



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA LA FRANQUICIA MAESTRA GYMBOREE, CON EL PROPÓSITO DE FORTALECER PROCESOS Y HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa.

Profesor Guía
Msc. Liza Bahamonde

Autora
Michelle Abigail Araque Serrano

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....
Msc. Liza Bahamonde

171734299-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetarán las disposiciones legales que protegen los derechos de autores vigentes.”

.....

Michelle Abigail Araque Serrano

171663434-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enteramente a mi abuelita y mi mamá por su incondicional apoyo, también por enseñarme todas las lecciones necesarias para tener la fuerza y sabiduría en el transcurso de mi carrera, en mi vida; para crecer como persona. Agradezco a mi hermano por quedarse a mi lado y brindarme consejos y una diferente perspectiva de las cosas, para tomar las mejores decisiones. Quiero agradecer a mis amigas: Andrea, Belén y Camila con quienes compartí estos últimos 4 años animándome diariamente a no darme por vencida. Finalmente quiero agradecer a mi tutora Liz Bahamonde quien me guío en el desarrollo de este trabajo de titulación.

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a la franquicia maestra de Gymboree, Plaza Las Américas, un centro de estimulación temprana para niños de 0 a 5 años, donde se desarrollan destrezas físicas, cognitivas y sociales a través de los programas de juego, música y arte.

El objetivo de esta investigación es analizar e identificar los problemas de comunicación y el nivel de satisfacción de los clientes y empleados para el desarrollo de un Plan de Comunicación orientado a fortalecer el buen manejo de las herramientas de comunicación existentes de Gymboree, franquicia maestra; con la intención de implementar un Plan integral para todos los centros en miras de lograr una imagen más unificada.

En los tres primeros capítulos se habla acerca de la empresa Gymboree, sus inicios y desarrollo en Ecuador. Se exponen conceptos e información acerca de la comunicación interna, su importancia, los públicos que conforman una empresa y la participación que tienen en la misma, los tipos de herramientas de comunicación y el clima laboral. En el cuarto capítulo se encuentra la investigación con los resultados que conllevaron al desarrollo del Plan de Comunicación detallado en el capítulo cinco; con las conclusiones y recomendaciones finales.

ABSTRACT

This thesis project is oriented to the master franchise of Gymboree, Plaza Las Americas, a center of early stimulation for children aged 0 to 5, where they develop physical, cognitive and social skills through play, music and art programs.

The objective of this research is to analyze and identify the problems of communication and the level of satisfaction of customers and employees, for the development of a communication Plan aimed to strengthen the good management of existing communication tools of Gymboree, franchise masterpiece; with the intention of implementing the Plan to all centers and achieve a more unified image.

In the first three chapters information about the company Gymboree, its inception and development in Ecuador, is provided. Concepts and information about: internal communication, its importance, audiences that are part of a company and the participation they have in it, the types of communication tools and the working environment is exposed. In the fourth chapter the research meets the results that led to the development of communication Plan detailed in Chapter five; with the conclusions and final recommendations.

ÍNDICE

1. Capítulo I. Gymboree Play & Music	1
1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.2. Organigrama	4
1.2.1. Funciones	5
1.3. Filosofía.....	6
1.3.1. Valores	6
1.3.2. Compromiso con la comunidad	7
1.3.3. Responsabilidad Social	8
1.4. Programas.....	10
1.4.1. Aspectos del desarrollo	10
1.4.2. Programa Play & Learn	10
1.4.3. Programa Music.....	12
1.4.4. Programa Art	12
1.4.5. Programa Prenatal.....	13
1.5. Locales	14
1.5.1. Plaza de las Américas	14
1.5.2. Cumbayá	15
1.5.3. Urdesa.....	16
1.5.4. Los Chillos	17
1.5.5. Samborondón	18
1.5.6. Condado	19
1.6. Evolución del entorno.....	19
1.7. Media Kit.	21
1.7.1. Revista.....	21
1.7.2. Eventos y charlas	22
1.7.3. Comunicación digital.....	23
1.8. Mapeo de públicos	24
1.8.1. Público Interno de la franquicia master Plaza Las Américas. ...	24
1.8.2. Público Externo de la franquicia master Plaza Las Américas..	24

2. Capítulo II. Comunicación Interna.....	25
2.1. ¿Qué es la organización?	25
2.1.1. Misión de una organización.....	25
2.1.2. Visión de una organización.....	26
2.1.3. Valores de la organización.....	26
2.2. Imagen Corporativa.....	27
2.3. ¿Qué es la comunicación interna organizacional?.....	28
2.4. Comunicación Externa	30
2.5. Flujos de Comunicación.....	31
2.5.1. Comunicación ascendente.....	31
2.5.2. Comunicación descendente.....	32
2.5.3. Comunicación horizontal.....	32
2.6. Funciones de la comunicación interna.....	32
2.7. Públicos de una organización.....	34
2.7.1. Públicos Internos.....	34
2.7.2. Públicos Externos.....	35
2.8. Participación de los públicos internos en la comunicación.....	35
2.9. Tipos de herramientas de comunicación interna.....	37
2.10. Importancia de la Comunicación Interna.....	39
3. Capítulo III. Clima Laboral.....	41
3.1. ¿Qué es el clima laboral?.....	41
3.2. La importancia del clima laboral.....	43
3.3. La relación entre clima laboral y satisfacción laboral.....	46
3.4. Condiciones del clima laboral.....	47
3.4.1. Satisfacción en el puesto de trabajo.....	47
3.4.2. Trato personal y ambiente de trabajo.....	47
3.4.3. Promoción.....	47
3.4.4. Reconocimiento del trabajo.....	48
3.4.5. Estructura adecuada de la organización.....	48

3.4.6. Delegación del trabajo.....	48
3.4.7. Formación.....	49
3.4.8. Condiciones de trabajo y seguridad.....	49
3.4.9. Participación y sentimiento de pertenencia.	49
3.4.10. Calidad de liderazgo.....	49
3.4.11. Prestaciones de tipo social.....	50
4. Capítulo IV. Investigación.....	51
4.1. Objetivos de la investigación.....	51
4.1.1. Objetivo General.....	51
4.1.2. Objetivos específicos.....	51
4.2. Técnicas de investigación.	51
4.3. Método.	52
4.4. Enfoque.....	53
4.5. Encuestas.	53
4.5.1. Clientes Gymboree, Plaza de las Américas.....	53
4.5.2. Encuesta empleados Gymboree, Plaza de las Américas.	65
4.6. Entrevista: Gerente General Gymboree, Plaza de las Américas.	83
4.6.1. Conclusiones.....	84
4.7. Recomendaciones.....	84
5. Capítulo V: Plan de Comunicación para Gymboree franquicia maestra, Plaza Las Américas.	86
5.1. Problema.....	86
5.2. Justificación.....	86
5.3. FODA.....	87
5.4. Objetivos del Plan de Comunicación Interno.....	88
5.4.1. Objetivo General.....	88
5.4.2. Objetivos específicos.....	89
5.5. Plan de Comunicación Interno.....	90

