cosas” (por ejemplo: estudio del suicidio de Durkheim).</li> <li>Explicación de la conducta social a partir de los instintos de las necesidades (por ejemplo: Le Bon)</li> </ul>	Modelo de Laswell
Funcionalismo en Teoría de las Ciencias Biológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de las funciones que desempeñan los elementos de un conjunto (por ejemplo: En Botánica, Cristalografía, fisiología, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la sociedad como un conjunto de instituciones que cumplen funciones necesarias para la reproducción social.</li> </ul>	Modelo de Wright
Estructuralismo en Epistemología o Teoría del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de los modelos generales de la organización que existen tanto en los fenómenos naturales como sociales (Teoría de la Gestalt, Antropología Cognitiva, etc.</li> </ul>		Modelo de Lévi Strauss
Teoría General de Sistemas, en epistemología (Teoría de Sistemas Generales de L.V. Bertalanffy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de cualquier sistema a través del estudio de sus componentes y de las funciones que estos llevan a cabo, aplicable tanto al estudio del sistema, cuyos componentes son naturales, como sociales</li> </ul>		Modelo de Watzlawick (También modelo de T. Parsons)
Análisis Matemático Informacional (Teoría de la Información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio del orden o complejidad existen en cualquier sistema (por ejemplo: Cibernética)</li> </ul>		Modelo de Shannon - Weaver
Análisis Dialéctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de la reproducción y sistemas finalizados, en la relación con la determinación sobre cada uno de ellos ejerce otros sistemas de la naturaleza y de la sociedad. Análisis de los conflictos que se suscitan como consecuencias de las múltiples determinaciones (por ejemplo: Análisis de las formaciones sociales de Marx)</li> </ul>		Modelo de Martín Serrano

## IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación ha sido profundamente estudiada desde las ciencias sociales y sobre todo desde la lingüística, y quedó claro que se trata de un proceso complejo que involucra la figura de un emisor que transmite un mensaje a un receptor, por un canal dado, en un contexto dado, empleando un código preestablecido, que obviamente debe ser conocido por el emisor y el receptor. Se trata de un proceso dinámico de ida y vuelta y que involucra diversas competencias.

La comunicación constituye un instrumento social importantísimo de cambio. Esta hace posible influir en las ideas y los sentimientos de los demás. A quienes pueden comunicarse con soltura les resulta mucho más fácil desenvolverse en todos los órdenes de la vida.

También es muy importante la comunicación en el ámbito de las organizaciones. No es posible llevar adelante el trabajo en equipo sin una fluida comunicación. Y no se trata solo de evitar los malentendidos, sino de maximizar las potencialidades y lograr una organización fuerte y sólida.

Gran parte de los problemas, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, se vinculan con incompetencias a la hora de expresarnos y de relacionarnos con los otros. Un aspecto muy importante para conseguir una comunicación eficaz es el saber escuchar. Para lograr una comunicación efectiva dentro una organización, es preciso contar con un buen sistema de comunicación y con una persona idónea para hacerlo efectivo. En algunas organizaciones no se le da suficiente importancia a esto, y es así como muchas veces surgen problemas que podrían haberse evitado. (Llauca, 2010)

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN CHIAVENATO

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas; la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella.

1. **Las comunicaciones descendentes:** Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El responsable del área puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en, publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, Videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

a) **Definición de objetivos y estrategias:** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.

b) **Instrucciones para el trabajo y racionalidad:** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.

c) **Prácticas y procedimientos:** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

**d) Realimentación sobre el desempeño:** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

**e) Adoctrinamiento:** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.

**2. Las comunicaciones ascendentes:** Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional, hay cinco tipos de información ascendente:

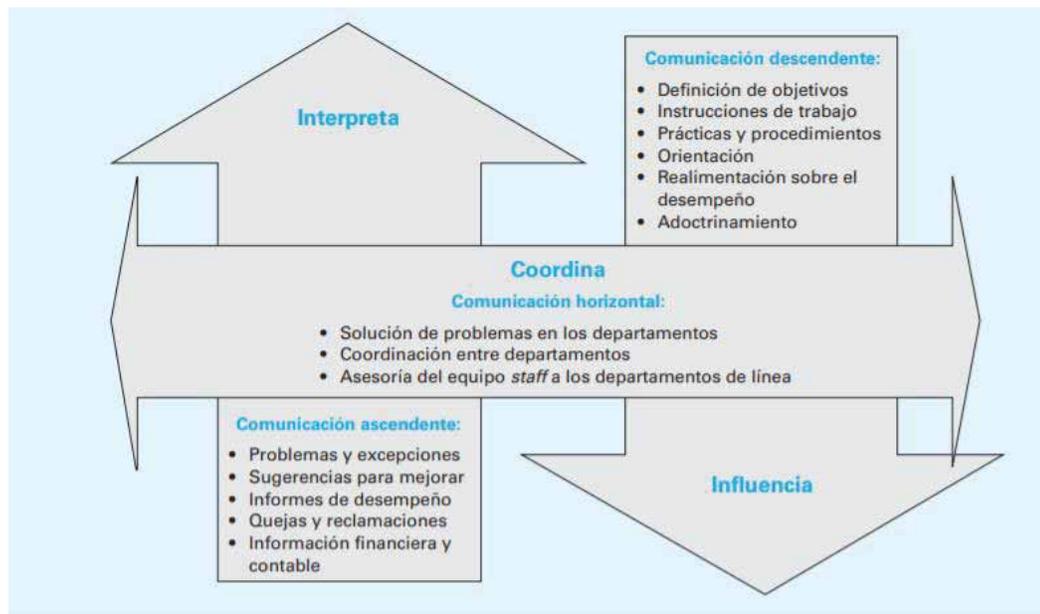
**a) Problemas y excepciones:** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

**b) Sugerencias para mejorar:** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

**c) Informes de desempeño:** Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.

**d) Información contable y financiera:** Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.

**Figura N° 1: Comunicación organizacional**



**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

**3. Las comunicaciones horizontales:** Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

- Solución de problemas interdepartamentales:** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
- Coordinación interdepartamental:** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- Asesoría del staff para los departamentos de línea:** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

### COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los encargados del área deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben

tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:

**1. Acompañamiento:** Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

**2. Realimentación:** Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada.

En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente.

El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya realimentación de abajo hacia arriba.

Toda organización saludable requiere de un buen sistema de comunicación de los niveles inferiores a los superiores si quiere que el flujo de información en sentido inverso tenga éxito.

Los mecanismos de realimentación implican mucho más que el acompañamiento de las comunicaciones.

**3. Empatía.** La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus

emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.

**4. Repetición:** La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. La información redundante, como la costumbre de tocar dos o más veces a la puerta de alguien, busca garantizar la comunicación.

**5. Lenguaje sencillo:** El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.

**6. Escuchar atentamente:** Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender. Entonces se planteó los “diez mandamientos del buen oyente (Greg Davis):

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.

7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte. 10. Deje de hablar

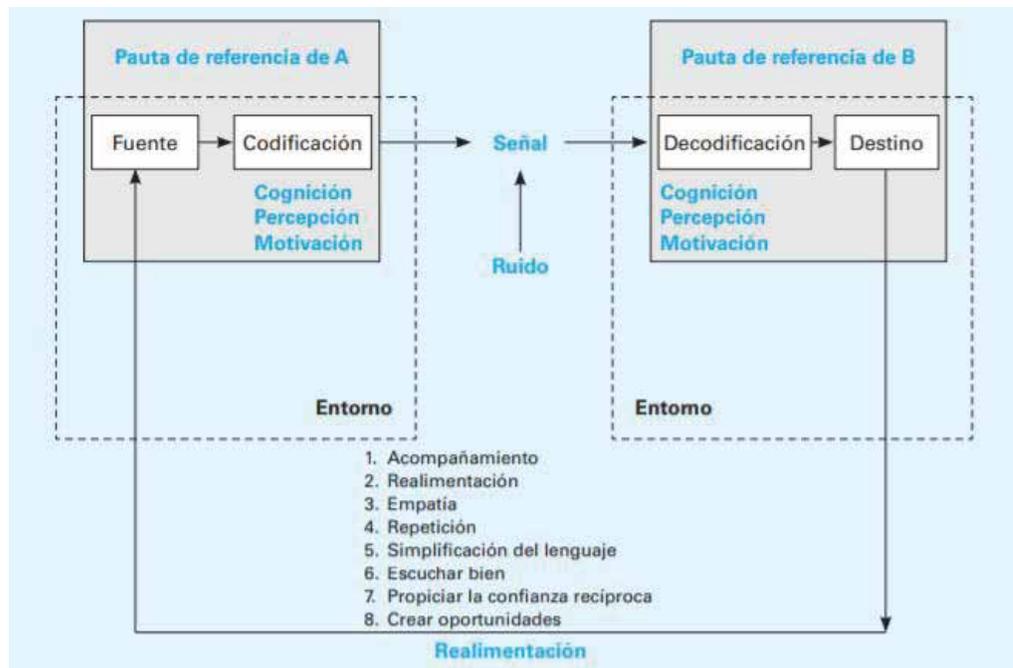
Dejar de hablar es el primero y el último mandamiento. Otro autor ofrece “cinco consejos para escuchar.

1. Evite los juicios de valor.
2. Escuche toda la historia.
3. Reconozca los sentimientos y las emociones.
4. Reconsidere la posición del otro.
5. Pregunte con cuidado.

**7. Propiciar la confianza mutua:** La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.

**8. Crear oportunidades:** Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.

**Figura N° 2 Cómo mejorar la comunicación organizacional**



**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

## COMUNICACIÓN EN EQUIPOS

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas

involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones.

En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión.

La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones.

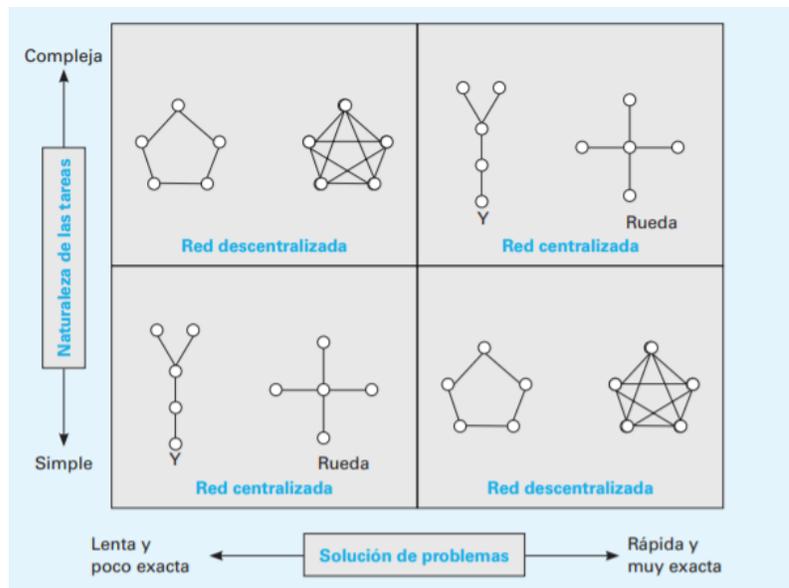
La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información pasa por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema. No obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona. Las decisiones son más rápidas y mejores. Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta.

La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos.

La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples y más exactos frente a problemas complejos.

La figura *Nº3 Las redes de comunicación en equipo*, muestra los diversos tipos de comunicación en equipo, de acuerdo con la naturaleza de las tareas y la solución de problemas.

### **Figura Nº 3 Las redes de comunicación en equipo**



**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

## LO QUE EL ADMINISTRADOR DEBE TOMAR EN CUENTA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN

1. La comunicación es uno de los procesos vitales e inevitables de toda estructura organizacional. La comunicación en el trabajo puede ser ineficiente, pero nunca estar ausente.
2. La calidad de las decisiones administrativas depende en gran parte de la calidad de la información disponible. La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de la información por medio del uso de símbolos comunes.
3. Todo lo que el administrador hace comunica algo a las personas. La cuestión radica en saber cuál es el efecto de lo que ha comunicado. Todo administrador es un comunicador.
4. El proceso de comunicación se compone de varios elementos básicos que siempre deben estar presentes.

5. El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño organizacional debe permitir la comunicación en tres direcciones distintas. De abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y horizontalmente.

6. Cuando los procesos de codificación y decodificación son homogéneos, la comunicación es más eficaz. Cuando son heterogéneos, la comunicación tiende a fallar. Los administradores deben estar atentos a las numerosas barreras que hacen que la comunicación falle en distintas situaciones.

7. Los administradores tienen a su alcance numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación. Sin embargo, uno de los requisitos para usarlas consiste en estar conscientes de que la comunicación implica el acto de comprender y de ser comprendido. Un buen comunicador también debe ser un buen receptor.

#### **ACCESO A LA INFORMACIÓN Y SU USO EN LA ORGANIZACIÓN**

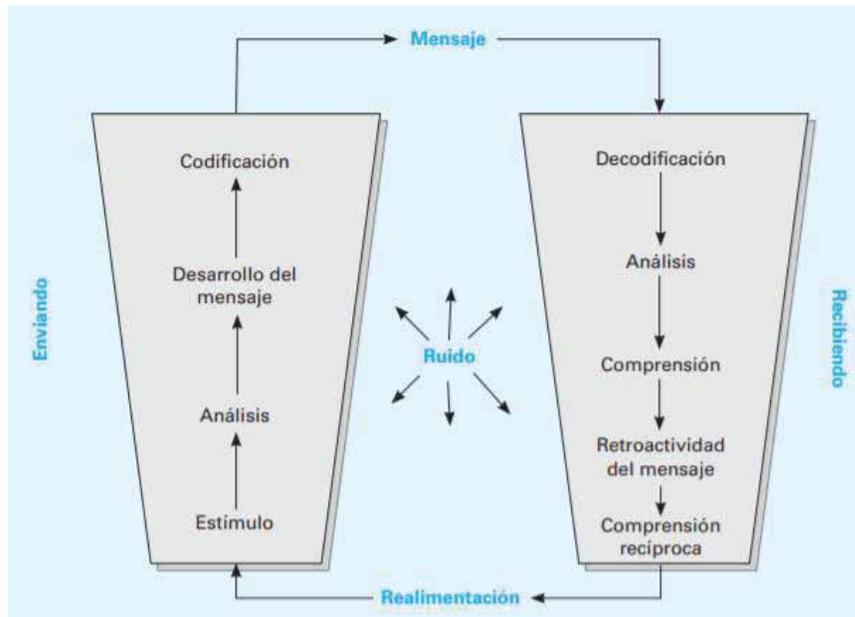
La información es una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre un hecho o circunstancia. Cuanta más certeza exista acerca de una situación, menor será la necesidad de información. Por el contrario, cuanto más grande sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de información. Ésta es fundamental para tomar decisiones. Los diferentes tipos de decisión demandan distintos tipos de información.

La naturaleza del problema suele influir en la forma en que se interpreta la información. El acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo extremadamente competitivo. Sin embargo, no basta con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones.

La existencia de información es la base para la toma de decisiones. Si el asunto es de naturaleza estratégica, las decisiones tendrán inevitablemente un efecto en toda la organización. Si el asunto es de naturaleza táctica u operativa, su impacto será más restringido. El consumo de la información depende de la capacidad de la organización para utilizarla como componente clave de su ventaja competitiva y para reducir la incertidumbre en sus procesos de la toma de decisiones en todos los niveles.

La información se puede clasificar de varias formas, de acuerdo con su aplicación. El tiempo determina su utilidad. Cuanto más tiempo tarde en obtenerse la información, menor será la probabilidad de que resulte útil. La información se degrada con el tiempo.

**Figura N° 4 El proceso de comunicación organizacional**



**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

Las juntas son herramientas indispensables para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Las juntas forman parte del quehacer diario de las organizaciones, porque son una forma de intercambiar ideas. Las juntas se pueden utilizar para varios fines:

**1. Informar:** El propósito de una junta puede ser transmitir información sobre asuntos o decisiones a tomar, como las juntas de la dirección, las de capacitación o las de transmisión de información.

**2. Consulta:** El propósito de una junta puede ser conocer la opinión de varias personas sobre determinados asuntos o problemas, recoger información, sugerencias y puntos de vista.

**3. Decisión:** El propósito de una junta puede ser involucrar a varias personas en la toma de decisiones acerca de algún asunto, o llegar a un consenso sobre las medidas a tomar.

**4. Solución de problemas:** El propósito de una junta puede ser exponer un problema y pedir que todos participen en su solución. Cada uno de los participantes en la junta aporta su conocimiento y especialidad técnica para, en conjunto, solucionar problemas complejos que involucran a diferentes áreas de la organización.

**5. Innovación:** El propósito de una junta puede ser estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras. Por ejemplo, una junta de lluvia de ideas puede generar alternativas innovadoras para un producto o servicio.

**Figura N° 5 Las características de la información**

Características de la información	Operativa	De nivel gerencial	Estratégica
Origen	Interna	→	Externa
Amplitud	Restringida	→	Amplia
Formato	Detallada	→	General
Tiempo	Histórica	→	Predictiva
Actualidad	Actualizada	→	No actualizada
Precisión	Mucha	→	Poca
Utilización	Frecuente	→	Rara

**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

**Figura N° 6 Formas de transmisión de la información**

Tipo de comunicación	Tamaño de la audiencia	Duración del mensaje	Uso	Ejemplos
Interpersonal	Pequeño	Corta	Variable	Conversaciones, reuniones informales, fiestas, asuntos de familia, consejos, instrucciones administrativas, etcétera.
Académica/educativa	Grande	Larga	Grande	Clases, salones de cursos teóricos, talleres, capacitación, seminarios, etcétera.
Cultural	Variable	Larga	Poco	Conciertos, recitales, teatro, literatura, poesía, etcétera.
Entrenamiento	Variado	Corta	Poco	Deportes, cine, espectáculos, televisión, etcétera.
Informativa	Grande	Corta	Mucho	Periódicos, noticias de economía, informes de la gerencia, revistas, etcétera.