5.6. Matriz de Acciones	91
5.7. Matriz de evaluación	94
5.8. Detalle de acciones	96
5.9. Cronograma de acciones.	124
5.10. Presupuesto anual del proyecto.....	125
6. Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	126
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones.....	126
Referencias.....	128
ANEXOS	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama. Tomado de Presentación Gymboree, 2012.....	4
Figura 2: Local Gymboree Plaza Las Américas. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	14
Figura 3: Local Gymboree Plaza Las Américas. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	14
Figura 4: Local Gymboree Cumbayá. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	15
Figura 5: Local Gymboree Cumbayá. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	15
Figura 6: Local Gymboree Urdesa.	16
Figura 7: Local Gymboree Urdesa.	16
Figura 8: Local Gymboree Los Chillos.	17
Figura 9: Local Gymboree Los Chillos. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	17
Figura 10: Local Gymboree Samborondón.	18
Figura 11: Local Gymboree Samborondón. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	18
Figura 12: Local Gymboree El Condado. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	19
Figura 13: Local Gymboree El Condado. Tomado de Presentación Gymboree 2011.....	19
Figura 14: Características generales del clima laboral. Tomado de Gan 2007, p.179.....	43
Figura 15: Buzón de sugerencias Gymboree, Plaza Las Américas. Adaptado de www.importacionesvallejo.com	97
Figura 16: Cronograma de eventos Gymbo Times. Tomado de Archivo Cronograma actividades Gymboree diciembre 2013.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapeo de público interno.	24
Tabla 2: Mapeo público externo.	24
Tabla 3: FODA.	87
Tabla 4: Plan de Comunicación Interno.	90
Tabla 5: Matriz de Acciones Plan de Comunicación Interno.	91
Tabla 6: Matriz de evaluación Plan de Comunicación Interno.....	94
Tabla 7: Cronograma.	124
Tabla 8: Presupuesto.	125

1. Capítulo I. Gymboree Play & Music

1.1. Descripción de la empresa:

Gymboree Play & Music es una empresa enfocada en la estimulación temprana para niños de 0-5 años, fomentando la creatividad y confianza a través de programas donde se desarrolla la destreza social, física y cognitiva. La corporación Gymboree comenzó en 1976 cuando Joan Barnes, una madre del condado de Marín, California, intentó encontrar un lugar seguro y divertido con actividades apropiadas según la edad para que los padres y los niños pudiesen jugar juntos. Sin poder lograrlo, realizó lo que cualquier empresario haría y comenzó su propio negocio. Ese mismo año se lanzó el primer programa interactivo de estimulación temprana entre niños y sus padres. (Gymboree Play & Music Ecuador, documento interno, web)

Siendo una de las primeras compañías en este campo y ganando gran aceptación en el mercado, Gymboree expandió sus operaciones entrando en el mercado de ropa infantil en 1986. La corporación Gymboree incluyó las marcas de Gymboree Play & Learn, Gymboree ® tiendas, tiendas Outlet de Gymboree ®, Jannie y Jack ® tiendas y tiendas de Crazy 8 ® y ShadeClothing.com. Se comenzó a ofrecer de igual manera fiestas de cumpleaños, juguetes, libros y música. (Gymboree Corporation, documento interno, web)

Para 1999, Gymboree introdujo al mercado un nuevo programa de música, completando el programa interactivo de juego, aquí es cuando oficialmente cambia su nombre a Gymboree Play & Music. Más tarde, tras haber alcanzado mayor experiencia y fidelización por parte de los clientes, la empresa prosigue su extensión integrando un nuevo programa de arte GymArt con la asociación de la marca *Crayola*® (Presentación Gymboree, 2012)

En el 2005, con el objetivo de actualizar y enriquecer su programa, Gymboree Corporación crea una alianza estratégica con Zerotothree, una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo integral durante la edad temprana, enfocada en la investigación constante para promover prácticas adecuadas, entrenar profesionales, hacer consultaría y así fortalecer familias, comunidades e instituciones educativas. Con la intención de seguir progresando y ganar más conocimiento y ayuda, al siguiente año creó una alianza estratégica con el Dr. Harvey Karp, M.D. pediatra americano de renombre conocido por su libro "The Happiest Baby On the Block". (Presentación Gymboree, 2012)

Con gran éxito en el mercado de la educación temprana por su enfoque participativo de los padres en las clases, se vio la necesidad de crear un nuevo programa para niños de 3-5 años donde asistieran solos y más veces a la semana, por esto en el 2007 lanza School Skills. Es así como en el 2008, con la efectividad de la implementación de todos los programas, Gymboree alcanza 676 franquicias alrededor del mundo. Para octubre del 2010, la corporación Gymboree opera 1,037 locales comerciales de ropa: 635 locales Gymboree, 147 outlets, 122 locales Jannie & Jack, 133 locales Crazy 8 y 676 Centros Gymboree Play & Music en 32 países del mundo. (Presentación Gymboree, 2012)

La llegada y evolución de Gymboree en Ecuador comenzó con la creación del Grupo Arion integrado por Ana Luisa Jijón y Andrés Navarro, en el 2002. En octubre de ese mismo año obtiene la Franquicia Máster de Gymboree Play & Music. Para julio del 2003, se abre el primer centro en Quito. Tan solo un año después se inaugura la primera sub franquicia en la ciudad de Lima. En enero del 2005 se inaugura la segunda subfranquicia en Cumbayá. (Presentación Gymboree, 2012)

El primer proyecto que emprendió Gymboree en Quito fue el programa On The Go con el campamento de verano “Safaranchito” en el 2004. Para el siguiente año este programa fue lanzado en otras cuatro instituciones ejecutivas y actualmente tiene 6 prestigiosas instituciones asociadas. (Presentación Gymboree, 2012)

Con la exitosa incursión en el mercado de Quito, Gymboree tomo la oportunidad de seguir su crecimiento, es así que en el 2006 abre las puertas de una tercera sub franquicias en Urdesa, Guayaquil. Tomando en cuenta la gran acogida y el aumento de clientes, la empresa se vio en la necesidad de implementar una página web para informar de forma amplia y darse a conocer más en el mercado.