**Fuente:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

## **CÓMO DESARROLLAR MERIDIANOS TRANS ORGANIZACIONALES**

La comunicación es la energía que circula dentro de la organización. Toda empresa está formada no sólo por órganos que constituyen sistemas integrados, sino también por la energía que los alimenta y los pone en movimiento. La apertura, el acceso a la información y el flujo de ésta entre las partes de la organización forman redes unificadoras. Algunos ejemplos son:

1. Foros de equipos, en los cuales los representantes de los equipos se reúnen con regularidad para discutir problemas comunes, tomar decisiones que afectan a todos los equipos, distribuir información entre los miembros de los equipos y vincular a varias personas en un cuerpo democráticamente definido.
2. Salas de conversación inter e intra disciplinarias, en las cuales los miembros de los equipos y las personas de diferentes especialidades comparten información, se relacionan y dialogan.
3. Embajadores de equipos, los cuales viajan personalmente o vía electrónica entre equipos para llevarles mensajes o datos que serán analizados, responder preguntas, facilitar diálogos y definir objetivos y estrategias comunes.
4. Planeadores estratégicos, que desarrollan visiones, dirigen, estimulan y definen el proceso de planeación estratégica e implantan, monitorean, evalúan y revisan los planes estratégicos.
5. Equipos de formación rápida, los cuales cuentan con habilidades en procesos grupales, resolución de conflictos, solución de problemas y comunicación organizacional, las cuales ayudan a los equipos a resolver conflictos y a incrementar la colaboración, facilitar el consenso, traducir las decisiones en acciones y a alinear los comportamientos con los valores de la organización.

6. Grupos de afinidad, los cuales surgen de la necesidad de encontrar soluciones creativas a problemas comunes.

7. Comisiones de relaciones entre la organización y los empleados, los cuales trabajan para mejorar la comunicación y las relaciones entre las personas y la organización y para resolver problemas de manera informal.

8. Centros de solución y equipos de respuesta inmediata, los cuales surgen rápidamente y se enfocan en el servicio al cliente y en soluciones ágiles. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015)

### **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN FERNÁNDEZ**

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernandez, La Comunicación en las Organizaciones, 1997)

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernandez, La comunicacion en las organizaciones, 2002)

La Comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones

fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella.

Según el Lic. En Comunicación Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel en el libro La Comunicación en las Organizaciones de Fernandez Collado, define a la Comunicación Organizacional de tres maneras distintas:

1.- **Fenómeno:** La comunicación es considerado como un fenómeno porque se da de forma natural en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia:

La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aun en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).

Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

**2.- Disciplina:** La comunicación organizacional es considerado como una disciplina, precisamente porque el objetivo de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía y en la proliferación de investigaciones de campo, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

**3.- Conjunto de técnicas y actividades:** La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a

través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa. (Fernandez, La Comunicacion en la Organizaciones, 2009)

**Comunicación interna:** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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.

**Comunicación externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

## **POSTULADOS BÁSICOS**

Para darnos una idea de la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones, presentaré algunos postulados básicos.

**La comunicación es integral;** por qué la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupala, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audio visuales y electrónicos). Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional.

**La comunicación es un sistema;** esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre

sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en Función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.

**La comunicación y la cultura organizacional estén íntimamente relacionadas:**

El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado a la comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de Significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización, los medios de trasmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar solo algunos.

**La comunicación es una responsabilidad compartida:**

Como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. . (Fernandez, La Comunicacion en la Organizaciones, 2009).

**EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL**

Un número creciente de organizaciones estén creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartirla sea cumplida efectivamente. Es

importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerlo tiene que ver con cuatro pasos:

1. **Información:** Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades. El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo “hablar” a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

2. **Identificación:** Propiciando la identificación de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión. Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

**3. Integración:** Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus Colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. (Fernandez, La Comunicacion en la Organizaciones, 2009).

**4. Imagen:** Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. Esto va más allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como “imagen”, es lo que está se concibe como algo netamente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.

Muchas veces la función del comunicador organizacional no se entiende y, por lo tanto no se valora, porque él es el primero que no tiene muy clara. Frecuentemente los comunicadores se conciben a sí mismos como “hacedores de medios, y piensan que su principal papel es mantenerlos llenos de información, sin importar si ésta satisface necesidades reales tanto del público al que se dirige como de la propia organización. Entonces desde el punto de vista de Fernández Collado, el papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional es el siguiente:

a) Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este es, quizá el punto más débil de la función y de quienes la llevan a cabo. El no “amarrar” la estrategia comunicativa a la institucional hace que la primera se vea solo como un conjunto de acciones

desconectadas entre sí y sin un valor contributivo a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible.

b) Debe basarse en la investigación. El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer a fondo tanto a la organización como a su público. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos distintos pero, las más de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que ésta carezca de cimientos sólidos.

c) Debe partir de una estrategia. Esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación y, por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera como los va a alcanzar y la forma como los medirá. Es fundamental que no solo estén definidos el qué y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.

d) Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, asumiendo sus propias responsabilidades y fomentar que cada persona y área asuma las suyas. La comunicación es una responsabilidad compartida y para que sea óptima todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo se realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.

e) Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente. Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dice en otros, existirá confusión y pérdida de credibilidad. No es difícil encontrar organizaciones en las cuales las personas están “vacunadas” a lo que se les diga porque con frecuencia han visto o vivido esta falta de consistencia.

f) Debe utilizar todas las medias existentes. Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como comentábamos anteriormente, todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera como se trata a los demás) y no solo los medios “tradicionales” como revistas, intranet, videos o tableros. El comunicador no debe limitarse a estos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores que se dan cuenta de estas contradicciones).

El comunicador profesional tiene en la actualidad una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores que los que se pensaba hasta hace poco. Esto tiene implicaciones muy positivas si consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también le representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión. (Fernandez, La Comunicación en las Organizaciones, 2009).

### **2.2.2 TEORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Respecto a este tema: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados

directamente o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

El trabajo de Administración de Recursos Humanos implica el entrenamiento del personal en las mejores prácticas de trabajo, pero también implica la preparación del personal para avanzar dentro de la organización. Este es un rol clave. Al no retener y constantemente entrenar al personal existente, un negocio no puede crecer de acuerdo a lo planeado. La experiencia no es fácil de obtener y tener a un personal con las habilidades necesarias ya en el equipo evita muchos problemas en el futuro. Es más económico entrenar a personal existente que traer y entrenar a nuevos miembros.

La administración de recursos humanos también hace del trabajo un lugar placentero donde laborar. Hacer al personal y la alta administración consciente de las leyes de empleo y del buen comportamiento en el trabajo, es una parte de ser el departamento de Administración de Recursos Humanos. Ellos resuelven disputas antes de que sucedan, quitan personal que pueda no aportar nada al carácter distintivo general y median entre el personal y la alta directiva cuando hay problemas.

Capacitar y poner en desarrollo planes, programas, cursos entre otras actividades que propicien la optimización de las fuerzas de trabajo; otorgar ayuda psicológica al personal con el fin de que mantenga una actitud armónica y pueda solucionar las dificultades que se llegan a suscitar; llevar un registro del desempeño de los empleados, desarrollar marcos personales basados en las aptitudes y competencias; y garantizar que los puestos de trabajo sean diversos pues esto permite a las empresas consolidarse en mercados nacionales y

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Su objetivo fundamental es el control de la organización y mejoramiento del desempeño del personal de la empresa, a través de las actividades éticas y socialmente responsables. Sin embargo, a pesar de tener un objetivo global distintos autores como (William B. Werther, 2000) desarrollaron objetivos específicos según el área o la acción a desarrollar como son:

- **Objetivos sociales:** Los cuales consisten como su palabra lo indica, en los principios éticos y socialmente responsables. Es decir, busca velar por la seguridad de la nación un ejemplo de estos sería brindando fuentes de empleo a la sociedad.
- **Objetivos corporativos:** Estos existen como un instrumento para brindarle a la organización personal eficiente para que la empresa logre sus metas fundamentales.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos acorde a las necesidades de empresa, organización.
- **Objetivos personales:** Permite que cada persona de la organización cumpla con sus objetivos personales, siempre y cuando sean compatibles y correspondan al interés de la organización. La motivación de los empleados juega un papel fundamental en este objetivo.

### **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa: conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, deriva de los objetivos de la organización, los principales objetivos de la administración de Recursos Humanos:

1. Crear mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Ida01)

### **DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- a. La Administración de Recurso humanos relacionada con medios y no con fines: cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar, y controlar.
- b. La administración de recursos humanos maneja sin duda recurso vivos, complejos en extremo diversos y variables, ARH trabaja exclusivamente con personas.
- c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes.
- d. La administración de recurso humanos se ocupa fundamentalmente por eficiencia y eficacia del personal
- e. La administración de recursos humanos opera en ambiente que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
- f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejo y diferenciados (nivel jerárquico, área de actividad, etc).

- g. La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el perjuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos.

La Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren [prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de ésta no es necesariamente bueno para toda la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2001)

### **PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrolladas, recompensarlas o monitoreadas y controladas -en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD COMPRENDIDA</b>
<b>PROVISIÓN</b>	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de Recursos Humanos. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
<b>APLICACIÓN</b>	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
<b>MANTENIMIENTO</b>	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y

		seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>DESARROLLO</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad- balance social

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes mencionado, esto se debe a la interacción de los subsistemas pues no necesariamente se relacionan entre sí de una sola y específica manera, ya que son subsistemas contingencia o situacionales, pues varían de acuerdo a la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, etc. Aunque esos subsistemas son interdependientes, varían en extremo y cuando uno de ellos cambia o desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollan o cambiarán en esa dirección. (Ida01)



## **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados dentro de una organización.

La política de los derechos humanos básicamente refieren en como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedios de ellos los objetivos organizacionales y a la vez que cada uno de los trabajadores logre sus objetivos personales, como es el caso de la empresa Cineplanet Cusco, ellos mantienen la idea de lograr los objetivos planteados por la empresa a través de los colaboradores, por ello brindan una línea de carrera, donde los colaboradores más destacados puedan aspirar a ascender de puestos, de tal forma que pueden lograr sus objetivos personales y al mismo tiempo permiten que la empresa crezca.

Cada organización definitivamente pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda.

Por ejemplo, en Cineplanet reconocen que sus colaboradores son lo más importante para la organización y están convencidos que es crucial contar con equipo de gente contenta y motivada, es por ello que, al ser una empresa de entretenimiento, pretenden afrontar con éxito una mayor expansión en la industria del cine de la mano del crecimiento de sus colaboradores, desde el área de talento humano.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN**

El termino Organización se define como: Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia. (Díaz, 1993)

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según el autor (Anzola, 2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Según el autor (Amador, 2016) establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

Para (Caldera, 2004) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los autores (Sherman & Bohlander, 1998) consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.”

## **CONFLICTO**

El conflicto embebido en la interacción, en los procesos de cambio y en la influencia afirmando: “Los procesos de influencia están directamente unidos con la producción y reabsorción de conflictos.” Este autor, un estudioso de los procesos de conflicto y consenso, ha sostenido también que “en la medida en que los procesos de influencia social tienen lugar en el marco de una interacción en la que cada miembro del grupo tiene buenas razones para reducir o resolver el conflicto o el desacuerdo, estos procesos aparecen estrechamente emparentados con un proceso de negociación. (Moscovici, 1984)

## **ADMINISTRACIÓN**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser

un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. Según Collado la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernandez, La comunicacion en las organizaciones, 2002)

## **RECURSOS HUMANOS**

Se denomina Recursos humanos (RR. HH.) Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Disciplina perteneciente a las ciencias de administración, que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. (Alles, 2011). Se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación,

al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. (Alles, 2011). Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001).

## **SELECCIÓN**

La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

En algunos casos, además de los requisitos que deben reunir los aspirantes a un cargo, puede suceder que los profesionales dedicados a la selección del personal se ocupen de brindarles entrenamiento o formación en algún aspecto a éstos.

Para poder conocer a ciencia cierta si una persona puede asumir un cargo o un puesto vacante, los encargados de la selección del personal utilizan variados instrumentos y métodos, entre los que se destacan: entrevistas personales, testeo del conocimiento sobre determinados aspectos fundamentales, como ser: manejo de computación, de idiomas, pruebas psicológicas, entre otras. El aspecto psicológico de un empleado es tan importante como su idoneidad porque aunque desempeñe muy bien su rol, si el empleado es hostil con sus compañeros,

inevitablemente, generará discordia y un mal clima laboral que a la larga terminará por afectar el rendimiento de la compañía. (Chiavenato, Iniciación a la administración de personal, 1993)

## **ESTRATEGIA**

Es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas. (Chandler, 1962) Es una sucesión de acciones, cuyo significado a menudo llega a ser evidente solo después de su realización Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. (Andreu, 1996). Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos. (Mintzberg, 2009)

## **REGLAMENTO**

Por reglamento se entiende toda disposición jurídica de carácter general y con valor subordinado a la Ley dictada por la Administración, en virtud de su competencia propia. Lo que significa que la norma reglamentaria, al estar sometida jerárquicamente a la Ley, aunque sea posterior no puede derogar o modificar el contenido de las normas con rango de ley y, por el contrario, éstas tienen fuerza derogatoria sobre cualquier reglamento. Por lo tanto, según la mayoría de la doctrina jurídica, se trata de una de las fuentes del derecho, formando pues parte del ordenamiento jurídico. La titularidad de la potestad reglamentaria viene recogida en la Constitución. También se le conoce como reglamento a la colección ordenada de reglas o

preceptos. . (Derecho Constitucional, 2012). Los reglamentos son la consecuencia de las competencias propias que el ordenamiento jurídico concede a la Administración, mientras que las disposiciones del poder ejecutivo con fuerza de ley (decreto ley) tiene un carácter excepcional y suponen una verdadera sustitución del poder legislativo ordinario.

Como es la estructura de un reglamento Procedimientos De la estructura Funciones y obligaciones Penas Recursos Transitorios. (Acosta & Guadalupe , 2004)

## **PLANEACIÓN**

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005). Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. (Garcia, 2010)

## **SUPERVISIÓN**

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada.

La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto. La supervisión es vital en la planificación e implementación del proyecto. Es como mirar a dónde se va cuando se monta en bicicleta; puede rectificar la dirección con el manillar para asegurarse de que no se sale del camino. (Bartle, 2011)

## **EFICACIA**

Puede ser el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos como ocurre con el concepto de eficiencia, un término que suele confundirse con bastante frecuencia con eficacia. Desde el punto de vista axiológico, resulta inferior jerárquicamente el valor de eficacia en comparación al de eficiencia.

El concepto de eficacia se encuadra sobre todo en el nivel de consecución de los objetivos de una empresa, a la capacidad para conseguir todo aquello que se propongan. La eficacia se refiere a nuestras capacidades para alcanzar las metas y objetivos que nos proponemos, es decir se relaciona con el nivel de consecución de nuestros propósitos, mientras que la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los logros alcanzados. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

## CAPÍTULO III

### EMPRESA CINEPLANET-CUSCO

#### 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

##### 3.1.1 HISTORIA DE CINEPLANET

###### **La imaginación**

La historia de Cineplanet empieza, a mediados de 1998, con una idea originada por tres jóvenes peruanos, quienes, luego de terminar su postgrado en Wharton University, decidieron regresar al Perú para identificar oportunidades de inversión y desarrollar nuevos proyectos, NexusFilm Corp, empresa peruana formada por estos jóvenes, identificó una fuerte necesidad en el rubro entretenimiento, en Lima y las principales ciudades del Perú. La industria cinematográfica fue seleccionada en base a su elevado potencial de crecimiento, a pesar que el número de espectadores había caído de 16 millones en 1981 a 3 millones en 1995.

###### **El Comienzo**

En el año 1999 NexusFilm Corp adquiere la cadena de cines Cineplex, empresa que operaba hasta la fecha tres complejos de cine ubicados en los distritos de San Miguel, Centro de Lima (Cine Adán y Eva) y Miraflores (Cine Alcázar). A partir de esta adquisición, el grupo decide reclutar un staff gerencial, experto en el rubro de servicios, con el objetivo de crear una empresa orientada al cliente y sus colaboradores, desarrollando una cultura basada en valores.

###### **La etapa avanzada**

En mayo de 2005, como parte de su estrategia de expansión regional, Cineplanet ingresa al mercado chileno bajo la marca Movieland, pero desde el 2011 es consolidada también con el nombre Cineplanet. La puesta en marcha de Cineplanet en Chile comprende las ciudades de Santiago, Valdivia, Temuco y Concepción, contando a la fecha con 7 complejos.

## **LA DIVERSIFICACIÓN**

En febrero de 2013, Cineplanet inaugura un nuevo concepto en salas, Cineplanet Prime, que brinda una experiencia diferente al espectador, con atención a la sala, servicio personalizado y cómodas butacas reclinables. Con esta incursión, Cineplanet amplía su oferta y se consolida como una empresa líder.

## **LA CONSOLIDACIÓN**

Cineplanet tiene planeado seguir llevando la experiencia del cine a muchas más zonas de Lima y Provincias, manteniendo un liderazgo, no solo en espectadores, sino también en un servicio de alta calidad, brindando una experiencia cinematográfica de excelencia.

## **FORMA DE TRABAJO**

La forma de trabajar de Cineplanet está basado en la experiencia de Hollywood, donde cuenta con un programa de inducción y está orientado a conocer su cultura organizacional, siendo este el sentido que propusieron sus tres fundadores desde 1999. Al iniciar con este proyecto contaron con 3 cines, 30 salas y con el 18% de participación en el mercado peruano, posteriormente fue expandiéndose a las provincias del Perú y en Chile las que hizo que desarrollen nuevos productos y servicios pasando así por 6 etapas, como son:

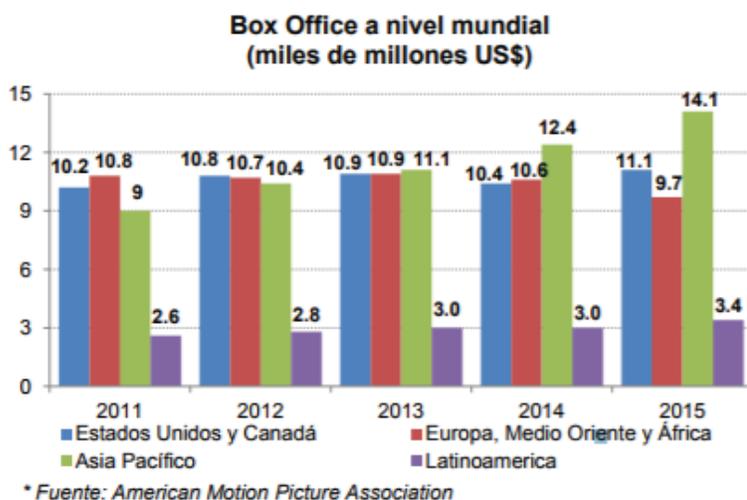
- De 1999 al 2000 se realizó la adquisición empezando con 3 complejos.
- Del 2001 al 2004 se realizó la fidelización con programas y el primer cine fuera de Lima
- Del 2005 al 2007 se realizó la internacionalización empezando con Chile.
- Del 2008 al 2011 se realizó la consolidación con primeras salas en 3D y la primera página Web con ventas.
- Del 2012 al 2014 se realizó la expansión con nuevo logo en Perú y Chile.

- Del 2015 a la actualidad está se centra en la experiencia del cliente, las que están desarrolladas antes y después de la película conocidas en la empresa como Chaplin.

## INDUSTRIA

A nivel mundial la Industria de exhibición de películas recaudó un monto de US\$38,300 millones durante el 2015 (5.2% por encima del 2014) principalmente por el incremento de la recaudación en la región de Asia Pacífico (en 13%), la cual se ha convertido en el mercado más grande en términos de taquilla (37% del total). En lo referente a lo anterior, resalta la facturación en China por US\$6.8 billones, lo que significó un importante aumento de aproximadamente 49% en el año.

**Figura N° 7: Industria a Nivel Mundial Cineplanet**



Por su parte, el mercado de América Latina ha mostrado un crecimiento constante en los últimos cinco años, registrando un crecimiento de 31% en el 2015. En el caso de Perú, se recaudó aproximadamente S/. 386.9 millones en taquilla (alrededor de US\$113.5 millones) siendo superior en 19.4% a lo recaudado en el 2014, básicamente por el mayor número de espectadores (46.0 MM vs 39.5 MM), mayores salas disponibles (565 vs 551) y una ligera mejora en el ticket promedio registrado (S/. 8.37 vs S/. 8.17). En general, la industria del cine

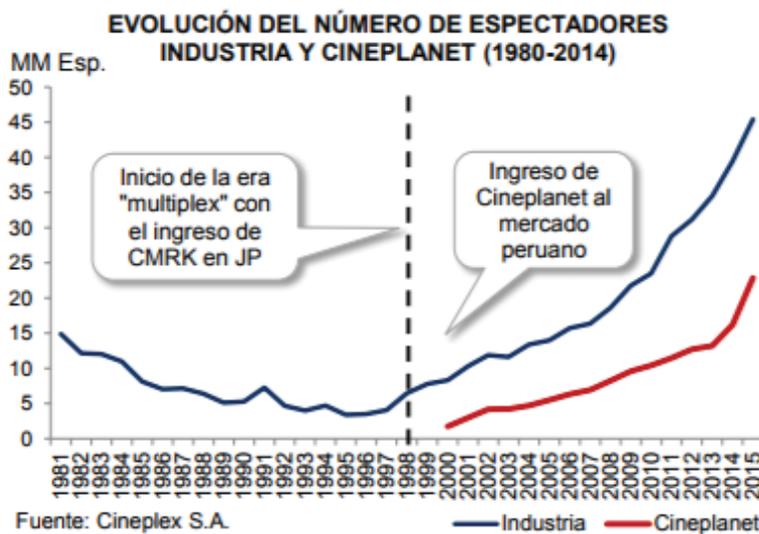
se caracteriza por ser sensible respecto a la evolución del desarrollo económico y respecto a la variación de ingresos de la población. En tiempos de crisis puede ser reemplazado por bienes y servicios primarios como alimentos, salud, educación.

En el Perú, la industria de exhibición de películas atravesó una crisis desde los años 80s hasta mediados de los 90s producto de:

- I. La crisis económica de esos años
- II. La inseguridad causada por el terrorismo.
- III. La poca oferta de salas de cine de buena calidad.

Después, como consecuencia de la reactivación económica, la pacificación del país y la incursión de las cadenas de multicines en el país (inicialmente Cinemark), se inició una nueva tendencia creciente en la industria que se mantiene hasta la fecha.

**Figura N° 8: Evolución Industria Cineplanet**



#### Relación De Directores

- Rafael Dasso Montero: Presidente

- Felipe Cebrecos Revilla: Director
- Julio Luque Badenes: Director
- Misael Shimizu Mitsumasu: Director
- Javier Rehder Castro: Director

### **Relación De Ejecutivos**

- Fernando Soriano Barrantes: Gerente General
- Luis Costa Velarde: Director de Finanzas y Planeamiento
- Rafael Nieves Rondón: Director de Operaciones
- Juan José Duffoo Sarmiento: Director Comercial Corporativo
- Álvaro Sedano Andrade: Gerente de Programación y Distribución
- Sonia Quispe Ramírez: Gerente de Contraloría
- Miguel Delgado Vargas: Gerente de Operaciones
- Víctor Arévalo Rodríguez: Gerente de Sistemas

### **Relación de accionistas**

- Nexus Film Corp. (Panamá) 100.0%

## **CLASIFICACIÓN DE RIESGO APOYO & ASOCIADOS INTERNACIONALES S.A.C. CLASIFICADORA DE RIESGO**

De acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Empresas Clasificadoras de Riesgo, aprobado por Resolución CONASEV N° 074-98-EF/94.10, acordó la siguiente clasificación de riesgo a la empresa Cineplex S.A:

### **Instrumento**

### **Clasificación**

Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex S.A.

Primera Emisión: AA- (pe)

Perspectiva: Estable

### **Definiciones de los términos de instrumentos y clasificación**

**CATEGORÍA AA (pe):** Corresponde a una muy alta capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros, reflejando un muy bajo riesgo crediticio. Esta capacidad no es significativamente vulnerable a eventos imprevistos

( + ) Corresponde a instituciones con un menor riesgo relativo dentro de la categoría.

( - ) Corresponde a instituciones con un mayor riesgo relativo dentro de la categoría.

**Perspectiva:** Indica la dirección que se podría modificar una clasificación en un período de uno a dos años. La perspectiva puede ser positiva, estable o negativa. Una perspectiva positiva o negativa no implica necesariamente un cambio en la clasificación. Del mismo modo, una clasificación con perspectiva estable puede ser cambiada sin que la perspectiva se haya modificado previamente a positiva o negativa, si existen elementos que lo justifiquen.

Actualmente en el Perú contando con Cusco, Cineplanet tiene 33 complejos, 245 salas con una participación del 46% de mercado, y en Chile cuenta con 9 complejos y 71 salas, contando con una participación del 17% de mercado. Así mismo Cineplanet se organiza con oficinas y complejos, teniendo en su estructura a directores de película y el equipo operativo, ya que promueve los estudios de cine divididos en los grandes, medianos y los independientes, además de tener distribuidores a empresas con licencia para la comercialización de películas.

El negocio de Cineplanet es vender experiencia y entretenimiento fuera del hogar por ello ofrece múltiples alternativas de entretenimiento, para ello también oferta productos como:

- Entradas al cine de forma física

- Entradas al cine de forma virtual
- Productos y combos de dulcería
- Eventos, funciones especiales y alquiler de salas
- Publicidad

Los canales de contacto con el cliente de Cineplanet son:

- Boletería y módulo CAC
- Dulcerías
- Herramientas digitales a través de la página web y los aplicativos
- Redes sociales
- Teléfono
- Canales internos (como los colaboradores)

### **3.1.2 CINEPLANET CUSCO:**

De acuerdo al proyecto elaborado por Nexus Group (empresa del Grupo Interbank) la producción en los cines se convierte necesario para diferentes lugares y más aún si están incorporados en lugares comerciales con gran influencia de clientes que buscan entretenimiento como es el Real Plaza, en este caso el grupo decide abrir un nuevo complejo en este lugar estratégico por ello se inauguró un nuevo complejo en la ciudad del Cusco en el 2014, dónde cuenta con trabajadores que en su mayoría son estudiantes en el Cusco, los que desarrollan sus actividades laborales en un tiempo que les permita también estudiar y seguir una línea de carrera.

Cineplanet aperturó un nuevo complejo en Cusco el 31 de mayo del 2014, teniendo de esta manera el primer cine en Cusco después de varios años, generando así entretenimiento y poder compartir un momento agradable en familia o con amigos; Cineplanet Cusco apertura su complejo con 9 salas cada uno con una bien implementada, una zona netamente hecha para la

venta de dulcería, boletería y módulo CAC, así mismo el complejo de Cusco cuenta con un staff de colaboradores debidamente capacitados para una buena atención al cliente.

### **3.1.3 DIRECCIÓN:**

La estrategia actual está orientada al crecimiento y expansión de la capacidad operativa, incrementar las ventas, esto con la finalidad de mantener a la empresa como líder en el mercado local, manteniendo el estándar de calidad en el servicio al cliente.

Cineplanet maneja una cultura organizacional donde prima la misión, visión y los valores, tres puntos importantes para que una empresa de desarrolle de manera óptima.

#### **Visión Cineplanet**

Ser una empresa líder en el mercado de cines a nivel nacional, logrando la aceptación total del público peruano y ser reconocidos por nuestros carismáticos empleados, calidad en el servicio, modernas instalaciones cinematográficas y una alta competitividad frente a nuestros contendores.

#### **Misión Cineplanet**

Compartir con nuestros colaboradores y clientes una experiencia divertida y gratificante.

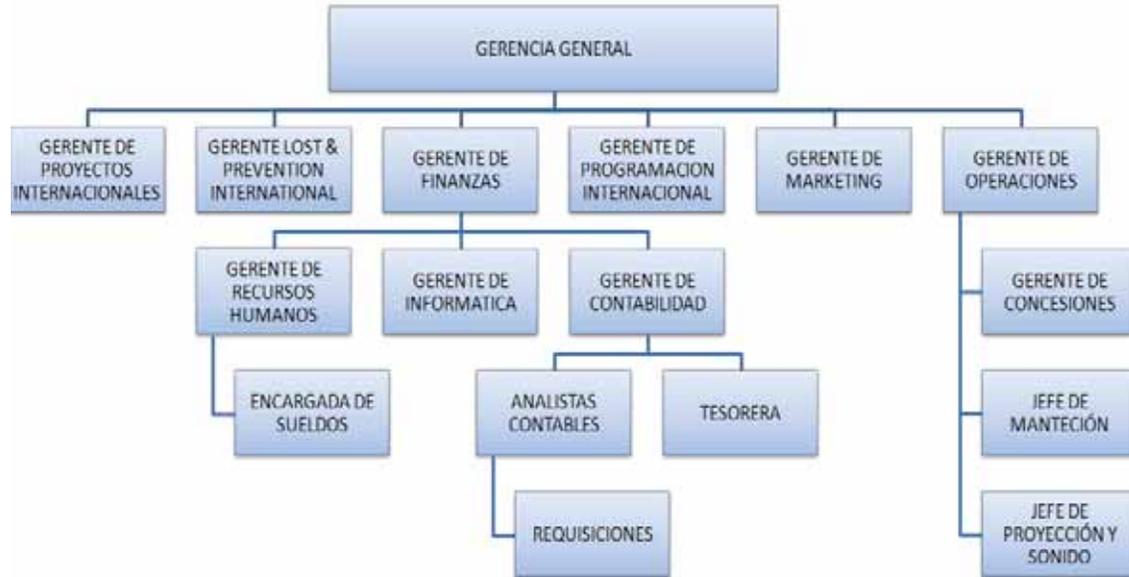
#### **Valores de Cineplanet**

- **Personas con sentido del humor**
- **Leales**
- **Aprendemos cada día**
- **Nos enorgullece ser honestos**
- **Excelentes en el servicio, y**
- **Trabajamos en equipo**

### 3.1.4 ORGANIGRAMA DE CINEPLANET CUSCO:

Cineplanet Cusco está organizado de la siguiente forma:

*Figura N° 9: Organigrama Cineplanet*

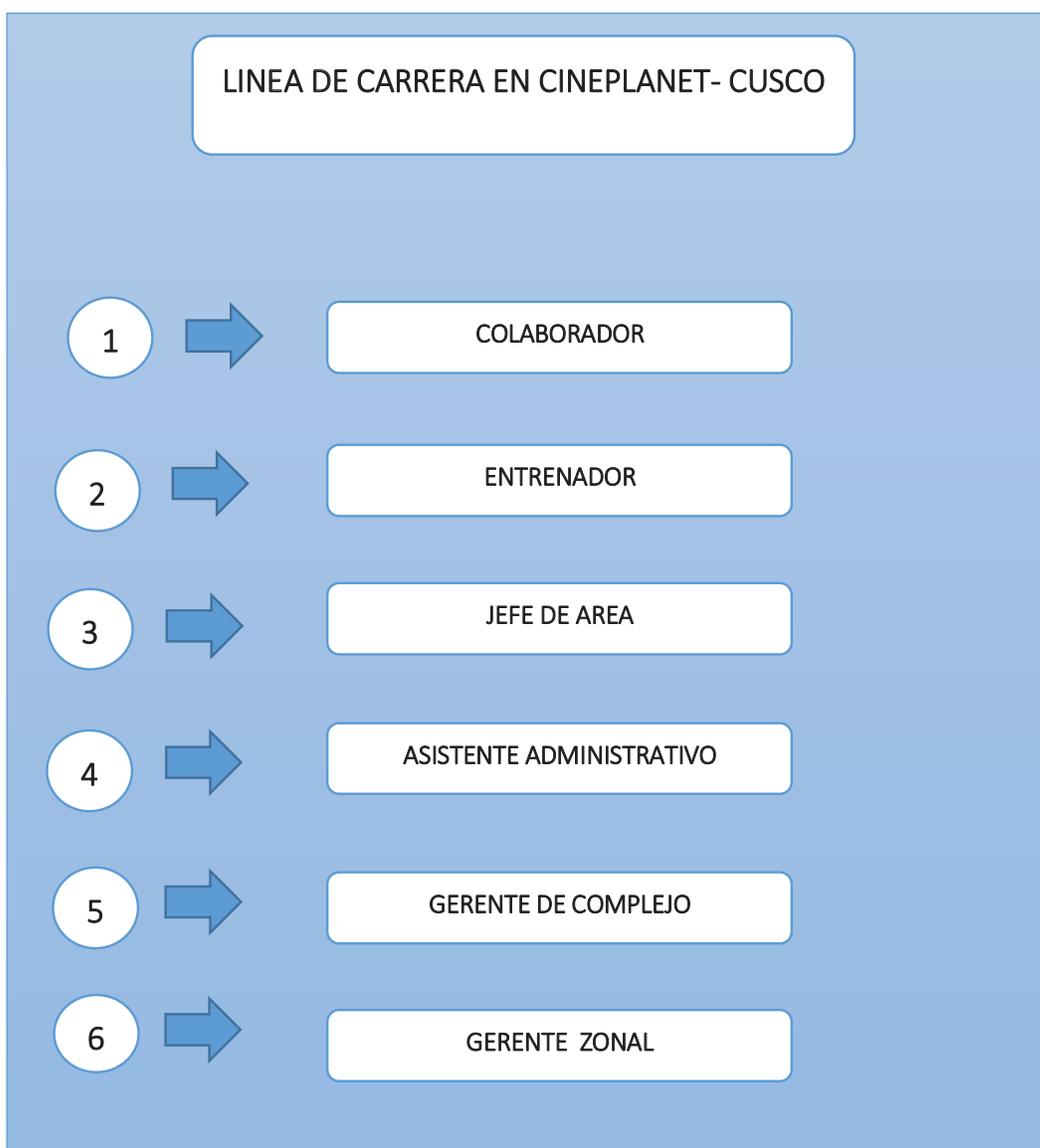


Fuente: (Cineplanet, 2016)

### 3.1.5 LÍNEA DE CARRERA PARA LOS TRABAJADORES DE CINEPLANET

Todos los trabajadores activos de Cineplanet a parte de gozar los beneficios de ley tienen la oportunidad de realizar una línea de carrera, que a continuación mostraremos.

*Figura N°8: Línea de carrera en Cineplanet*



Fuente: Elaboración Propia

### **3.1.6 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO CINEPLEX S. A. (“LA EMPRESA”)**

#### **I. Introducción**

1. El presente Reglamento Interno de Trabajo contiene los términos, condiciones y normas de trabajo para todos los empleados de la Empresa, independientemente de la categoría o rango. Ha sido creado con la finalidad de proporcionar a todo el personal la información sobre sus derechos y deberes dentro del puesto de trabajo.

2. La Empresa considera que las políticas y normas presentadas aquí son necesarias para el funcionamiento adecuado del negocio. Le permitirán al personal trabajar de una manera armoniosa, eficiente y ordenada.

#### **II. Derechos y Obligaciones de la Empresa**

3. La Empresa tiene el derecho de planear, organizar, coordinar, dirigir, y controlar las actividades dentro del centro de trabajo. Este derecho comprende, entre otras, las siguientes facultades:

- a. La facultad para determinar la capacidad o idoneidad de cualquier trabajador para el puesto o tarea al que haya sido asignado, así como apreciar sus méritos y defectos, ascensos o mejora de remuneración.
- b. La programación de los horarios y turnos de trabajo.
- c. La designación de las funciones de cada empleado.
- d. La selección y contratación de nuevo personal.
- e. La creación de nuevas categorías de clasificación y la eliminación de las que considere inconvenientes.

f. La utilización de sus bienes, equipos, instalaciones y maquinarias de forma tal que resulten más convenientes para la productividad de la Empresa, siempre y cuando no incumplan las disposiciones legales vigentes.

4. Es política de la empresa dar un trato comprensivo y cordial a sus trabajadores. Los trabajadores tienen el derecho de comunicar a sus superiores las dificultades que puedan encontrar en sus puestos, así como sus necesidades particulares. III. Inicio y Conclusión del

#### Vínculo Laboral

5. El Departamento de Relaciones Industriales (R.R.I.I.) es el encargado de la selección y contratación del personal de la empresa. Dicho departamento coordinará con las áreas pertinentes la admisión de empleados para cada puesto.

6. Los procedimientos de postulación y selección varían según el puesto de trabajo para el que se esté realizando la contratación. Es obligación de todo postulante cumplir con las disposiciones que la empresa indique para cada puesto.

7. El vínculo laboral concluirá con el fallecimiento del trabajador, su renuncia voluntaria, el despido por falta grave o una reducción de personal.

#### **IV. Horarios y Turnos Trabajo**

8. La Empresa se reserva el derecho de fijar el horario de trabajo del personal empleado, dentro de las disposiciones legales vigentes.