En el 2006, Gymboree Ecuador es reconocido como modelo de franquicia y se le otorga el permiso como centro de entrenamiento regional para Latino – América. A partir de esto el Grupo Arion realizó la primera reunión latinoamericana de franquiciatarios Gymboree en el 2008, con la participación de cinco países. Ese mismo año, Gymboree realizó la apertura de dos sub franquicias más en Samborondón, Guayaquil y en San Luis, Quito. Un año después inauguraron a nivel nacional la sexta franquicia, El Condado. (Presentación Gymboree, 2012)

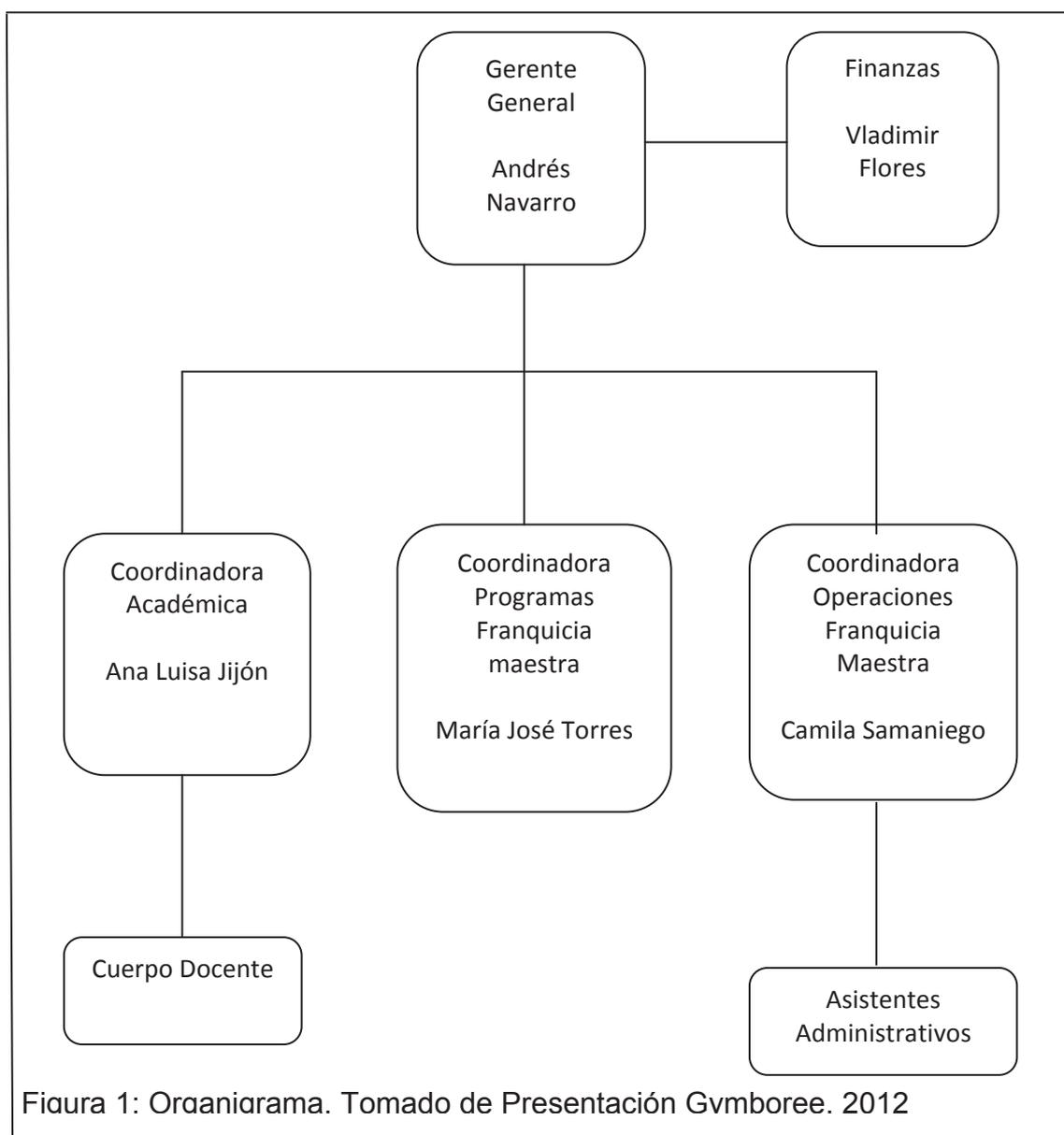
Dado su rápida expansión y gran adquisición de conocimiento y experiencia, Gymboree es más reconocido y comienza a participar en más eventos educativos y laborales. En el 2009, Gymboree participó en el primer Congreso educativo “Mente, Cerebro, y el arte de enseñar” organizado por el Instituto del Cerebro, Mente y Desarrollo Educativo de la Universidad San Francisco de Quito. En el 2010, participó en el Primer Congreso de Educación Inicial del Ecuador organizado de igual forma por la Universidad San Francisco de Quito. En el aspecto de enseñanza laboral, ofrecieron en el 2010, el primer taller corporativo para empleados de IBM – Nestlé; un año

después realizaron el primer evento para empresas grandes. (Presentación Gymboree, 2012)

En el último año 2012, Gymboree concretó la apertura de un séptimo local en el Quito Sur, enfocado en el mercado popular en la capital; e inauguran la oficina principal de la franquicia maestra. (Presentación Gymboree, 2012)

1.2. Organigrama:

Figura 1: Organigrama



1.2.1. Funciones:

El Gerente General se encarga de la administración y manejo del local Plaza de las Américas; y se mantiene al tanto de igual forma con las actividades de los otros centros, a través de reuniones con los líderes de cada local. Es el encargado de las oficinas del Grupo Arion y de todo lo que es mercadeo.

En el departamento de finanzas se encuentra el contador que responde directamente al Gerente General y maneja todos los gastos, ingresos, balances, cuentas, facturación, etc., en el local Plaza de las Américas.

La coordinadora académica está encargada de manejar los aspectos académicos de los programas, la planificación de las actividades, estar al tanto de los eventos y designar encargados y responsables para las charlas. Coordina y participa en reuniones para alianzas con instituciones académicas.

La coordinadora de los programas está encargada de supervisar y modificar los horarios de los programas, distribuir responsabilidades y las clases a las profesoras. Dirigir reuniones académicas, encargarse de que el arreglo de los equipos y materiales se mantenga en orden y estar en contacto con los otros centros. Y trabaja conjuntamente con la Coordinadora Académica.

La Coordinadora de Operaciones esta encarga de la supervisión del área administrativa, responde directamente al Gerente General. Trabaja conjuntamente en las oficinas del Grupo Arion. Realiza y supervisa todos los trabajos en cuanto al aspecto de publicidad. Maneja conjuntamente con asistentes administrativas, todos los aspectos en el área de atención al cliente, información y ventas.

El cuerpo académico compuesto por las profesoras responden directamente a la Coordinador Académica, Coordinadora de Programas y Coordinadora de Operaciones. Este grupo está encargado de planear las clases de acuerdo a

los Lesson Plan, deben mantener limpio y ordenado su área de trabajo, es decir los materiales y los equipos de forma que puedan dar sus clases. Parte de su trabajo es observar y estar pendientes del progreso de todos sus niños en clases y mantener un registro de la asistencia. Los Lesson Plans son planificaciones de las clases, aquí se indican los temas, actividades y canciones para cada programa y nivel, se cambia cada dos semanas.

Las asistentes de administración están encargadas del manejo de información, atención al cliente, ventas, archivos y documentación. Están en contacto directo con los clientes, es obligación estar informado acerca de las actividades del local y programas; responden directamente a la Coordinadora de Operaciones y Gerente General.

1.3. Filosofía:

“Reconocer, apoyar, incentivar y desarrollar de una manera natural e individual las aptitudes en los niños desde su nacimiento a través de un programa apropiado y creativo de juegos, música, arte, productos y servicios.”
(Gymboree Corporation: documento interno, web)

La empresa Gymboree cumple con su filosofía en todas sus actividades diarias, continuamente incentivando y desarrollando las aptitudes y destrezas de los niños de 0 a 5 años, esto lo hace con sus innovadores programas y su enfoque participativo de los padres para que los bebés puedan desenvolverse en cada aspecto de su vida a medida que crecen.

1.3.1. Valores:

Los valores de Gymboree Play & Music son los siguientes:

Hacemos la diferencia: Nos comprometemos a superar metas imposibles.
Hacemos una diferencia dentro y fuera de nuestra empresa.

Somos creativos: Somos creativos en todo lo que tocamos. Creemos ideas y la creatividad viene de todas las áreas de la empresa. Nos desafiamos a nosotros mismos a pensar diferente y aceptar el cambio.

Somos apasionados: Amamos lo que hacemos. Nos esforzamos por la calidad en todo lo que tocamos. Valoramos nuestra pasión, intensidad y vínculo emocional que tenemos por nuestra gente y nuestros productos.

Somos auténticos: Creemos en lo que hacemos. Creemos que nuestras relaciones deben ser genuinas. Queremos que cada cliente y cada empleado se sientan valorados.

Somos una familia: Nos preocupamos el uno por el otro. Tenemos un sincero respeto por los demás y fomentar la confianza y la camaradería. Creemos en ser agradable.

Somos diversión: Nos gusta pasar un buen rato y celebrar el éxito. Tenemos sentido del humor. Intentamos no tomarnos a nosotros mismos demasiado en serio. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.3.2. Compromiso con la comunidad:

Gymboree, apoya a las comunidades a través de exclusivos programas. Con el tiempo extra, miembros del equipo elegibles se ofrecen voluntariamente para apoyar organizaciones comunitarias locales, escuelas o a cualquier esfuerzo global filantrópico. Cada local Gymboree apoya a una fundación, en el caso de la Franquicia maestra, Plaza de las Américas, apoya a la Fundación Azulado; realiza eventos en el centro y cada inscripción a estos representa una donación. Este año, con su Campaña anual de Lectura, realizaron fiestas y pusieron a la venta libros, con el objetivo de recaudar fondos para la fundación. Trabajan de igual forma con la Fundación Reina de

Quito, brindado sus servicios y programas a niños con discapacidad.
(Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.3.3. Responsabilidad Social:

La Corporación Gymboree se compromete a adquirir sus productos conforme a las leyes aplicables. Mientras que Gymboree entiende que hay muchas diferencias jurídicas y culturales en sus fábricas que operan en todo el mundo, Gymboree establece requisitos mínimos para todas ellas con el fin de hacer negocios con Gymboree. La compañía regularmente realiza auditorías a las fábricas y franquicias para asegurar el cumplimiento de la ley y los requisitos mínimos que se indican a continuación.

1. El cumplimiento de la ley: Todas las fábricas y franquicias Gymboree deberán operar en plena conformidad con las leyes, reglas y regulaciones, incluyendo, pero sin limitarse a, las relacionadas con trabajo, salud, seguridad y medio ambiente.
2. Trabajo infantil: Las fábricas y franquicias Gymboree no empleará niños. El término "niño" significa una persona que es menor de 15 años de edad o menores de edad para completar la educación obligatoria en el país donde se encuentre la fábrica. Se anima a las fábricas a desarrollar programas de aprendizaje de trabajo legal siempre que sea posible para el beneficio educativo de sus trabajadores, siempre y cuando todos los participantes cumplan nuestro estándar de edad mínima.
3. Trabajo forzado: Las fábricas y franquicias de Gymboree no utilizarán ningún forzado o esclavitud laboral en la fabricación y acabado de nuestros productos. Además, Gymboree no tolera el uso de castigos corporales.

4. La no discriminación: Gymboree requiere que todas nuestras fábricas y franquicias empleen a trabajadores basándose en su capacidad para hacer el trabajo, sin importar sus características personales o creencias. Gymboree reconoce y respeta las diferencias culturales de un país a otro y favorecerá las fábricas que son sensibles a estas diferencias.
5. Los salarios, beneficios y horas: Gymboree requiere que sus fábricas y franquicias establezcan las horas de trabajo, pago los salarios y las horas extraordinarias en cumplimiento de las leyes, reglas y regulaciones. A todos los trabajadores se les pagará por lo menos el salario mínimo legal o un salario que cumple con los estándares de la industria local. Mientras que Gymboree favorece a fábricas que utilizan menos de sesenta horas semanas de trabajo, se entiende que las horas extraordinarias a menudo es necesaria en la producción. Por lo tanto, Gymboree requiere que sus fábricas operen en formas que limitan las horas extraordinarias a un nivel que garantice las condiciones de trabajo humano y productivo.
6. Condiciones de trabajo: Gymboree espera que todas sus fábricas y franquicias traten a todos los trabajadores con respeto y dignidad y no a la explotación de los mismos en cualquier forma. Gymboree también espera que ofrezcan a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro y saludable.
7. Supervisión, evaluación y aplicación: Como condición para hacer negocios con Gymboree, cada fábrica y franquicia debe cumplir con estos términos y condiciones. Gymboree tiene sistemas para evaluar y vigilar el cumplimiento de normas. Si Gymboree determina que cualquier franquicia ha violado alguno de estos términos y condiciones, terminará la relación de negocio o se requerirá que simplemente un plan de acción correctiva. Si la acción correctiva es aconsejada pero no

adoptada en una fábrica particular, Gymboree suspenderá la colocación de pedidos futuros y puede terminar la producción actual en esa fábrica. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.4. Programas:

1.4.1. Aspectos del desarrollo:

- Aspectos Principales:
 - Desarrollo físico.
 - Desarrollo Cognitivo/Intelectual.
 - Desarrollo Emocional/Social.
- Aspectos Secundarios:
 - Las Necesidades del niño durante cada etapa.
 - Las Necesidades de los padres durante cada etapa.

1.4.2. Programa Play & Learn:

Alienta el desarrollo a través del juego y el aprendizaje con un programa de siete niveles diseñado para alentar el crecimiento del niño a su propio ritmo individual. Desde el estímulo sensorial hasta juegos de resolución de problemas y relatos de cuentos, las clases utilizan actividades basadas en el juego para exigir el cuerpo y la mente.

Nivel 1: 0-6 meses.

Explora los sentidos y nutre el desarrollo auditivo y visual jugando boca abajo, con linternas, primeras canciones y más. Incluye charlas con los padres para ayudar a comprender el desarrollo de los niños.

Nivel 2: 6-10 meses.

Aprende acerca de la causa y efecto y estimula la fuerza a través del juego con rampas, toboganes y trepadoras para estimular el gateo.

Nivel 3: 10-16 meses.