9. Los horarios de trabajo varían de acuerdo con la categoría y el lugar en el que cada empleado desempeña sus funciones, de acuerdo con el siguiente esquema:

a. Personal de la oficina administrativa. El horario de trabajo en la oficina administrativa es de lunes a viernes de 09:00am a 06:00pm, con una hora de refrigerio. Este horario no

exime a los empleados administrativos de la responsabilidad por el cumplimiento de sus funciones.

- b. Administradores, asistentes y jefes de grupo en los complejos. Tendrán una jornada semanal de 48 horas, con derecho a un día de descanso. El horario específico de cada empleado será fijado por su superior.
- c. Personal en los complejos. Los horarios para los empleados de los complejos son variables. El administrador los determinará cada semana, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de cada empleado y los requerimientos de personal en su complejo. Dichos horarios serán publicados dos días antes del inicio de la semana.

#### V. Puntualidad

10. El personal de la empresa tiene la obligación de concurrir al centro de trabajo puntualmente, de acuerdo con el horario establecido.

11. Normas de puntualidad.

a) El horario de ingreso cuenta con una tolerancia máxima de 5 minutos, la que podrá ser usada en caso de emergencia, más no cotidianamente.

b) Cuando un empleado acumule 3 tardanzas injustificadas, el Departamento de R.R.I.I. le enviará un memorando de amonestación con copia al jefe de su área.

c) Si el empleado reincide en esa actitud, el Departamento de Relaciones Industriales lo suspenderá por un día sin goce de haber.

d) Si el trabajador no tomara conciencia y continuamente llegara tarde, la Empresa se vería obligada a tomar las sanciones más drásticas especificadas en el presente Reglamento.

#### VI. Permisos e Inasistencias

12. Se considera permiso a toda autorización escrita para interrumpir las labores dentro del horario normal de trabajo, ya sea por días u horas.

13. Si un empleado necesita interrumpir sus labores por cualquier motivo, solicitará el permiso con la debida anticipación a su superior inmediato, o, en el caso de trabajar en un complejo, al administrador. La persona que otorgue dicho permiso deberá informar del hecho al Departamento de R.R.I.I.

14. La Empresa reconoce los siguientes tipos de permisos:

a) Permiso sin goce de haber, para atender asuntos personales debidamente justificados.

Todo permiso de este tipo priva al trabajador de la remuneración correspondiente a las horas o días en los que se haya ausentado. El otorgamiento de dichos permisos está supeditado a las necesidades de personal en el puesto de trabajo y al criterio del superior inmediato del trabajador o el administrador del complejo.

b) Permiso con goce de haber, por enfermedad debidamente acreditada o por fallecimiento de un familiar directo.

15. Si un trabajador de complejo no va a asistir a trabajar o va a llegar tarde, debe comunicar el hecho con un mínimo de 6 horas de anticipación a su superior inmediato.

16. El hecho de comunicar una inasistencia no la justifica. El empleado deberá sustentar con los documentos pertinentes el motivo de la misma al Departamento de R.R.I.I. Si la causa de la ausencia es una enfermedad, el empleado deberá entregar un certificado médico en un plazo máximo de 3 días desde su reposición al puesto de trabajo. De lo contrario, la Empresa considerará su ausencia como injustificada.

17. La Empresa tiene el derecho de verificar todo tipo de ausencia mediante su Asistente Social. Si el empleado se opone a dicha verificación, su ausencia será considerada injustificada.

18. Toda inasistencia injustificada será registrada en el legajo personal del empleado y sancionada de acuerdo con la política que establece este reglamento.

## VII. Beneficios

19. Uniformes. Todos los empleados que trabajen en los complejos tendrán derecho a recibir uniformes gratuitos, que consistirán de 1 pantalón, 2 polos y 1 gorro. Es responsabilidad de cada empleado mantener el uniforme en buen estado. En caso el empleado extraviara o malogrará alguna pieza del uniforme, el costo de reposición será descontado de su salario. Asimismo, al cese de su vínculo laboral, el empleado devolverá el uniforme en buen estado. En caso no lo hiciera, el costo será deducido de su liquidación.

20. Entrenamiento. La capacitación es un factor esencial para lograr el éxito de los esfuerzos de nuestros empleados por alcanzar la mejora personal y el desarrollo profesional. Todos los empleados de los complejos pasarán por el programa de entrenamiento Hollywood antes de comenzar a trabajar. Asimismo, regularmente volverán al programa para continuar aprendiendo y serán inscritos en otros programas de capacitación interna y externa.

21. Capacitación Externa. En ciertas ocasiones, la Empresa enviará a algunos empleados a programas de capacitación externa y correrá con los gastos de dichos programas. Cuando un empleado haya asistido a un programa de capacitación pagado por la Empresa, deberá trabajar en ésta por lo menos durante los tres meses posteriores al fin del programa. Si se retira antes de que se cumpla dicho plazo, ya sea voluntariamente o por los causales establecidos por la ley, entonces estará obligado a cancelar a la Empresa el costo del

programa de capacitación multiplicado por la proporción no trabajada del plazo de tres meses.

22. Vacaciones. Todos los empleados tienen derecho a 30 días pagados de vacaciones al año.

23. Beneficios sociales. Todos los empleados tendrán derecho a los siguientes beneficios sociales de acuerdo con la legislación laboral vigente: ESSALUD. La empresa tramitará la tarjeta ESSALUD de sus trabajadores, la cual les permitirá a ellos y a sus dependientes declarados utilizar los servicios de salud de dicha institución. Gratificaciones. La empresa pagará a cada trabajador dos gratificaciones al año, una en julio y una en diciembre. Cada gratificación será equivalente a un sueldo mensual multiplicado por la proporción de días del semestre anterior que cada empleado haya trabajado. Compensación por tiempo de servicios (CTS). Cada mayo y noviembre, o en las fechas que establezca la ley, la empresa realizará los depósitos de CTS que le corresponda recibir a cada empleado.

#### VIII. Obligaciones del Personal

24. Todo trabajador está obligado a cumplir fiel y estrictamente todas las disposiciones contenidas en el presente reglamento, así como las normas que dicte la Empresa para el desarrollo de sus actividades.

25. Todo trabajador debe cumplir con las reglas de buena conducta, moral y respeto para sus superiores y demás compañeros de trabajo, tanto dentro como fuera del centro laboral, a fin de contribuir a afianzar el prestigio de la Empresa y el mantenimiento de un clima laboral armonioso.

26. Todo trabajador debe comunicar al Dpto de R.R.I.I. cualquier cambio de domicilio, teléfono, estado civil, nacimiento de hijos y/o fallecimientos, dentro de un plazo de 72 horas de producido el hecho.

IX. Prohibiciones Todo empleado estará sujeto a las siguientes prohibiciones:

27. Retirarse del local de la empresa durante la jornada de trabajo, salvo que cuente con la autorización de su jefe inmediato, y el Dpto de R.R.I.I. tenga conocimiento del hecho.

28. Extraer documentos de la empresa, salvo que cuente con autorización previa de la jefatura del departamento respectivo.

29. Hacer propaganda comercial o política dentro de los locales de la empresa, o vender o intentar vender artículos o servicios al personal.

30. Organizar, promover y/o participar en rifas y actividades análogas en uno de los locales de la Empresa.

31. Citar en uno de los locales de la Empresa a personas que vengan vender y/o a cobrar a los empleados por compras personales que éstos hayan realizado.

32. Promover y mantener tertulia durante la jornada de trabajo.

33. Aceptar una propina de algún cliente. En caso un cliente le ofrezca una propina a un empleado, éste deberá rechazarla con cortesía y amabilidad.

34. Fumar dentro de los locales de la empresa.

35. Utilizar vestimenta diferente al uniforme en los complejos.

36. Molestar a los compañeros de trabajo con bromas u otras conductas abusivas hacia ellos a causa de su raza, sexo, religión, origen étnico o extracción socioeconómica.

37. Hostigar sexualmente a nuestros compañeros de trabajo. El hostigamiento sexual se define como insinuaciones sexuales inoportunas, pedidos de favores sexuales y todo otro tipo de conducta verbal o física de naturaleza sexual.

#### X. Sanciones

38. Las sanciones son medidas disciplinarias que la Empresa adoptará sólo en casos de incumplimiento de las reglas estipuladas en el presente Reglamento. Su principal finalidad es la de dar al trabajador la oportunidad de corregir su conducta.

39. Cuando un trabajador cometa una falta, el jefe de su departamento o el administrador de su complejo examinará minuciosamente las circunstancias relacionadas con dicha falta, para elevar un informe al Dpto. de R.R.I.I. El encargado del informe debe remitirlo lo más pronto posible, ya que una demora indebida en la aplicación de la medida disciplinaria disminuye su efecto. La sanción debe estar firmemente basada en la veracidad de los hechos, y su severidad debe corresponder a la gravedad de la falta.

40. Son causas entre otras que motivan acciones disciplinarias las siguientes:

- a) Abandono de labores.
- b) Tardanzas.
- c) Los daños a la propiedad y bienes de la Empresa.
- d) La insubordinación.
- e) La falta de información.
- f) La negligencia en las labores.
- g) El abuso de confianza.

h) La apropiación ilícita de los bienes de la Empresa y/o de los trabajadores y/o de terceras personas y/o que se encuentren bajo custodia de la Empresa.

i) La falta de palabra u obra a la integridad del empleador y/o trabajadores y/o los familiares de estos.

j) Cualquiera de los actos descritos en el punto

k) Demás que otorgue la Ley vigente.

41. Dependiendo de la gravedad de la falta, la Empresa ha fijado cuatro niveles de medidas disciplinarias:

a) Amonestación verbal.

b) Amonestación escrita.

c) Suspensión.

d) Despido conforme a Ley. El orden de enumeración de estas sanciones no significa que necesariamente se deban aplicar correlativa o sucesivamente.

42. Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

a) Naturaleza de la falta.

b) Antecedente del trabajador.

c) Reincidencia del trabajador.

d) Circunstancia en que se cometió la falta.

e) La responsabilidad del trabajador en la empresa.

43. Amonestación verbal: Es la medida correctiva que se aplica cuando la falta es primaria, leve y no reviste gravedad.

44. Amonestación escrita: Es la medida correctiva aplicable cuando la falta reviste relativa gravedad o hay reincidencia en faltas primarias.

45. Suspensión: Se aplica cuando la falta reviste gravedad, o cuando el empleado ha reincidido en faltas que ameriten una amonestación escrita.

46. Despido conforme a Ley: Se aplica cuando la falta es grave, cuando el puesto del empleado que la comete es de mucha responsabilidad o cuando el empleado a reincidido en faltas que ameriten suspensión.

47. La violación de las normas y disposiciones de la Empresa puede justificar la suspensión del trabajador entre 1 y 3 días laborales, sin pago de remuneración. El número de días de suspensión se fija de acuerdo con la gravedad de la falta.

## XI. Reclamos

48. La Empresa considera de suma importancia que su personal pueda comunicar cualquier problema que considere que le afecta. lo cual obliga al trabajador a exponer sus razones.

49. El empleado que tenga una queja o reclamo lo expondrá al jefe de su departamento o al administrador. Al hacerlo, deberá fundamentar adecuadamente sus razones. El jefe o administrador tendrá la obligación de atender al trabajador y de evaluar la forma de resolver el reclamo.

50. En caso que el trabajador considere que no ha sido satisfactoriamente atendido, debe recurrir al Dpto. de R.R.I.I. Este departamento intentará encontrar una solución adecuada al reclamo.

51. Cuando el reclamo sea muy grave, el Depto. de R.R.I.I. lo comunicará a la Gerencia General de la Empresa. Departamento de Relaciones Industriales

52. El Departamento de Relaciones Industriales es la dependencia encargada de atender todos los reclamos, quejas, sugerencias, y asuntos laborales en general. Tiene la autoridad para la solución de los mismos. Cuenta con un Asistente Social Diplomado, quien orientará a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.

### **3.1.7 PLAN ESTRATÉGICO DE CINEPLANET 2016 – 2021**

El presente documento es un Plan Estratégico elaborado para Cineplanet en un horizonte de tiempo de cinco años. Se ha utilizado la metodología del modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), que se inicia dando a conocer la visión, misión, valores y código de ética. Luego de una exhaustiva auditoría externa e interna de la compañía, se han identificado siete oportunidades y cinco amenazas que influyen la industria de exhibición de películas en el Perú. Del análisis de la industria en el país y en el mundo, se han identificado nueve factores clave de éxito.

Del análisis interno de Cineplanet, que considera las áreas de:

- Administración
- Marketing
- Operaciones
- Finanzas
- Recursos humanos
- Sistemas de información, tecnología, investigación y desarrollo,

Se obtuvieron ocho fortalezas y cinco debilidades. Para lograr la visión en el año 2022, se deben alcanzar los cinco objetivos a largo plazo que se propusieron a través de las siguientes estrategias:

- Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales
- Aumentar la participación de mercado del segmento VIP.
- Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)
- Expandir la marca a Ecuador y Colombia.
- Sistema de streaming.

Cineplanet logrará ser una de las tres cadenas de cines con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico en Sudamérica, gracias al cumplimiento de sus objetivos a largo y corto plazo.

## **VENTAS CORPORATIVAS Y PUBLICIDAD**

### **PUBLICIDAD EN LOBBIES**

- Branding/ Activaciones en lobbies y salas.
- Publicidad exterior / Banderolas.
- Sampling/ Módulos / Dummys.

### **PUBLICIDAD EN PANTALLAS**

El Cine permite trabajar campañas publicitarias que no requieran de alta frecuencia debido a su alto impacto y fuerte acción publicitaria:

- Spots en pantallas.
- Slides.
- Monitores.

## **ALQUILER DE SALAS PARA EVENTOS Y PRESENTACIONES**

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Conferencias y Presentaciones.
- Premiaciones a fuerza de ventas.
- Desayuno de Negocios

## **FUNCIONES ESPECIALES – AVANT PREMIERE**

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Promoción de clientes VIP.
- Presentación de Marca a través del auspicio de películas.
- Motivación del personal (Fuerza de Ventas).

## **LIBRO DE RECLAMACIONES**

Toda empresa ya sea pública o privada tiene un libro de reclamaciones, el mismo que estará en favor del usuario o cliente según sea el caso, para hacer uso del libro de reclamaciones en el complejo de Cineplanet, los clientes deberán contactarse con el jefe inmediato y llenar un formulario y/o comunicarse con una de las líneas del servicio al cliente.

## **LÍNEAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

**LIMA 624 9500**

**Provincias:**

Horarios de Atención: Lunes a Domingo de 11 a.m. a 10 p.m.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizó en un nivel no experimental, ya que se describe la realidad tal como es, sin necesidad de alterar la misma, del mismo modo en el trabajo de investigación se logró recaudar datos del año 2016 al 2017.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, porque se describe la situación real de la comunicación organizacional de los trabajadores de la empresa Cineplanet Cusco durante el periodo 2016-2017, del mismo modo se busca relacionar la comunicación organizacional con la administración de Recursos humanos en la empresa.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

#### **4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un método deductivo, porque los datos fueron procesadas de acuerdo a conceptos pre establecidos respecto al tema en estudio, lo cual se ha contrastado con la

realidad, en este caso la información pudo ser procesada de forma justificada y argumentada gracias a la colaboración de los trabajadores de la empresa Cineplanet Cusco.

Para poder realizar el método de la investigación es necesario definir y sistematizar el proceso de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de **investigación** para la producción de conocimiento (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

### **4.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque que se desarrolló en la presente investigación fue de carácter cuantitativo, porque se recurrió a un análisis estadístico para su proceso, el cual fue necesario para conocer la realidad a investigar.

El enfoque cuantitativo se da a conocer como el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Así mismo según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) el cuantitativo permite al investigador "predecir" el comportamiento del consumidor.

### **4.4 POBLACIÓN - MUESTRA**

#### **4.4.1 POBLACIÓN**

La población de estudio de la investigación es importante para el desarrollo de la misma. Por lo tanto la población está conformada por todos los trabajadores del complejo del Cineplanet Cusco, siendo un total de 102 trabajadores.

#### 4.4.2 MUESTRA

Considerando que la población es finita superando los 100, se requiere hallar una muestra que sea representativa, siendo una muestra probabilística aleatoria, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1 - P)N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P(1 - P)}$$

#### DATOS:

Z= Nivel de confianza 95% (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.67)

(1-P) = Probabilidad de fracaso (0.33)

N= Universo o Población (102 trabajadores)

E= Error muestral (0.05)

n= Tamaño de muestra

La muestra de estudio estuvo conformada por 78 trabajadores de la empresa Cineplanet Cusco.

#### 4.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó con las técnicas de observación, encuesta (en forma de cuestionario como instrumento), y entrevista para los jefes de la empresa Cineplanet Cusco.

Las Técnicas tienen ventajas y desventajas al mismo tiempo, y ninguna de ellos puede garantizar y sentirse más importante que otros, ya que todo depende del Nivel del problema que se investiga y al mismo tiempo de la capacidad del investigador para utilizarlas en el momento más oportuno. Esto significa entonces que las técnicas son múltiples y variables que

actúan para poder recoger información de manera inmediata. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

## **4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.6.1 OBSERVACIÓN**

Para aplicar este instrumento en el trabajo de campo se realizó una ficha de observación que tiene como finalidad la evaluación y recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas. Por ello, se utilizó la ficha de observación para registrar datos de las distintas áreas del Complejo Cineplanet Cusco, esto con el fin de determinar el comportamiento y algunos problemas respecto a la comunicación organizacional y la administración de Recursos Humanos y así brindar recomendaciones para la mejora correspondiente.

Para poder aplicar este instrumento se tuvo que realizar visitas permanentes a las instalaciones de la empresa y poder observar directamente los diferentes acontecimientos de interés para la investigación, es así que, la observación se realizó de forma aleatoria dependiendo de la disposición de tiempo de los trabajadores del complejo Cineplanet Cusco.

### **4.6.2 ENCUESTA**

Las encuestas al ser herramientas de investigación, durante el trabajo ayudaron a recopilar información deseada, en este caso de todos los trabajadores del complejo de Cineplanet Cusco.

Para poder aplicar este instrumento se elaboró cuestionarios de preguntas estructuradas y cerradas, con el fin de poder recaudar toda la información necesaria de forma directa al personal de la empresa a través de una escala de Likert como es: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

### **4.6.3 ENTREVISTA**

La entrevista se realiza con el fin de intercambiar ideas, opiniones mediante una conversación entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Se utilizó esta técnica porque es un medio importante, el mismo que fue utilizada para conversar con los jefes directos encargados del Complejo Cineplanet Cusco.

### **4.6.4 FOTOS, VIDEO Y CÁMARAS DE FOTOS**

Se tomaron fotografías de las diferentes áreas dentro del complejo de Cineplanet según al interés para la presente investigación.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 FICHA DE OBSERVACIÓN

En la presente investigación se utilizó la ficha de observación porque según nuestro trabajo era necesario aplicar la técnica de la observación en las distintas áreas del Complejo Cineplanet Cusco, esto con el fin de determinar el comportamiento y algunos problemas respecto a la comunicación organizacional y la administración de Recursos Humanos, la ficha de observación que utilizamos tuvo como resultado lo siguiente:

- El manual de reglamento interno es vital en una en la empresa como Cineplanet, la cual está constituida por distintos puntos como es el orden, los valores y las sanciones, etc. Por lo tanto el manual de reglamento interno es calificado de bueno, según el resultado del instrumento aplicado a dicha empresa, pero al momento de ser cumplido se tiene un resultado mínimo por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores de la empresa Cineplanet, según a la observación respondieron de bueno al cumplimiento de los objetivos ya que dicha empresa pone metas a mediano y corto plazo, con la finalidad de avanzar de manera progresiva con el desarrollo de la misma.
- Por otro lado, la utilización de medios virtuales obtuvo una calificación de muy buena por la mayoría de los trabajadores, ya que en su mayoría son jóvenes y están más atraídos por este tipo de herramientas.
- Sin embargo, las estrategias utilizadas para involucrar a los trabajadores con la empresa tienen un resultado mínimo, esto se debe a que la gran parte de los trabajadores tienen una buena relación laboral entre los jefes de área, teniendo en cuenta que el desempeño

de los jefes de área tiene una percepción de buena por la gran mayoría de los empleados, los cuales califican de buena las acciones que desempeña el jefe de área.

- La supervisión por parte de cada jefe de área, tiene gran aceptación por los trabajadores, esto se debe a que se tiene un control de las actividades que se llevan a cabo y esto ayuda a que se tenga un mayor control de las actividades realizadas durante las horas de trabajo.

## 5.2 ENCUESTA

Las encuestas al ser herramientas de investigación, durante el trabajo ayudaron a recopilar información deseada, en este caso de todos los trabajadores del complejo de Cineplanet Cusco.

A continuación mostramos el resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores del complejo Cineplanet Cusco:

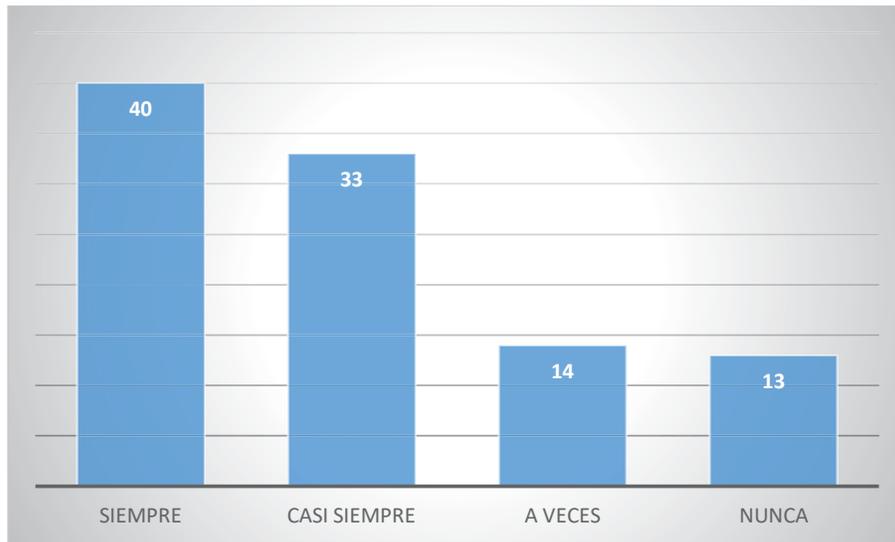
### Tareas Asignadas

**Tabla N° 2 ¿Estás de acuerdo con las tareas asignadas en tu área?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	31	0.40	40
Casi siempre	26	0.33	33
A veces	11	0.14	14
Nunca	10	0.13	13
TOTAL	78	100	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 10 ¿Estás de acuerdo con las tareas asignadas en tu área?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

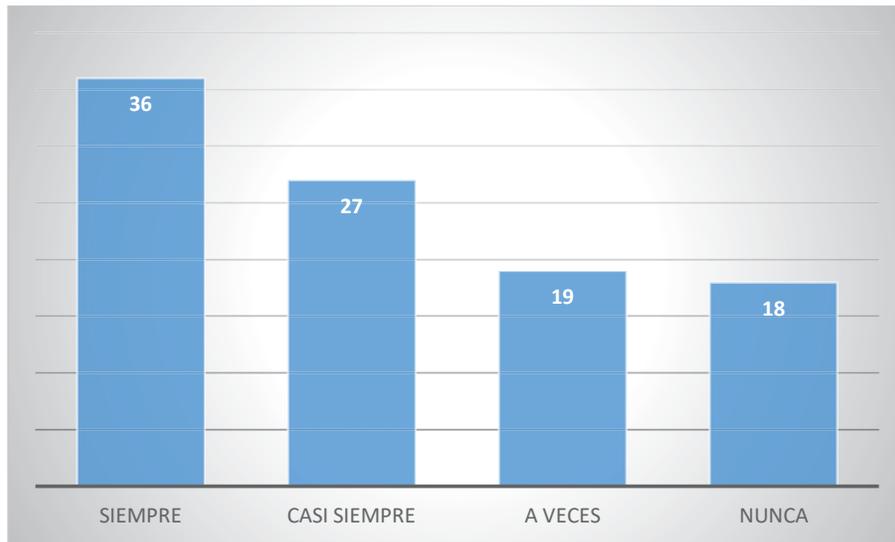
En la investigación, el primer cuadro demuestra el trabajo de campo. En la figura N° 10 nos permite identificar que un 40%, de los trabajadores encuestados siempre está de acuerdo con las tareas asignadas en su área de labor, mientras que un 13% de los encuestados nunca está de acuerdo.

**Tabla N° 3 ¿Las tareas que te asignaron están de acuerdo al tiempo previsto?**

Alternativas	Frecuencia.		%
	Absoluta	Relativa	
Siempre	28	0.36	36
Casi siempre	21	0.27	27
A veces	15	0.19	19
Nunca	14	0.18	18
TOTAL	78	100	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 11 ¿Las tareas que te asignaron están de acuerdo al tiempo previsto?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

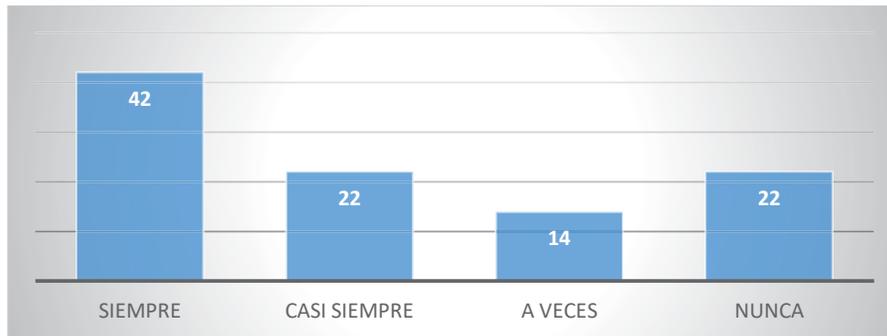
En la investigación, en el segundo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 11, nos permite identificar que el 36%, de los trabajadores encuestados siempre está de acuerdo con las tareas en el tiempo previsto, mientras que un 18% de los encuestados nunca está de acuerdo con los tiempos previstos.

**Tabla N° 4 ¿Respecto a las tareas que te asignaron las cumples totalmente?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	33	0.42	42
Casi siempre	17	0.22	22
A veces	11	0.14	14
Nunca	17	0.22	22
TOTAL	78	100	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 12 ¿Respecto a las tareas que te asignaron las cumples totalmente?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

En la investigación, en el tercer cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 12, nos permite identificar que el 42% de los trabajadores encuestados, siempre cumplen totalmente con las tareas asignadas, mientras que un 14% de los encuestados a veces cumplen con las tareas asignadas.

**Tabla N° 5 ¿Cumples tus tareas en el tiempo previsto?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	25	0.32	32
Casi siempre	24	0.31	31
A veces	15	0.19	19
Nunca	14	0.18	18
TOTAL	78	100	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 13 ¿Cumples tus tareas en el tiempo previsto?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

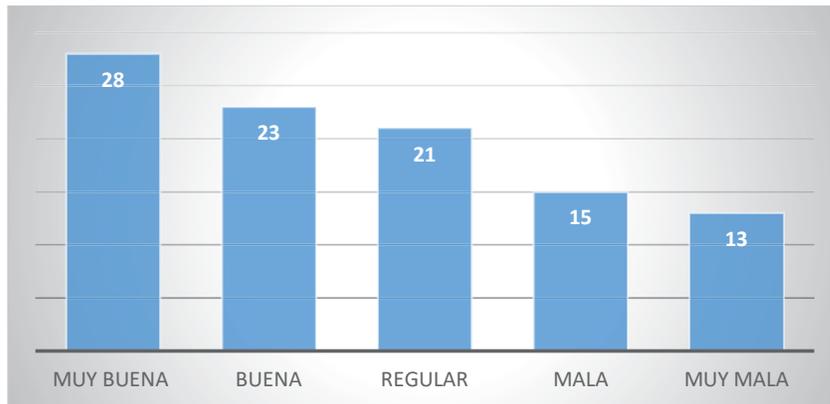
En la investigación, en el cuarto cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 13, nos permite identificar que el 32% de los trabajadores encuestados, siempre cumplen con las tareas asignadas en el tiempo previsto, mientras que un 18% de los encuestados nunca cumplen con las tareas asignadas en el tiempo previsto.

**Tabla N° 6 ¿Cómo califica las capacitaciones que recibes al mes?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	22	0.28	28
Buena	18	0.23	23
Regular	16	0.21	21
Mala	12	0.15	15
Muy Mala	10	0.13	13
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 14 ¿Cómo califica las capacitaciones que recibes al mes?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

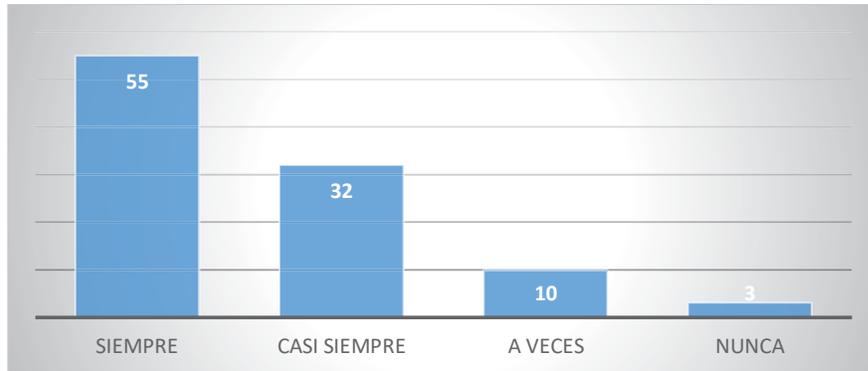
En la investigación, en el quinto cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 14, nos permite identificar que el 28% de los trabajadores encuestados, califican de muy buena las capacitaciones que reciben al mes, mientras que un 13% de los encuestados califican muy mala las capacitaciones recibidas al mes.

**Tabla N° 7¿Las capacitaciones que recibes cumplen con los requerimientos de tus funciones?**

Alternativas	Frecuencia.		%
	Absoluta	Relativa	
Siempre	43	0.55	55
Casi siempre	25	0.32	32
A veces	8	0.10	10
Nunca	2	0.3	3
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 15 ¿Las capacitaciones que recibes cumplen con los requerimientos de tus funciones?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

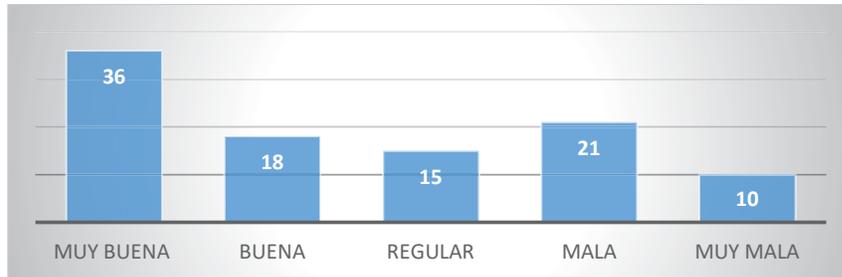
En la investigación, en el sexto cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 15, nos permite identificar que el 55% de los trabajadores encuestados, afirman que las capacitaciones recibidas siempre cumplen con los requerimientos de sus funciones, mientras que un 3% de los encuestados afirman que nunca se cumple con los requerimientos de sus funciones.

**Tabla N° 8¿Cómo califica los temas de capacitaciones que recibes en tu trabajo para tu desempeño?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	28	0.36	36
Buena	14	0.18	18
Regular	12	0.15	15
Mala	16	0.21	21
Muy Mala	8	0.10	10
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 16; ¿Cómo califica los temas de capacitaciones que recibes en tu trabajo para tu desempeño?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

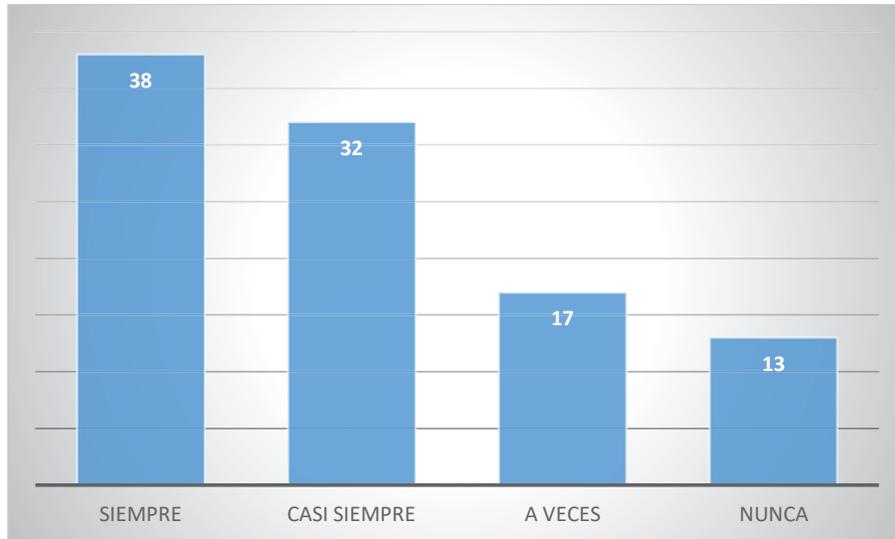
En la investigación, en el séptimo sexto demuestra el trabajo de campo. La figura N° 16, nos permite identificar que el 36% de los trabajadores encuestados, califican de muy buena los temas de capacitaciones que reciben en su trabajo para su desempeño, mientras que un 10% de los encuestados califican muy mala los temas desarrollados en las capacitaciones de la empresa.

**Tabla N° 9 ¿Estás de acuerdo en que las capacitaciones que recibes deben hablar de la comunicación organizacional?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	30	0.38	38
Casi siempre	25	0.32	32
A veces	13	0.17	17
Nunca	10	0.13	13
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 17¿Estás de acuerdo en que las capacitaciones que recibes deben hablar de la comunicación organizacional?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

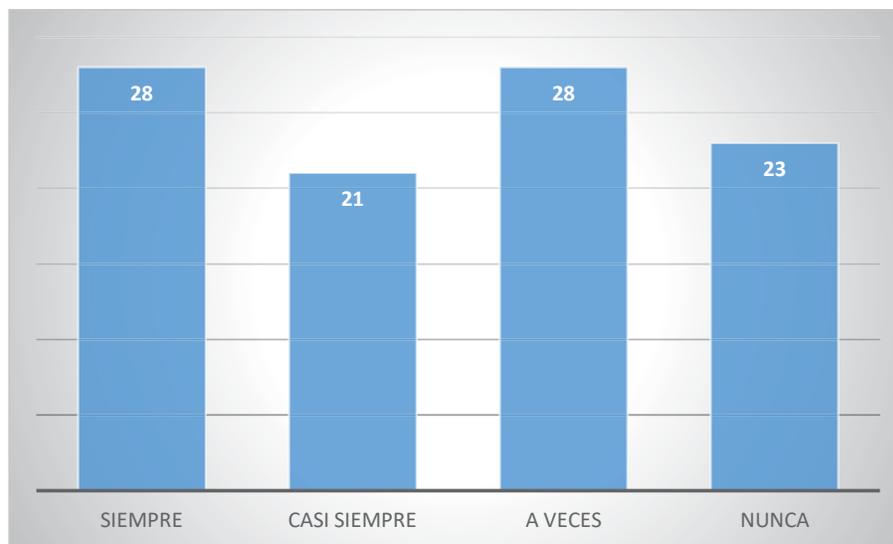
En la investigación, en el octavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 17, nos permite identificar que el 38% de los trabajadores encuestados, consideran que en las capacitaciones que recibidas siempre se habla de comunicación organización, mientras que un 13% de los encuestados consideran que nunca se habla de comunicación organizacional en las capacitaciones de la empresa.