Explora la comunicación de ida y vuelta. Juego que incita el descubrimiento del ambiente, balance y coordinación mientras los padres aprenden al mismo tiempo como interactuar con los niños y como comunicarse con ellos y el mundo.

Nivel 4: 16-22 meses.

Descubrir cómo trabaja el mundo y convertirse en una persona competente para resolver problemas a través de los juegos que muestran estilos y frecuencias.

Nivel 5: 22-28 meses.

Despliega la imaginación a través del juego creativo para apoyar el pensamiento simbólico, el desarrollo del lenguaje y la interacción social.

Nivel 6: 28-36 meses.

Juegos de manera independiente y con compañeros para conectar las ideas en cooperación y comunicación.

Nivel 7: 3-5 años.

Fomenta la curiosidad y el auto confianza a través del arte, la ciencia y el juego, entre otras propuestas. Las maestras leen libros infantiles para reforzar el desarrollo social mientras comienzan a involucrarlos en la lectoescritura activamente desde el juego. A la vez los motiva para involucrarse en actividades que incluyen la cooperación y la comunicación entre pares. Se incluyen tanto actividades individuales como grupales que promueven el desarrollo de las habilidades personales y sociales que facilitan la inserción escolar. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.4.3. Programa Music:

Music I: 10-16 meses.

Descubrir la melodía y ritmo, construyendo un repertorio de alegres canciones.

Music II: 16-28 meses.

La danza y el canto en un nuevo estilo musical cada mes incluyendo el ritmo latino, Rock 'n' Roll, Clásico y más.

Music III: 28 meses-5 años.

Expresa su voz de cantante y conocimiento musical emergente a través del ritmo, el tiempo y las formas musicales. La participación de los padres es opcional. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.4.4. Programa Art:

Art I: 18-24 meses.

Descubra el arte manual a través de la escultura, la pintura, relato de cuentos, mesa táctil y más.

Art II: 24-36 meses.

Pintura, canto, escultura, collage e imaginación en un único espacio creativo.

Art III: 3-5 años.

Gane confianza en la expresión del cuerpo y la exploración artística a través de las manualidades, experiencia multimedia. Participación de los padres opcional. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.4.5. Programa Prenatal:

La psicoprofilaxis es la preparación física, intelectual y emocional para la MATERNIDAD, ya sea un parto natural o una cesárea.

En la parte física, las futuras mamás reciben ejercicios adecuados que disminuyen o evitan las molestias propias de la gestación, ayudando al cuerpo a una mejor adaptación a los cambios y preparándolo para el esfuerzo del parto y la recuperación de una cesárea. Se trabajan técnicas de relajación y respiración que ayudan a mejorar las condiciones del bebé y a un mejor control de las contracciones.

En la parte Intelectual se les proporciona los conocimientos suficientes sobre temas relacionados con el embarazo como: señales de alarma, trabajo de parto, el nacimiento del bebé, estimulación intrauterina, anestesia, cuidados del recién nacido, lactancia, entre otros.

En la parte Emocional se trabaja con las expectativas de los padres, se corrigen ideas erróneas transmitidas constantemente por nuestra sociedad y se trata de que los futuros padres se sientan seguros y responsables para afrontar esta etapa con tranquilidad e ilusión. (Gymboree Corporation: documento interno, web)

1.5. Locales:

1.5.1. Plaza de las Américas

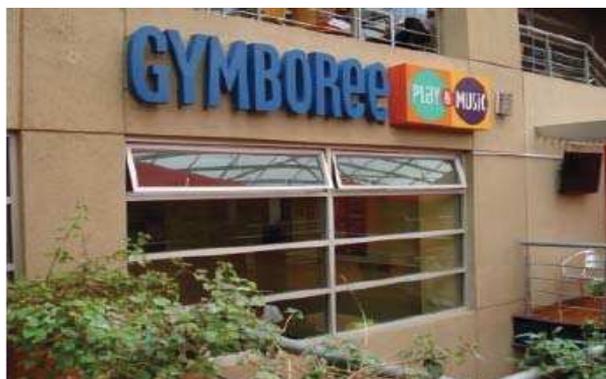


Figura 2: Local Gymboree Plaza Las Américas. Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 3: Local Gymboree Plaza Las Américas. Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.5.2. Cumbayá



Figura 4: Local Gymboree Cumbayá. Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 5: Local Gymboree Cumbayá. Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.5.3. Urdesa

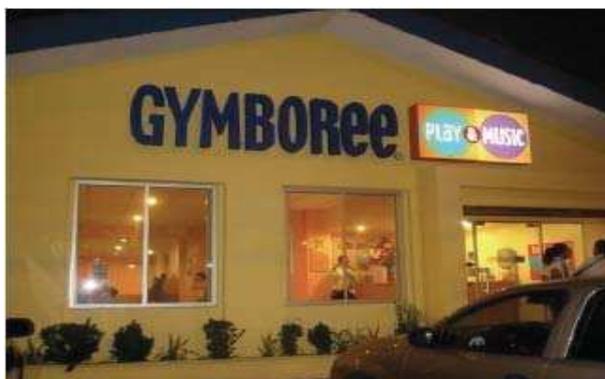


Figura 6: Local Gymboree Urdesa.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 7: Local Gymboree Urdesa.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.5.4. Los Chillos



Figura 8: Local Gymboree Los Chillos.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 9: Local Gymboree Los Chillos.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.5.5. Samborondón



Figura 10: Local Gymboree Samborondón.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 11: Local Gymboree Samborondón.

Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.5.6. Condado



Figura 12: Local Gymboree El Condado.
Tomado de Presentación Gymboree 2011.



Figura 13: Local Gymboree El Condado.
Tomado de Presentación Gymboree 2011.

1.6. Evolución del entorno:

La estimulación temprana es el conjunto de medios, técnicas, y actividades con base científica y aplicada en forma sistemática y secuencial. Se emplea en niños desde su nacimiento hasta los 6 años, con el objetivo de desarrollar al máximo sus capacidades cognitivas, físicas, emocionales y sociales, evitar estados no deseados en el desarrollo y ayudar a los padres con eficacia y autonomía en el cuidado y desarrollo del infante.

Los niños desde que nacen reciben estímulos externos al interactuar con otras personas y con su entorno. Cuando estimulamos a nuestros bebés les estamos presentando diferentes oportunidades para explorar, adquirir destrezas y habilidades de una manera natural y entender lo que sucede a su alrededor.

El origen de la Estimulación Temprana se sitúa en la década de los años cincuenta y sesenta. Es en los años 60 cuando diversos cambios sociales, políticos, científicos y en educación abren el camino hacia el inicio e implantación de este tipo de intervención a la que se denominó en sus inicios Estimulación Precoz.

Los inicios de la estimulación temprana en el Ecuador se dieron en los años 80 con el boom de las guarderías; Gymboree llegó al Ecuador en el año 2002 y para Julio del 2003 abrió sus puertas el primer centro.