**Tabla N° 10; Las funciones cumplidas por tus compañeros son eficientes?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	22	0.28	23
Casi siempre	16	0.21	28
A veces	22	0.28	21
Nunca	18	0.23	28
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 18; Las funciones cumplidas por tus compañeros son eficientes?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

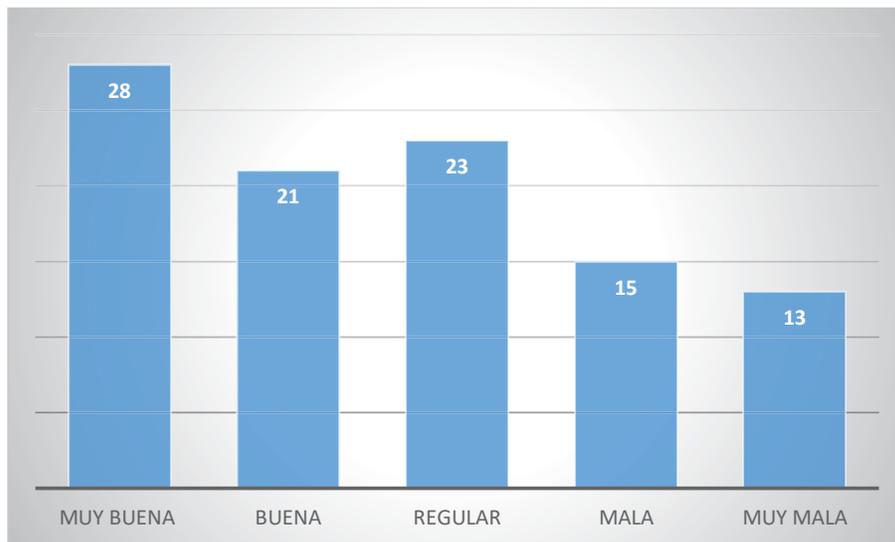
En la investigación, en el noveno cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 18, nos permite identificar que el 28% de los trabajadores encuestados, consideran que las funciones cumplidas por sus compañeros siempre son eficientes, mientras que un 21% de los encuestados consideran que las funciones de los trabajadores casi siempre son eficientes.

**Tabla N° 11: ¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de las funciones de tus compañeros?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	22	0.28	28
Buena	16	0.21	21
Regular	18	0.23	23
Mala	12	0.15	15
Muy Mala	10	0.13	13
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 19; ¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de las funciones de tus compañeros?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

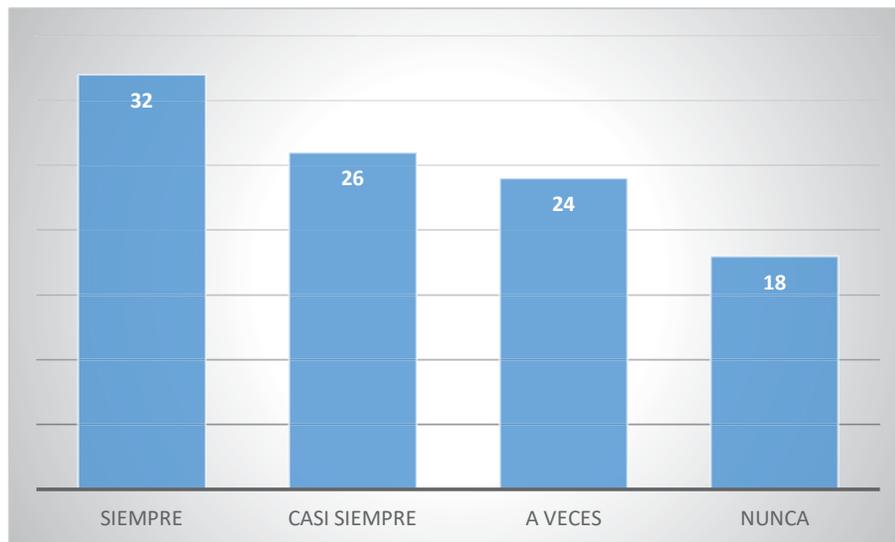
En la investigación, en el décimo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 19, nos permite identificar que el 28% de los trabajadores encuestados, califican de muy buena el nivel de cumplimiento de las funciones de sus compañeros, mientras que un 13% de los encuestados califican de muy mala el nivel cumplimiento de sus funciones.

**Tabla N° 12 ¿Tus Compañeros Cumplen con los Reglamentos Establecidos En La Empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	20	0.32	32
Casi siempre	25	0.26	26
A veces	19	0.24	24
Nunca	14	0.18	18
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 20¿Tus Compañeros Cumplen con los Reglamentos Establecidos En La Empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

### Interpretación:

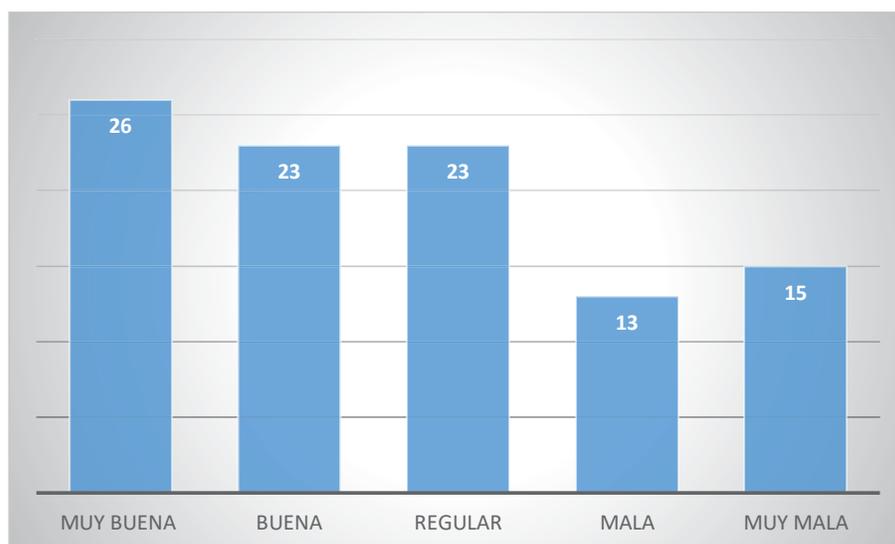
En la investigación, en el onceavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 20, nos permite identificar que el 32% de los trabajadores encuestados, consideran que sus compañeros siempre cumplen con los reglamentos establecidos en la empresa, mientras que un 18% de los encuestados consideran que sus compañeros nunca cumplen con los reglamentos.

**Tabla N° 13; Cómo califica el reglamento interno de la empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	20	0.26	26
Buena	18	0.23	23
Regular	18	0.23	23
Mala	10	0.13	13
Muy Mala	12	0.15	15
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 21; Cómo califica el reglamento interno de la empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

### Interpretación:

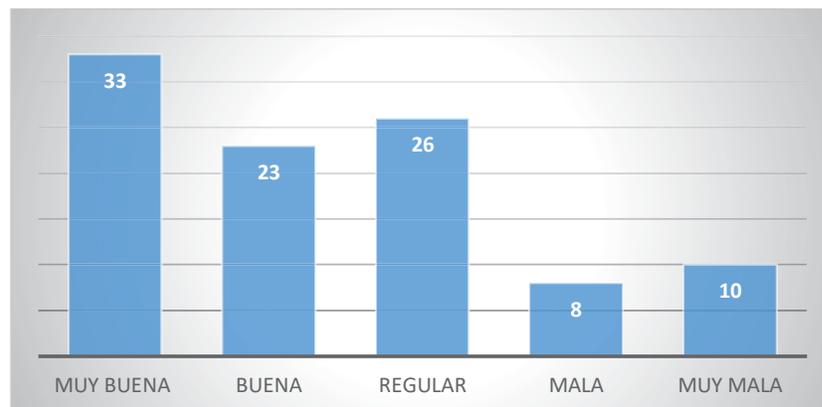
En la investigación, en el doceavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 21, nos permite identificar que el 26% de los trabajadores encuestados, califican muy buena el reglamento interno de la empresa, mientras que un 13% de los encuestados califican de mala el reglamento interno de la empresa.

**Tabla N° 14 ¿Consideras que el conocimiento del reglamento interno de tu empresa es?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	26	0.33	33
Buena	18	0.23	23
Regular	20	0.26	26
Mala	6	0.8	8
Muy Mala	8	0.10	10
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 22 ¿Consideras que el conocimiento del reglamento interno de tu empresa es?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

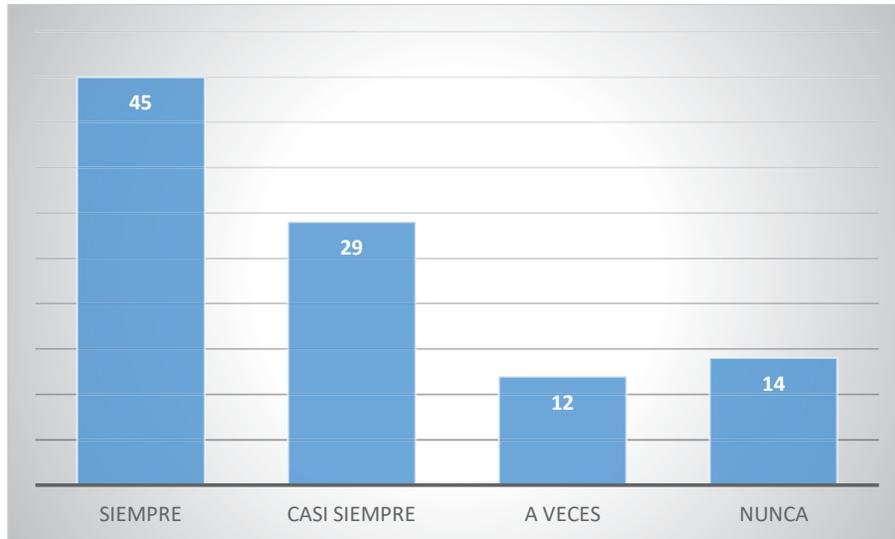
En la investigación, en el treceavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 22, nos permite identificar que el 33% de los trabajadores encuestados, consideran muy buena el conocimiento del reglamento interno de su empresa, mientras que un 8% de los encuestados consideran mala el conocimiento del reglamento interno de la empresa.

**Tabla N° 15 ¿El reglamento Interno de la empresa ayuda a la comunicación entre los trabajadores?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	35	0.45	45
Casi siempre	23	0.29	29
A veces	9	0.12	12
Nunca	11	0.14	14
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 23; El reglamento de la empresa ayuda a la comunicación entre los trabajadores?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

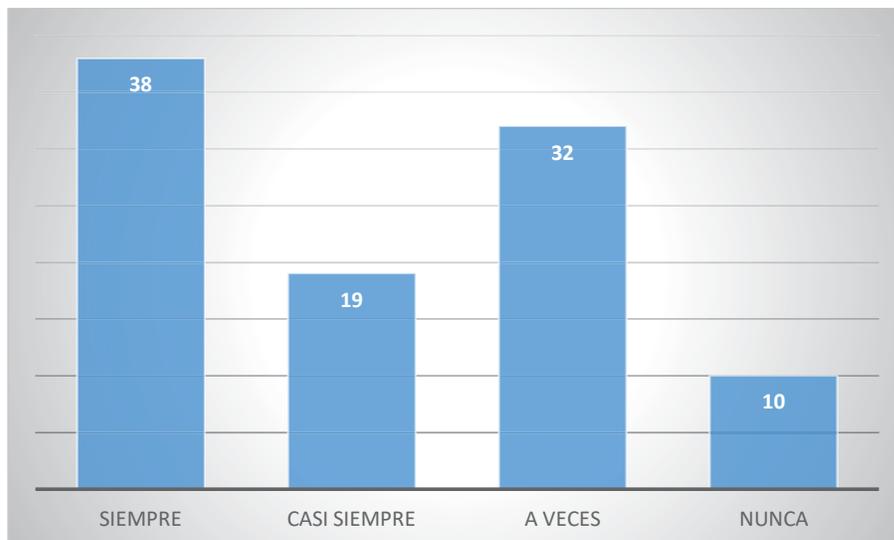
En la investigación, en el catorceavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 23, nos permite identificar que el 45% de los trabajadores encuestados, consideran que el reglamento de la empresa siempre ayuda en la comunicación entre los trabajadores, mientras que un 12% de los encuestados consideran que el reglamento de la empresa a veces ayuda en la comunicación entre trabajadores.

**Tabla N° 16¿Los trabajadores de la empresa utilizan redes sociales u otros para comunicarse?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	30	0.38	38
Casi siempre	15	0.19	19
A veces	25	0.32	32
Nunca	8	0.10	10
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 24¿Los trabajadores de la empresa utilizan redes sociales u otros para comunicarse?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

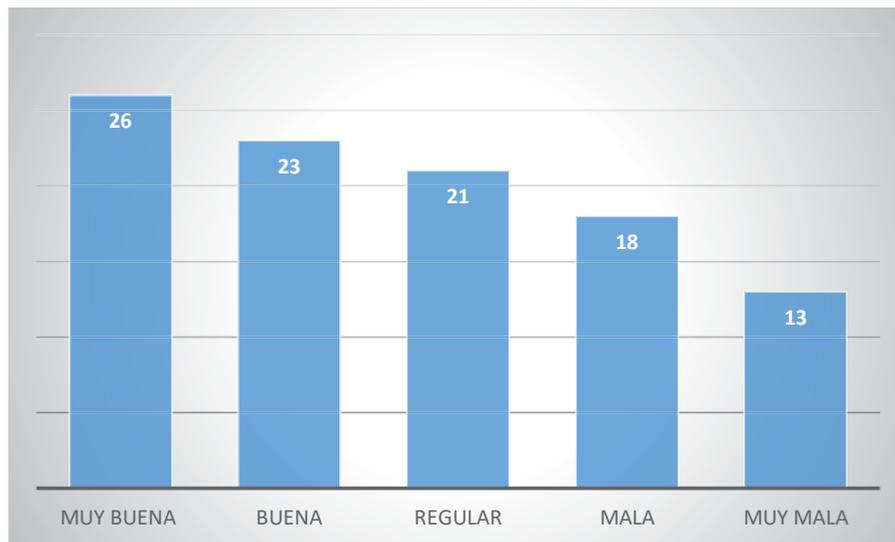
En la investigación, en el quinceavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 24, nos permite identificar que el 39% de los trabajadores encuestados, consideran que los trabajadores de la empresa siempre utilizan redes sociales u otros medios para comunicarse, mientras que un 10% de los encuestados consideran que los trabajadores nunca utilizan redes sociales para comunicarse.

**Tabla N° 17: ¿Cómo califica los medios que utilizan para comunicarse en la empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	20	0.26	26
Buena	18	0.23	23
Regular	16	0.21	21
Mala	14	0.18	18
Muy Mala	10	0.13	13
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 25¿Cómo califica los medios que utilizan para comunicarse en la empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

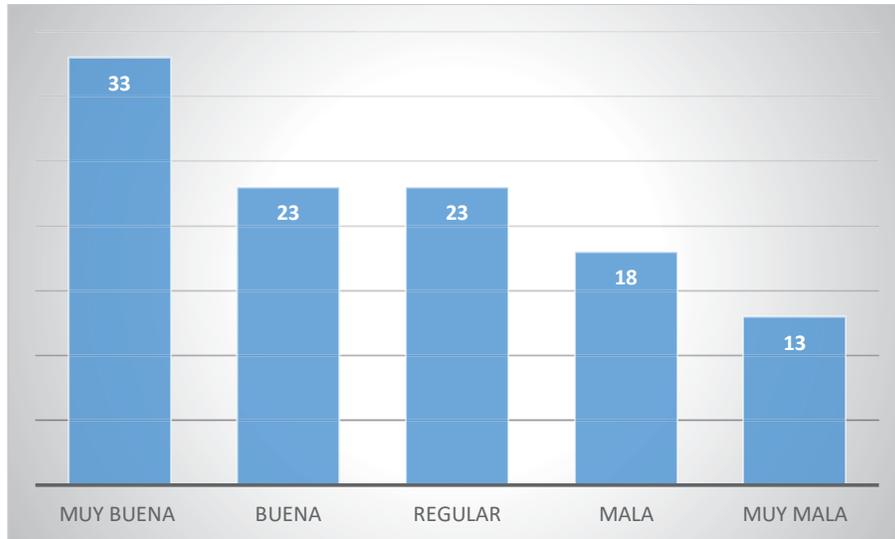
En la investigación, en el dieciseisavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 25, nos permite identificar que el 26% de los trabajadores encuestados, califican de muy buena los medios que utilizan para comunicarse en la empresa, mientras que un 13% de los encuestados califican de muy mala los medios que utilizan para comunicarse.

**Tabla N° 18¿Cómo es el alineamiento de los objetivos de la empresa con tus objetivos personales?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	10	0.13	13
Buena	14	0.18	18
Regular	10	0.13	13
Mala	18	0.23	23
Muy Mala	26	0.33	33
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 26; ¿Cómo es el alineamiento de los objetivos de la empresa con tus objetivos personales?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

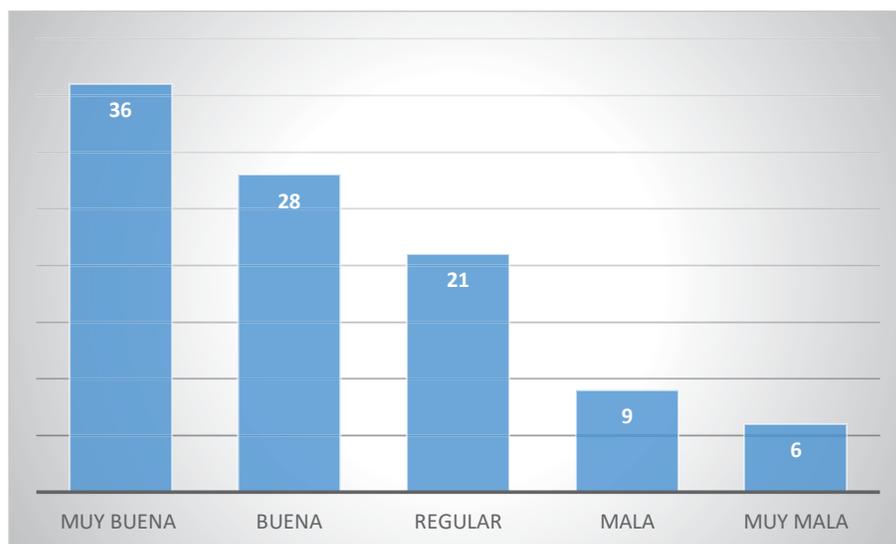
En la investigación, en el diecisieteavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 26, nos permite identificar que el 33% de los trabajadores encuestados, califican como muy buena el alineamiento de los objetivos de la empresa los objetivos personales de los trabajadores, mientras que un 13% de los encuestados califican como mala el alineamiento de los objetivos de la empresa y personales.