A través de los años Gymboree ha alcanzado un alto crecimiento y por ende mayor número de niños en cada centro; sin embargo, la franquicia maestra de la Plaza de las Américas es la que tiene el más alto porcentaje de número de niños siendo un total de 490 que toman los programas.

Dentro de los centros que son la competencia principal para Gymboree están:

- Cachorros.
- Centro de estimulación adecuada mapaches baby g.
- Centro lamaze.
- Firststeps.

Debido a que Gymboree es una franquicia mundial, tiene más prestigio por su marca; sin embargo tiene que mantener su estatus ya que existe mucha competencia.

1.7. Media Kit.

1.7.1. Revista:

En razón a su gran éxito, desarrollo y crecimiento Gymboree incursionó aún más en los medios de comunicación. Comenzó con la edición de su revista *Aprendiendo Juntos*. Es una revista dirigida a padres y madres con hijos desde la etapa prenatal hasta los cinco años de edad. Se caracteriza por ser un medio amigable, que publica temas dedicados al desarrollo emocional, intelectual y físico de los niños. La información está sustentada por especialistas y profesionales médicos, y presentada en secciones divididas por rangos de edad, todo manejado bajo la filosofía del programa de Gymboree Corp.

El objetivo de la revista es llegar de forma gratuita y directa a todos los padres que toman sus clases en Gymboree. Así también, dar a conocer a la revista en sitios estratégicos como clínicas, hospitales y centros educativos afines al segmento.

Perfil del lector: Padres entre 20 y 45 años de edad con hijos desde el nivel prenatal hasta los 5 años de edad. Con un **nivel socio-económico** Medio-alto y alto y un **nivel de educación** superior.

Características del lector: Gente muy susceptible a temas emotivos.

Personas que manejan redes sociales y dispositivos tecnológicos.

Público que busca fuentes de información para aclarar dudas referentes al desarrollo de sus hijos. Personas participativas y comunicativas.

Distribución: Tiraje de 5300 ejemplares distribuidos en los 6 locales de Gymboree Play & Music (Plaza las Américas, Tumbaco, Condado, Los Chillos, Samborondón, Urdesa) además de hospitales y clínicas de nivel medio-alto y alto.

Proyectos: Desarrollan ideas creativas en un mes específico del año, generando interactividad con la marca y el cliente. Se involucra a los medios de comunicación como Revista - Canales Digitales, para la promoción y difusión del proyecto.

Sus proyectos tienen un alcance a:

3800 personas de Gymboree Play & Music, 1200 personas de bases de datos, 9300 que son seguidores de la página de Facebook.

Algunos de sus proyectos han sido:

- Navidad en canción: Elaboración de un proyecto musical inédito
- Calendarios Gymboree Play & Music: Concurso fotográfico.
- Especial de guarderías tarjetero personalizado junto con un separador de páginas.

(Presentación Conoce nuestros medios: Gymboree, 2013)

1.7.2. Eventos y charlas:

Se desarrollan eventos de integración aliados a una causa social, donde el principal objetivo es educar y lograr fidelidad con las actividades que realiza Gymboree.

Estos se organizan de acuerdo al interés del grupo objetivo y con la motivación de compartir en familia.

Las charlas se desarrollan en cada centro, invitando a un especialista que comparta sus conocimientos y aclare dudas comunes de los padres. Por lo general tienen un cupo y un valor significativo que es donado posteriormente.

1.7.3. Comunicación digital:

En Gymboree se generan diferentes canales de comunicación, que mediante estrategias, se alinean entre sí para crear una comunidad en la web que permite que la empresa esté presente todo el tiempo en la mente del consumidor.

Web: Es un medio de almacenamiento de la información de Gymboree franquicia maestra. El portal centraliza toda la información que será enviada a los diferentes medios digitales.

Blog: Se postean artículos específicos de la revista generando una comunidad en línea donde se discuten temas y se aceptan sugerencias para enriquecer el producto final. Así, también se mantiene vigente el contenido para personas que no pueden acceder a la revista impresa.

Facebook: Esta red social es una herramienta de comunicación y convocatoria, que permite tener interactividad con el cliente.

Mailing: Desarrollado en formatos llamativos con información específica de las actividades que realiza cada local; está segmentado según la base de datos de cada establecimiento. También cumple la función de un medio de apoyo para convocar y atraer gente a las actividades de Gymboree. (Presentación Conoce nuestros medios: Gymboree, 2013)

1.8. Mapeo de públicos:

1.8.1. Público Interno de la franquicia master Plaza Las Américas.

Tabla 1: Mapeo de público interno.

Perfil del público	Detalle
Directivos	Gerente General
Administrativos	6 personas entre coordinadores y asistentes y Gerente General
Académicos	11 personas incluidas las profesoras y 2 coordinadoras
Obtenido de entrevista Gerente General	

1.8.2. Público Externo de la franquicia master Plaza Las Américas.

Tabla 2: Mapeo público externo.

Perfil del público	Detalle
Clientes	884 padres de familia que asisten a clases con sus niños
Proveedores	Gymboree Corporation, Alcomder (Plaza de las Américas) Acti (empresa de contabilidad) Datamatium (computadores) Marcelo Espinosa (sistemas) Luis Quiñones (electricidad) Mega Disprol (insumos de limpieza)
Promotores	Movistar, Fybeca, Salud, Hospital Metropolitano, Hospital de los Valles.
Auspiciantes	Huggies, Johnson&Johnson, PIGEON, Enfagrow
Comunidad	Fundaciones con las que trabaja
Obtenido de Presentación Promotores y auspiciantes Gymboree, 2013.	

2. Capítulo II. Comunicación Interna.

2.1. ¿Qué es la organización?

Según Andrea Zerelli (1992, p.29), “la organización es un conjunto de componentes, como: un objetivo común, un conjunto de personas y medios, un esfuerzo combinado y un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación.” Con esto, define a la organización como un conjunto de medios humanos y materiales dispuestos para una misma finalidad dentro de un diseño determinado de relaciones y dependencias entre los elementos que la componen.

La organización también puede ser conceptualizada como sistema. De acuerdo con María de los Ángeles Gil (2010, p.32), la empresa está formada de un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad, mediante un proceso de transformación de inputs a outputs. Una empresa se define como sistema abierto cuando existe, de igual forma, un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido.

Tomando en cuenta estas dos definiciones, se puede concluir que la organización es una suma de varios componentes que tienen una interrelación y trabajan en un esfuerzo conjunto para lograr un solo objetivo que a la final influirá en todos.

2.1.1. Misión de una organización.

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo que o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa.” (David, 2008, p.59)

La declaración de la misión es un paso inicial para cualquier organización. La misión es la razón de ser de toda empresa, se responde a la pregunta ¿quiénes somos? o ¿cuál es nuestro negocio? Refleja el propósito de la organización y que la distingue de otras. No es posible para una empresa o cualquier lugar, planificar un futuro o desarrollar estrategias sino sabe qué es actualmente y qué hace.