**Tabla N° 19 ¿Qué nivel de conocimiento tienen sus compañeros sobre los objetivos de la empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	22	0.36	6
Buena	28	0.28	9
Regular	16	0.21	21
Mala	7	0.9	36
Muy Mala	5	0.6	28
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 27 ¿Qué nivel de conocimiento que tiene sus compañeros sobre los objetivos de la empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

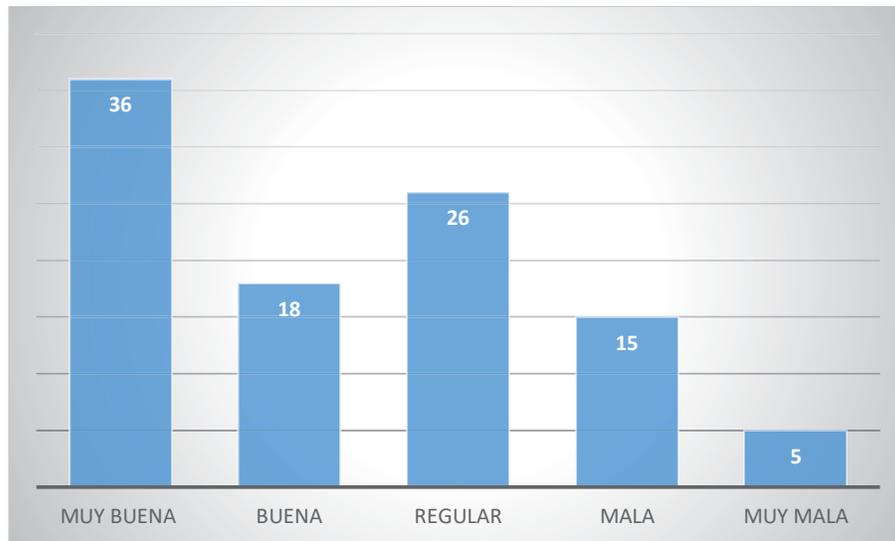
En la investigación, en el dieciochoavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 27, nos permite identificar que el 36% de los trabajadores encuestados, califican como muy buena el nivel de conocimiento que tienen sus compañeros sobre los objetivos de la empresa, mientras que un 6% de los encuestados califican como muy mala el nivel de conocimiento sobre los objetivos de la empresa.

**Tabla N° 20; Cómo calificas la inducción que recibiste para ingresar a la empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	14	0.36	36
Buena	28	0.18	18
Regular	20	0.26	26
Mala	12	0.15	15
Muy Mala	4	0.05	5
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 28 ¿Cómo calificas la inducción que te dieron para conocer los objetivos de la empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

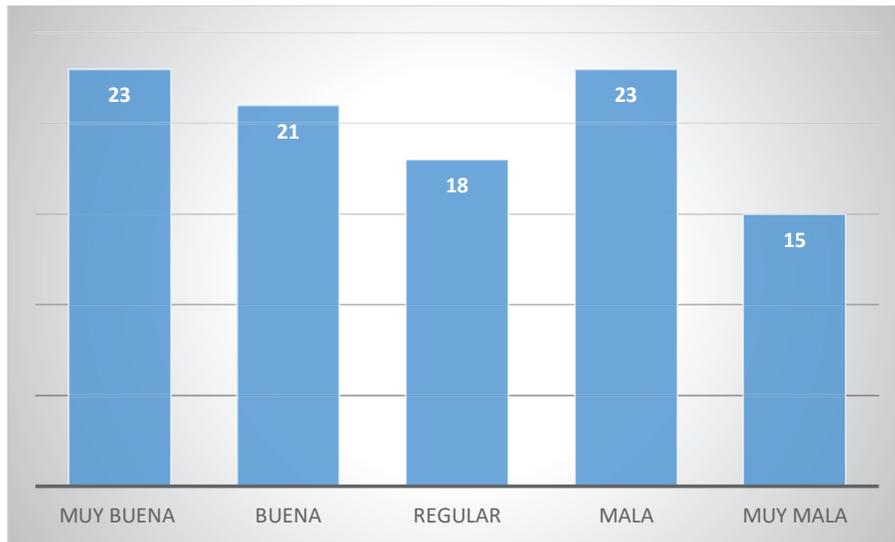
En la investigación, en el diecinueveavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 28, nos permite identificar que el 36% de los trabajadores encuestados, califican como muy buena la inducción que les dieron para conocer los objetivos de la empresa, mientras que un 5% de los encuestados califican como muy mala la inducción sobre los objetivos de la empresa.

**Tabla N° 21 ¿Cómo califica la relación entre el gerente y el trabajador?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	18	0.23	23
Buena	16	0.21	21
Regular	14	0.18	18
Mala	18	0.23	23
Muy Mala	12	0.15	15
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 29 ¿Cómo califica la relación entre el gerente y el trabajador?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

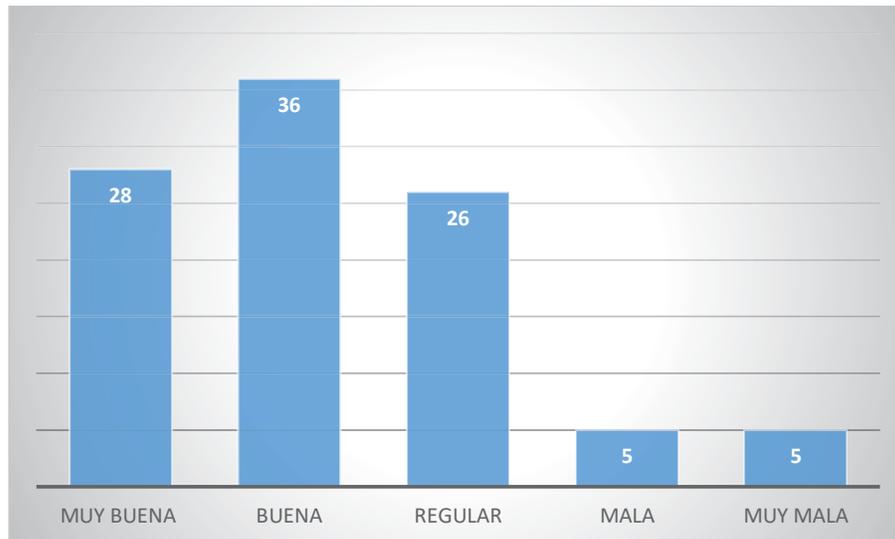
En la investigación, en el veinteavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 29, nos permite identificar que el 23% de los trabajadores encuestados, califican como muy buena la relación que hay entre el gerente y el trabajador, mientras que un 15% de los encuestados califican como muy mala la relación que existe entre el gerente y el trabajador.

**Tabla N° 22 ¿Cómo crees que es la relación de los trabajadores con el gerente?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	22	0.28	28
Buena	28	0.36	36
Regular	20	0.26	26
Mala	4	0.05	05
Muy Mala	4	0.05	05
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 30 ¿Cómo cree que es la relación de los trabajadores con el gerente?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

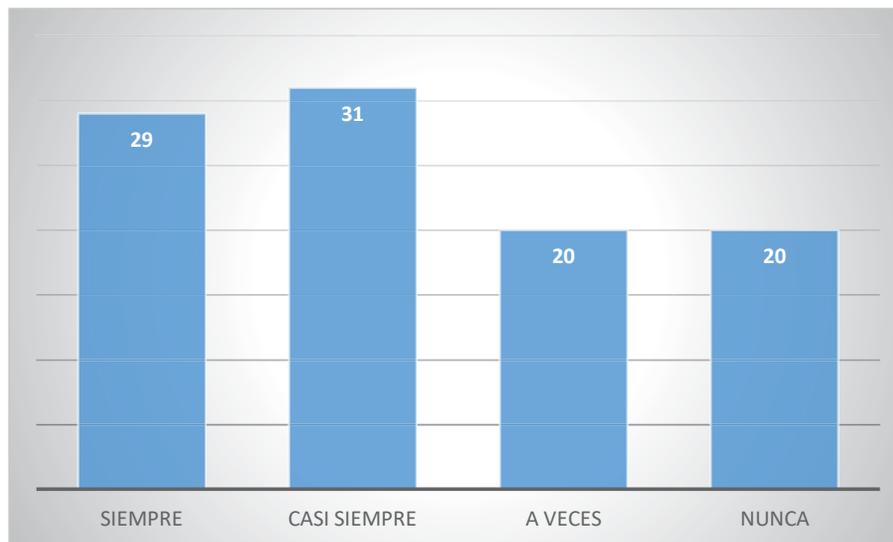
En la investigación, en el veintiunoavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 30, nos permite identificar que el 36% de los trabajadores encuestados, considera como buena la relación de los trabajadores con el gerente, mientras que un 5% de los encuestados califican como muy mala la relación de los trabajadores con el gerente.

**Tabla N° 23 ¿Te sientes involucrado en las actividades de tu trabajo?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	22	0.29	29
Casi siempre	24	0.31	31
A veces	16	0.20	20
Nunca	16	0.20	20
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 31 ¿Te sientes involucrado en las actividades de tu trabajo?**



**Fuente: Elaboración Propia**

### Interpretación:

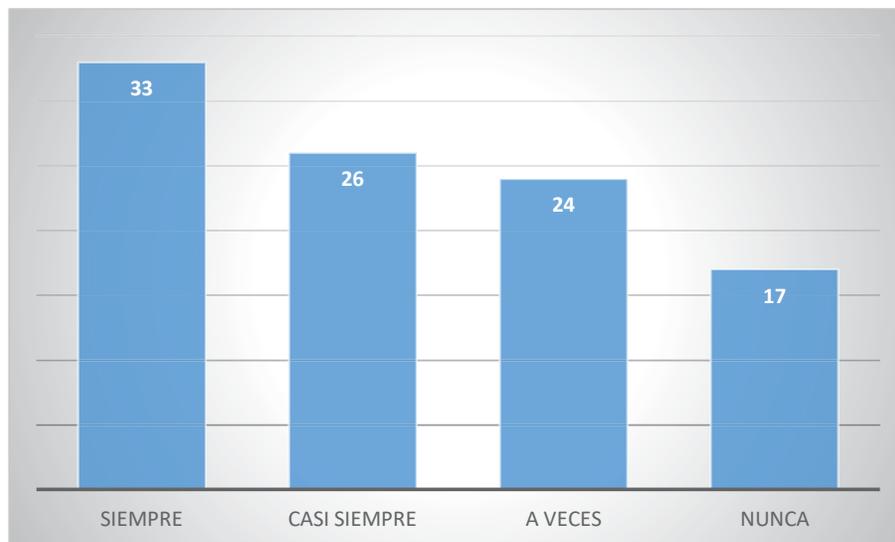
En la investigación, en el veintidosavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 31, nos permite identificar que el 31% de los trabajadores encuestados, consideran que siempre se sienten involucrados en las actividades de la empresa, mientras que un 20% de los encuestados consideran que nunca se sienten involucrados en las actividades.

**Tabla N° 24 ¿Involucras a tus compañeros en las actividades de tu trabajo?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Siempre	26	0.33	33
Casi siempre	20	0.26	26
A veces	19	0.24	24
Nunca	13	0.17	17
TOTAL	78	1	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 32 ¿Involucras a tus compañeros en las actividades de tu trabajo?**



**Fuente: Elaboración Propia**

### Interpretación:

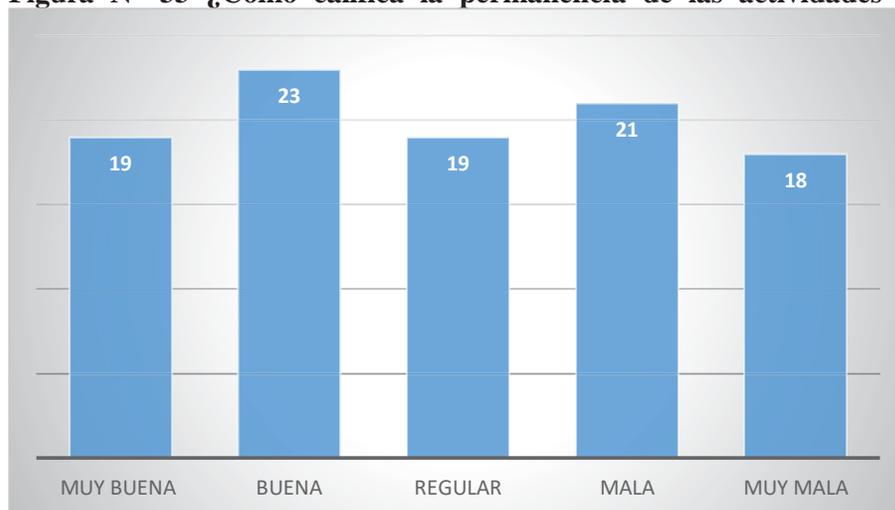
En la investigación, en el veintitresavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N°32, nos permite identificar que el 33% de los trabajadores encuestados, consideran que siempre se involucran con sus compañeros en las actividades de su trabajo, mientras que un 17% de los encuestados consideran que nunca se sienten involucrados con sus compañeros en las actividades laborales.

**Tabla N° 25 ¿Cómo califica las actividades realizadas de tu supervisor?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	15	0.19	19
Buena	18	0.23	23
Regular	15	0.19	19
Mala	16	0.21	21
Muy Mala	14	0.18	18
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 33 ¿Cómo califica la permanencia de las actividades de tu supervisor?**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Interpretación:**

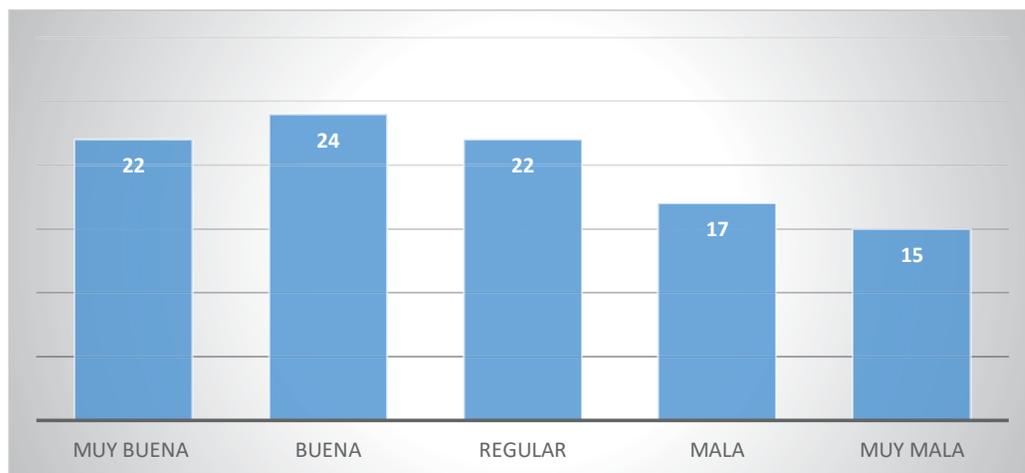
En la investigación, en el veinticuatroavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 33, nos permite identificar que el 23% de los trabajadores encuestados, califica como buena la permanencia de las actividades de tu supervisor, mientras que un 18% de los encuestados califican como muy buena la permanencia de las actividades de tu supervisor en la empresa.

**Tabla N° 26 ¿Cómo califica la eficiencia del sistema de supervisión de la empresa?**

Alternativas	Frecuencia. Absoluta	Frecuencia. Relativa	%
Muy buena	17	0.22	22
Buena	19	0.24	24
Regular	17	0.22	22
Mala	12	0.15	15
Muy Mala	13	0.17	17
TOTAL	78	1.00	100

**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura N° 34 ¿Cómo califica la eficiencia del sistema de supervisión de la empresa?**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **Interpretación:**

En la investigación, en el veinticincoavo cuadro demuestra el trabajo de campo. La figura N° 34, nos permite identificar que el 24% de los trabajadores encuestados, califica como buena la eficiencia del sistema de supervisión de la empresa, mientras que un 15% de los encuestados califican de muy mala la eficiencia del sistema de supervisión.

### **5.3 ENTREVISTA**

#### **ENTREVISTA AL JEFE DE SERVICIO CINEPLANET CUSCO**

##### **Sr. Carlos A. Baca Choque**

Distinguido Sr(a) recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responderme con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información para nuestra tesis. No existen respuestas correctas o incorrectas, sino una apreciación personal. Utilice el tiempo necesario. La entrevista es individual. Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

#### **I. PREGUNTAS RELACIONADAS A LAS OPERACIONALES**

##### **1. ¿Cómo es el proceso de inducción que se realiza en la empresa?**

En el proceso de inducción realizado por parte de la empresa va dirigido a los nuevos colaboradores que se integran para hacerles conocer el funcionamiento de la empresa de manera más amplia, es por esta razón que nosotros hacemos tal proceso bajo los parámetros de la empresa y buscando siempre mantener nuestra cultura organizacional.

## **2. ¿Cuáles son los temas que priorizan en la inducción de los trabajadores?**

Normalmente al momento de realizar la inducción se enfocan principalmente en los valores que nos determinan, así como las aptitudes que deben tener y el impulso por la cual llegaron hasta esta etapa, también la promoción de los valores siempre ha sido importante en nuestra empresa ya que nuestros fundadores buscan que siempre se mantenga dicho estilo de trabajo y que busquen cumplir la visión que nos trazamos como empresa a partir de las acciones de nuestros colaboradores.

## **II. PREGUNTAS RELACIONADAS A LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**

### **3. ¿Cómo se llevan las reuniones mensuales?**

Las reuniones ejecutadas por parte de la empresa Cineplanet se ejecutan normalmente los primeros domingos de cada mes, reuniones donde los colaboradores conocen las metas, logros y las remuneraciones de las metas alcanzadas el mes anterior.

Así mismo, en estas reuniones se presentan a los nuevos integrantes que fueron incorporados durante el mes, del mismo modo se da informe de las personas que ya no forman parte de la empresa.

El objetivo principal de las reuniones mensuales es mantener buena comunicación con nuestros colaboradores, a partir de los trabajos que realizan dentro de la empresa y así dar un informe general de la situación del último mes de la empresa.

### **4. ¿Cuál es el objetivo de las reuniones?**

El principal impulso de las reuniones realizadas es brindar y consolidar la información que se maneja en la empresa, así mismo mantener informados a los colaboradores acerca de los nuevos ordenamientos que se implementan en la empresa.

Estas reuniones son aprovechadas para poder brindar capacitaciones a los colaboradores y con ello fortalecer y cumplir adecuadamente sus funciones.