2.1.2. Visión de una organización.

Según Karl Albrecht, (1996, pp. 166-182), “la visión de una empresa es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser”. Afirma que para esto, se debe basar en 3 fundamentos:

1. Un concepto enfocado.
2. Un propósito noble.
3. Una probabilidad verosímil de éxito.

Los gerentes y ejecutivos deben estar de acuerdo con cuál es su visión principal de la organización, lo que desean lograr a largo plazo. La declaración de la visión debe responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?

2.1.3. Valores de la organización.

Según Kathy Mantilla (2009, p.76) “la cultura organizacional únicamente adquirirá preponderancia en la medida en que sus miembros asimilen los valores corporativos fundacionales, asumiéndolos como convicciones y llevándolos a la práctica con sus conductas.”

De esta forma los miembros de toda organización sentirán pertenencia y cumplirán con un propósito común. Los empleados realizarán su trabajo distinguiendo si lo que hacen es apropiado o beneficia a la empresa o si la

puede perjudicar. Si todos comparten los mismos valores, la convivencia y el trabajo en un mismo lugar se vuelve más fácil en un ambiente propicio para el desarrollo de los individuos de cada organización.

2.2. Imagen Corporativa.

“La imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.” (Sánchez y Pintado, 2009, p.17)

La imagen corporativa es una representación que se forma cada individuo en su mente. Esta imagen es generada de variados atributos que la organización muestra y dichos atributos o características pueden ser los ideales o no para el público. La idea que se genere en las personas es resultado de la comunicación externa, de lo que ha transmitido la empresa.

Según Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994, pp. 131-150), la imagen tiene los siguientes componentes:

- Notoriedad: Grado de reconocimiento, espontáneo o no, que los individuos tienen de la empresa.
- Fuerza: La rapidez y espontaneidad con que una empresa, marca, etc., se asocia a un estímulo relacionado.
- Contenido: Atributos que se asocian al producto.
- Experiencia: La transmisión oral de la imagen entre individuos, sin objetividad.
- Posicionamiento.

La imagen de una organización no es tangible, proyecta la identidad de la empresa y ésta debe ser positiva. Sin embargo, las empresas tienen un control muy limitado, por ejemplo pueden controlar la publicidad, pero no

pueden controlar los comentarios del público. Cualquier acción de la empresa puede afectar su imagen.

Joaquín Sánchez y Teresa Pintado (2009, p.39), exponen ocho aspectos en los cuales una buena imagen añade valor agregado:

- Aumenta el valor de sus acciones.
- Tiene más posibilidad de obtener buenas negociaciones en la adquisición de otros negocios o empresas.
- Mejora la imagen de sus productos y servicios, las marcas que ofrece al mercado.
- En mercados muy saturados, una empresa con una buena imagen se diferencia mejor y logra ser recordada sin problemas.
- Cuando la empresa tiene que lanzar nuevos productos las actitudes del consumidor son más favorables, y está más dispuesto a probar y compara lo que se ofrece.
- Ante cualquier adversidad, el público objetivo actúa mejor, y confía en mayor medida en la empresa que tiene una imagen positiva.
- Los mejores profesionales quieren trabajar en compañías cuya imagen corporativa es positiva.
- Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con una buena imagen, sobre todo, si el esmero no solo se refiere a los públicos externos, sino a los internos.

2.3. ¿Qué es la comunicación interna organizacional?

“La Comunicación Corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 1999, p.72). Anteriormente se creía que la comunicación debía ir de afuera hacia adentro beneficiando únicamente a los clientes, pero en la actualidad esto ha cambiado radicalmente. Hoy en día es de suma importancia que la comunicación sea de adentro hacia afuera para que

involucre a todos los miembros y así aumentar su participación dentro de los procesos comunicativos. Habiendo dicho esto, es importante recalcar que la comunicación interna permite desarrollar las relaciones entre los diferentes cargos de la organización.

“Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.” (Capriotti, 1998, pp. 5-7)

Al pasar el tiempo y con la evolución del mercado; las exigencias, tanto del consumidor como de los empleados, han creado la necesidad en las empresas de coordinar e integrar todo el trabajo de los departamentos por los que está compuesta. De esta forma se alinean los esfuerzos de todos sus miembros y se consigue un trabajo unificado para lograr, tanto un objetivo personal, como puede ser la satisfacción personal con el trabajo; así como el objetivo de la empresa.

De acuerdo con Liliana Guevara (2006, p.45), la comunicación organizacional “es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendientes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.”

2.4. Comunicación Externa

“La Comunicación Externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando.” (Castro, 2007, p.19)

Normalmente en las empresas, la comunicación externa se relaciona inmediatamente con los departamentos de Marketing, Publicidad o Comercial. Pero la gestión de la comunicación externa no se limita a vender o sólo promocionar la empresa. Sino que su intención es el manejo adecuado de herramientas para beneficio de la organización a largo plazo.

La comunicación externa se encarga de todo en cuanto a las relaciones que tiene la organización con sus diferentes públicos. De acuerdo con Dolores Fernández y Elena Fernández (2010, p.6), la comunicación externa es el conjunto de mensajes informativos acerca de la empresa, transmitidos con la intención de mejorar o generar relaciones con diferentes públicos. Con el fin de proyectar una imagen favorable de la organización. Para esto, se pueden utilizar herramientas como:

- La comunicación externa operativa: Informar sobre productos o servicios. Ofrece promociones, ferias y exposiciones en beneficio de la imagen de la empresa.
- La publicidad: Se utiliza para promocionar la imagen, a través de revistas, radio, televisión, internet o vallas publicitarias.
- Relaciones públicas: Se encuentra estrategias para gestionar la comunicación entre públicos y empresa y mantener una imagen positiva. El objetivo es conocer la percepción que el público tiene de la organización. De acuerdo con los resultados se planifica cómo posicionar mejor la imagen.

Gestionar la comunicación externa permite proyectar una mejor imagen de la organización e interactuar de manera más profunda con los públicos. Estudiar al mercado le da una gran ventaja a la organización, para poder planificar de acuerdo con lo que su mercado objetivo necesita. A través de la comunicación externa la empresa puede posicionarse de mejor manera en la mente de sus públicos, y esto es más que Publicidad o Marketing.

En el libro “La comunicación comercial” (2008, pp. 24-35), la comunicación externa tiene como funciones:

- Difundir información.
- Relacionarse con los medios de comunicación.
- Inducir y persuadir.
- Fidelizar y recordar al cliente.

2.5. Flujos de Comunicación.

Existen 3 flujos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. La descendente es la más común entre las organizaciones, donde la información va de los altos a los bajos mandos.

2.5.1. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es cuando el mensaje se origina desde lo bajo y recorre hacia los niveles más altos. Esto es importante porque permite recibir aportaciones u opiniones por parte de los empleados; y comprobar que la información que emiten en los niveles altos este siendo recibida y entendida por los empleados. Sin embargo, la información que emiten los empleados a sus jefes no siempre es tomada en cuenta y puede ser que algunos mensajes sean tomados de forma negativa. Por esto debe existir una retroalimentación positiva y dinámica en este tipo de comunicación.