**5. ¿Qué temas se priorizan en las reuniones mensuales?**

Los temas que se priorizan en las reuniones mensuales son variadas, por ejemplo se desarrolla el informe de los avances, ganancias y pérdidas de la empresa durante el mes, es importante destacar a los mejores colaboradores para así generar unas relaciones dentro del trabajo.

Otros de los temas importantes que toma en cuenta la gerencia es buscar temas para responder adecuadamente a las expectativas que tiene los colaboradores, además de innovar para ello se programa capacitaciones acorde al área donde los trabajadores desempeñan sus funciones.

**III. PREGUNTAS RELACIONADAS AL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS**

**6. ¿Cuáles son las estrategias que implementan en la empresa?**

La empresa como entidad privada, para brindar un servicio eficiente, utilizar estrategias la cuales contribuyen a su desarrollo, se enfocan en el trabajo en equipo entre los trabajadores, así mismo se realizan premiaciones según las metas alcanzadas entre los trabajadores

**7. ¿Por qué son importantes las estrategias en la empresa?**

Las estrategias inciden en el adecuado desarrollo de la empresa, es necesario conocer el camino hacia donde se dirige la empresa, de tal manera se identificaran de manera más clara las metas de los trabajadores de la empresa, para con ello contribuir a la visión que

tenemos, por ello es importante cumplir con las actividades que se programan así como la organización que tenemos como empresa.

**8. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para que los objetivos se cumplan?**

Para el cumplimiento de los objetivos, comúnmente se utilizan incentivos y reconocimientos que contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas dentro de la empresa y estos incentivos deben darles mayor motivación a los colaboradores y con ello puedan empezar a mejorar sus relaciones con los demás y su cumplimiento inmediato.

**IV PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAS**

**9. ¿Cuáles son los planes integrados que tiene su empresa?**

Principalmente los planes integrados de la empresa se enfocan en establecer las metas mensuales, así como las metas anuales, y a partir de este cumplimiento podemos estar más fortalecidos ya que es importante integrar a los trabajadores en las acciones que tiene la empresa y comprometerlos cada vez más.

**10. ¿Cómo es el sistema de coordinación en su empresa?**

Para realizar la coordinación adecuada dentro de la empresa, se realiza mediante una notificación directa, también se utiliza el servicio telefónico, así como el correo electrónico presente en la empresa.

## **V PREGUNTAS RELACIONADAS AL PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS**

### **11. ¿Cuál es la estructura organizacional que tiene la empresa?**

La empresa cuenta con una estructura jerárquica, la cual comprende con la cabeza de la empresa, el gerente, asistente administrativo, jefaturas, responsable de caja, entrenadoras y por ultimo las colaboradoras de la empresa.

### **12. ¿Cómo se dispone un puesto de trabajo en su empresa?**

Para la selección del personal usualmente se realiza un examen de aptitud y actitud mediante dinámica grupal y un test psicológico para determinar el estado de cada persona que realizar su postulación al puesto de trabajo.

### **13. ¿Cómo es la distribución de las funciones a los colaboradores?**

La empresa selecciona la distribución de funciones de los trabajadores mediante cargos específicos donde se les brinda información, un seguimiento y por ultimo soporte en sus funciones.

### **14. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño laboral?**

Para realizar una evolución adecuada sobre el desempeño laboral, se realiza un seguimiento dependiendo del área en la cual se encuentre para identificar bajos y altos, así como fortalecer sus habilidades de los colaboradores de la empresa.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

#### Alternativa de solución

#### Alternativa de mejora del proceso de capacitación

##### 1. Introducción

La presente investigación busca mejorar aspectos de comunicación organizacional relacionada a la Administración de Recursos Humanos en base a una alternativa de solución en cuanto a las falencias por parte de los trabajadores de la empresa Cineplanet.

Por ende se plantea la siguiente alternativa de solución en cuanto a mejora del proceso de capacitación

Para realizar un proceso de capacitación para el personal de una determinada empresa, es necesario conocer el potencial de los trabajadores que operan en la misma, identificar los altos y carencias de los trabajadores para poder brindar una apoyo para poder superar y corregir falencias, para el presente trabajo de investigación se tomará como referencia a los trabajadores de la empresa Cineplanet, donde se espera mejorar los procesos de capacitación de los mismos, de tal manera que el prestigio de la empresa mejore.

##### 2. Objetivos

###### Objetivo general

Realizar una alternativa de mejora del proceso de capacitación del personal de la empresa Cineplanet en base a las tendencias de la gestión del talento humano.

###### Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de las capacitaciones
- Evaluar los procesos de capacitación por parte de la empresa Cineplanet.

- Proponer un proceso de mejora para las capacitaciones de la empresa Cineplanet.

### **3. Actividades**

- Formulación de indicadores para la mejora de los procesos de capacitación al personal.
- Evaluación y medición del presupuesto para la propuesta de mejora del proceso de capacitación del personal de la empresa Cineplanet en base a las tendencias de la gestión del talento humano.
- Análisis de la calidad de la situación actual de las capacitaciones de la empresa.
- Desarrollo de la propuesta de mejora de los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.
- Aplicación de la propuesta de mejora de los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.
- Monitoreo o control de la implementación de la propuesta para los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.

### **4. Resultado**

Después de realizado la propuesta de mejora para los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet, se espera:

- Obtener una capacitación adecuada para los trabajadores de la empresa Cineplanet, según al talento humano de los mismos.
- Mejora los procesos de las capacitaciones del personal en la empresa Cineplanet.
- Realizar en los procesos de gestión de la empresa Cineplanet en conjunto.

## 5. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDA D</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A. RECURSOS HUMANOS</b>				
colaboradores en recolección de datos	2	S/. 100.00	S/. 200.00	
<b>Total de Recursos Humanos</b>			<b>S/. 200.00</b>	<b>S/. 200.00</b>
<b>B. BIENES</b>				
Material de escritorio	1	S/. 30.00	S/. 30.00	
Material de impresión	1	S/. 50.00	S/. 50.00	
Otros1	1	S/. 20.00	S/. 20.00	
<b>Total de bienes</b>			<b>S/. 100.00</b>	<b>S/. 100.00</b>
<b>C. SERVICIOS</b>				
Impresiones	1	S/. 30.00	S/. 30.00	
Fotocopias	1	S/. 10.00	S/. 10.00	
Movilidad	1	S/. 40.00	S/. 40.00	
Viáticos	1	S/. 150.00	S/. 150.00	
Llamadas Telefónicas	1	S/. 40.00	S/. 40.00	
Otros	1	S/. 50.00	S/. 50.00	
<b>Total de servicios</b>			<b>S/. 320.00</b>	<b>S/. 320.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 620.00</b>

## 6. Cronograma

**Tabla N° 27: Cronograma Propuesta**

N°	MESES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		2017				2017				2018			
	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Formulación de indicadores para la mejora de los procesos de capacitación al personal.	X	x										
2	Evaluación y medición del presupuesto para la propuesta de mejora del proceso de capacitación del personal de la empresa Cineplanet en base a las tendencias de la gestión del talento humano.			x	x								
3	Análisis de la calidad de la situación actual de las capacitaciones de la empresa.					x	x						
4	Desarrollo de la propuesta de mejora de los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.							X	x				

5	Aplicación de la propuesta de mejora de los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.										x	x		
6	Monitoreo o control de la implementación de la propuesta para los procesos de capacitación en la empresa Cineplanet.												x	x

**Fuente: Elaboración Propia**

## **CONCLUSIONES**

**PRIMERA:** Según el resultado de los datos obtenidos en la presente investigación se determinó que, la comunicación organizacional sí, influye de manera positiva en la administración de recursos humanos, ya que es importante manejar una adecuada comunicación en la empresa entre trabajadores y el área administrativa; para llegar a los objetivos trazados se utiliza diferentes estrategias como capacitaciones, reuniones mensuales, uso de la tecnología, además de conocer los reglamentos internos y la cultura organizacional.

**SEGUNDA:** Las actividades programadas son de vital importancia para el desarrollo de una empresa y de sus trabajadores, por ello según el resultado de la aplicación de los instrumentos se obtuvo que, las tareas asignadas por los administrativos y las capacitaciones en torno a la comunicación organizacional son aceptados por los trabajadores de la empresa Cineplanet Cusco, en un 40% y 36% respectivamente, es así que, el 23% de trabajadores consideran que las funciones realizadas por sus compañeros no son eficientes, esto se debe al cambio continuo de áreas el cual no permite el desenvolvimiento eficiente.

**TERCERA:** Entre los datos obtenidos en la presente investigación, se determinó que, para el óptimo manejo de Recursos Humanos es necesario utilizar y aplicar diferentes técnicas y estrategias de organización, como: la inducción; esto para conocer el funcionamiento de la empresa y mantener su cultura organizacional; del mismo modo es importante manejar el desarrollo constante de capacitaciones según al área de trabajo que desempeña, para determinar una buena relación no solo jefe - trabajador sino también entre compañeros.

Otra estrategia para mantener una buena comunicación con los trabajadores, son las reuniones mensuales porque permite conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades del último mes de la empresa.

**CUARTA:** Según los datos obtenidos de la investigación se determina que, la relación del flujo de comunicación entorno a la administración de Recursos humanos es adecuada, ya que el 38 % de trabajadores utilizan las redes sociales con el fin de mantenerse en comunicación por temas laborales, sin embargo el 13% de trabajadores califican de muy mala la utilización de redes sociales porque no consideran importante, por otro lado, según los administrativos realizar una reunión mensual es importante porque ayuda a consolidar la información relevante que maneja la empresa.

## **SUGERENCIAS**

**PRIMERA:** Para realizar una adecuada administración de los recursos humanos, es necesario desarrollar una correcta comunicación organizacional, por ello se sugiere realizar capacitaciones en temas de comunicación organizacional, para que los trabajadores junto a los jefes puedan corregir algunas falencias presentes en la empresa, y las actividades desarrolladas se efectúen de manera eficiente y en los tiempos previstos.

**SEGUNDA:** Es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa, ante ello se sugiere enfatizar las actividades programadas generando mayor coordinación entre jefes y trabajadores de la empresa, de esa forma se mejorará las relaciones interpersonales y permitirá alcanzar las metas propuestas por la empresa.

**TERCERA:** Mediante esta investigación se sugiere desarrollar y aplicar técnicas de organización; como talleres, cursos y capacitaciones, para mejorar la comunicación en el trabajo, aprovechando las reuniones mensuales que se desarrollan en la empresa.

**CUARTA:** Hacer parte de las actividades a todos los trabajadores es un rol de la empresa, por ello se sugiere manejar una comunicación más accesible haciendo uso de la tecnología, en este caso hablamos del uso correcto de las redes sociales, el cual permitirá un adecuado flujo de comunicación, ya que 13 % de trabajadores califican muy mala la utilización de redes sociales porque no consideran importante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Atilano, G. A. (2004). *Principios de Derecho Administrativo General*.
- Acosta, A., & Guadalupe, A. (2004). *Principios de Derecho Administrativo General*. Iustel.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos, Recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Amador, J. P. (8 de Octubre de 2016). *El Prisma*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/)
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Andreu, R. R. (1996). *Estrategia y Sistemas de Información*. Mexico: Ed. Mc Graw Hill.
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Arrugo, M. (2001). *El fin de la comunicación interna*. A trabajar.
- Ballena, A. T. (02 de 08 de 2016). ¿Cómo le fue a la cadena Cineplanet en el primer semestre? *El Comercio*, pág. 1.
- Barradas, E. (23 de octubre de 2012). *emersonbarradas.blogspot*. Obtenido de <http://emersonbarradas.blogspot.pe/2012/10/teoras-y-modelos-de-la-comunicacin.html>
- Bartle, P. (13 de Abril de 2011). *CEC*. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whits.htm>
- Berlo, D. K. (1984). *el proceso de la comunicacion*. Argentina: ateneo Editorial.
- Caldera, R. (2004). *Planeación estrategica de recursos humanos*. Nicaragua: Estrategika-Consultoria, S.A.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Massachussetts: Cambridge.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administracion de Recursos humanos*. Brasil: Editora: Lyiy Solano Arévalo .
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (5ta Edicion ed.). (L. A. Solano, Ed., & G. Villamizar, Trad.) Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones Administración de recursos humanos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión Del Talento Humano*. México: Mc GrawHill.

Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Capital Humano*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.

Comercio. (2013). La excesiva burocracia pone trabas al desarrollo del Perú. *Diario el Comercio*.

Comunicación organizacional. (Julio de 2018). *Flujos de comunicación*. Obtenido de Flujos de comunicación : <https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>

Dance, F. (1973). *Teoría de la Comunicación Humana*. Buenos Aires: Edit. Troquel.

de Robbins Stephen y Coulter Mary, P. (2005). *Administración*. Mexico.

del Socorro, F. Y. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, P E*. Mexico.

Derecho Constitucional. (15 de Febrero de 2012). *Derecho Constitucional*. Obtenido de <http://www.derechoconstitucional.es/2012/02/concepto-de-reglamento.html>

Díaz, S. (1993). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo*.

Fernandez, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Fernandez, C. (2002). *La comunicacion en las organizaciones*. Mexico: trillas.

Fernandez, C. (2009). *La Comunicacion en la Organizaciones*. Mexico: Trillas.

Garcia, V. L. (2010). *La planeación administrativa*. Tabasco.

Gardey, J. P. (20 de Junio de 2011). *Definicion*. Obtenido de <http://definicion.de/labor/>

Goldhaber, G. (1999). *Comunicación organizacional*. Mexico : México :Diana,1999.

Greg Davis, N. T. (s.f.). *Dies mandamientos del buen oyente*.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hersey, P. B. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hitt, M. A., Black, J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson.

Kast, F. E. (1987). *Administración en las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.

Llauca, R. (2010). *Técnicas de estudio. Normas de comunicación*. Santiago.

Marín, F. (19 de Febrero de 2010). <http://www.topcomunicacion.com>. Obtenido de <http://www.topcomunicacion.com/noticia/1072/el-caso-toyota-un-buen-ejemplo-de-comunicacion-de-crisis>

Márquez, M. (14 de Mayo de 2017). *"Comunicación organizacional"*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>

- Martinez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2002). *Comunicacion Organizacional Practica, manual Gerencial*. Mexico: Trillas.
- Miller, G. (1968). *Lenguaje y Comunicación*. Buenos Aires: Amorrortu Ediciones.
- Mintzberg, H. (2009). *Tracking Strategies*. Oxford: Oxford University.
- Moscovici. (1984). *The phenomenon of social representations*. Cambridge: Social representations.
- Navarro, E. R. (2008). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Su Dinero*, 2-4.
- Nestle. (2004). *Política de Recursos Humanos de Nestlé*. Suiza: Nestec S.A., Marketing Communications.
- Newstrom, K. D. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- organizacional, C. (29 de Abril de 2009). *Comunicacion organizacional* . Obtenido de Comunicacion organizacional : <http://comunicadoresorg.blogspot.com/2009/04/caso-empresa-peruana-frutos-del-peru-s.html>
- Quillahuamán, L. K. (2016). *Repositorio institucional Unsaac*. Obtenido de La comunicación organizacional y su aplicación en la Institución Educativa Privada Pukllasunchis Cusco: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/2156>
- Ritzer, G. (1997). *Teoria Sociologica Contemporanea* . Mexico : McGraw -Hill.
- Rivera Chu, M. (2000). De relaciones industriales a gestion y desarrollo humano la evolucion de la gestion de Recursos HUmanos en el Perú. *Tiempo de Opinion*, 8.
- Rogers, B. (15 de Septiembre de 2017). *elcomercio.com*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/publiirreportaje/capacitacion-debe-prioridad-quienes-recursos-humanos-noticia-457290>
- Romero, M. L. (2018). *Casos exitosos de comunicacion organizacional*. Obtenido de comunicacion, guia con ejemplos: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/comunicacion-en-la-empresa-guia-ejemplos/>
- Sanz, E. (7 de Abril de 2016). *Seguimiento y Control*. Obtenido de <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=507>
- Seeger, M. (2001). *"Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center"*. New York: American Communication Journal.
- Serrano, M. M. (1982). *Teoría de la Comunicación*. MADRID: Gráficas Valencia, S. A. Paseo de Talleres, 18. Madrid-21.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1998). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson.
- Thompson, I. (2008). *Comunicacion en Administracion*. Mexico.
- Universidad de Lima. (2013). *El futuro de los recursos humanos en el Perú*. Lima: Universidad de Lima.

Vásquez, J. (2010). *comunicacion externa empresarial*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos,.

Villegas, M. C. (2011). *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá.

William B. Werther, K. D. (2000). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título: La comunicación organizacional en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco 2016 – 2017**

<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
¿De qué manera la comunicación organizacional influye en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?	Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017	La comunicación organizacional influye de manera directa y positiva en el proceso de administración de recursos humanos en la empresa Cineplanet en el 2016 – 2017.	<b>VI:</b> Comunicación Organizacional	Actividades Programadas	<p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Población de estudio:</b> trabajadores de la empresa Cineplanet Cusco</p> <p><b>Técnicas:</b></p>
<b>PE1:</b>	<b>OE1:</b> Determinar de qué manera las actividades	<b>HE1:</b> Las actividades programadas si se relacionan		Técnicas de Organización	

<p>¿Qué actividades programadas se relacionan con la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?</p>	<p>programadas se relacionan con la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017</p>	<p>significativamente en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.</p>		<p>Flujo de comunicación</p>	<p>Encuestas, entrevista, guía de observación <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Procesamiento</b></p>
<p><b>PE2:</b> ¿De qué manera las técnicas de organización influyen en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?</p>	<p><b>OE2:</b> Analizar las técnicas de organización en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017</p>	<p><b>HE2:</b> Las técnicas de organización si influye en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.</p>	<p><b>VD:</b> Administración Recursos Humanos</p>	<p>Proceso de desarrollo de personas</p>	
<p><b>PE3:</b> ¿Cuál es la relación del flujo de comunicación en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 - 2017?</p>	<p><b>OE3:</b> Determinar la relación del flujo de comunicación en la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017</p>	<p><b>HE3:</b> El flujo de comunicación se relaciona de manera adecuada la administración de Recursos Humanos en la empresa Cineplanet Cusco del 2016 – 2017.</p>		<p>Proceso de mantenimiento de personas</p>	
				<p>Proceso de seguimiento de personas</p>	
				<p>Proceso de aplicación de personas</p>	