2.5.2. Comunicación descendente.

La comunicación descendente es aquella que se transmite desde los altos mandos hasta los inferiores. Según Dirección y Gestión de empresas (2008, p.10), en su libro Comunicación Interna, este tipo de comunicación permite que los directivos informen sobre:

- “Lo que debe facilitar a sus empleados según compromisos institucionales, convencionales y legales.
- Lo que desea comunicar voluntariamente con el fin de conseguir sus objetivos.
- Lo que necesita, para que los niveles ejecutivos, desempeñen su función eficazmente.
- Lo que considera interesa al empleado para lograr mayor nivel de integración.”

2.5.3. Comunicación horizontal.

Por último, la comunicación horizontal es generada entre personal y áreas que están en un mismo nivel jerárquico, por esta razón se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Morales, 2001, p.7). Este tipo de comunicación es muy particular porque permite a los empleados expresarse de manera abierta.

2.6. Funciones de la comunicación interna.

Como principales funciones de la comunicación interna están: la implicación del personal, conseguir un cambio de actitud en ellos y aumentar el nivel de productividad. La implicación del personal, quiere decir brindar suficiente motivación a los empleados y que se sientan identificados con la función que desempeñan en la organización. Al hablar de cambio de actitud nos referimos

a que el empleado pueda creer y confiar en los procesos de comunicación para que exista una mejor retroalimentación.

Finalmente, si se logra motivar al empleado, si los mensajes y la información llegan y se entienden de la manera intencionada y correcta, el desempeño de los miembros de la empresa mejorará y la calidad del trabajo aumentará.

“La gestión de la comunicación interna requiere la intervención de los órganos de línea y de los órganos de staff. Todos participan, en tanto en cuantos sujetos de papeles, comunicacionales diferentes, subordinados y adecuados a su grado de autoridad y responsabilidad.” (Caldevilla, 2010, pp. 25-30)

Por otro lado, Liliana Guevara (2006, pp.45-46) menciona que entre los fines de la Comunicación Corporativa esta: “generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación”. Para la franquicia maestra Gymboree esto es aplicable, en el sentido de lograr una identidad más unificada entre todos los centros a través de la utilización de herramientas que permitan planificar de mejor manera las actividades y mantener una comunicación adecuada para el seguimiento de las mismas.

“Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la empresa.” (Guevara, 2005, p.46)

2.7. Públicos de una organización.

Según David Caldevilla (2007, p.112), “el público es un área social de comunicación o lo que es lo mismo, un grupo de individuos externos o internos a las organizaciones de Relaciones Publicas definida por intereses comunes.”

Cada empresa tiene un público diferente y cada público tiene diferentes conductas, esta conducta es muy importante, porque afecta a la empresa. Ciertas actitudes se deben a problemas que las organizaciones deben detectar y plantear acciones para solucionarlos.

Todos los públicos procesan la información que es transmitida por las empresas, y algunos pueden tener opiniones similares acerca de una organización y comienzan a comportarse como una unidad y de esta forma influyen en las actividades de la organización. Conocer al público es importante, analizar sus opiniones, actitudes y preocupaciones.

2.7.1. Públicos Internos.

Se puede considerar como público interno a todos aquellos conectados directamente con la organización, y con los cuales la empresa se comunica en términos de rutina de trabajo diaria. Dentro de los públicos internos se encuentran:

- Los directivos.
- Empleados.
- Administradores.
- Sindicatos.
- Jefes de departamentos.
- Representantes.

Los públicos internos se ven afectados directamente por la organización y trabajan por un mismo objetivo. Los empleados de la organización son el activo más importante, proporcionan el trabajo y experiencia y si ellos son productivos pues la empresa igual.

2.7.2. Públicos Externos.

Estos públicos no se ven directamente ligados con la organización pero si se ven afectados de forma indirecta por ella. Sin embargo, las acciones y decisiones de estos públicos si pueden afectar directamente a las actividades de la organización. Las empresas pueden depender en gran nivel de estos públicos. Dentro de estos se encuentran:

- Clientes.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Gobierno.
- Medios de comunicación.
- Comunidades.
- Auspiciantes.
- Competencia.

La principal diferencia entre el público interno y externo, es que los internos tienen un interés o propósito específico con la empresa mientras que los externos solo la ven como una organización más. Además, sin el público interno no se podría llegar al público externo, y sin la productividad de los empleados no habría que ofrecer a los clientes, por ejemplo.

2.8. Participación de los públicos internos en la comunicación.

Los públicos internos son el cliente número uno de las empresas, es por esto que con ellos se debe mantener la mejor de las relaciones y una comunicación transparente. En tiempos anteriores era muy común que las

necesidades o sugerencias de los empleados no fueran tomadas en cuentas, pero ahora se ha enfatizado el rol de los trabajadores como piedra base del trabajo de toda la organización. Es por esto que deben ser partícipes en la comunicación interna.

“En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales...”
(Ritter, 2008, p.50-70).

De otra forma se puede hablar de la participación de todos los miembros como una comunicación interpersonal en el trabajo. Se debe analizar la comunicación de manera sistemática, en la que cada parte afecta el todo y viceversa. Percibiendo la comunicación de esta forma, afecta directa e indirectamente, en aspectos como la cultura, los valores, el clima laboral, motivación, la estructura de procedimientos y toma de decisiones. De acuerdo con Mónica Valle Florez (2005), “el rol que desempeña la comunicación interpersonal en el trabajo es hacer operativos los encuentros con otros; esta función se realiza por medio de la transmisión, participación y manifestación...”. Es así como se puede identificar las necesidades de todos los empleados y encontrar la manera en que se puede mejorar su trabajo

Tomando en cuenta lo antes dicho, es necesario realizar una auditoría de comunicación interna. Según Imma Rodríguez (2007, p.324), la auditoría tiene como objetivo descubrir las necesidades y expectativas de la empresa en cuanto a la información y comunicación, así como examinar las fortalezas y debilidades de la forma de comunicarse con los públicos internos con la intención de mejorarlas. La autora cita en su libro a Cervera (2005), quien indica que en la auditoría interna se examinan los siguientes elementos:

- La comunicación cara a cara y la comunicación escrita.
- Las pautas de la comunicación entre los individuos, las secciones y las áreas de la empresa.
- Las pautas que orientan la comunicación que va dirigida a las audiencias externas, los canales de comunicación, su frecuencia e interacción.
- Los contenidos, claridad y efectividad de la comunicación.
- Las necesidades de información requeridas por los diversos departamentos y secciones de la organización.
- El uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de transmisión de conocimiento.
- La comunicación informal y las actitudes individuales.

En el caso de la empresa Gymboree se debe impulsar la participación de sus miembros en los procesos de comunicación interna, rescatar entre ellos la importancia de la misma. Como dice Capriotti, es importante que sea *con* la organización y no solo *a*, para esto la comunicación debe ser de tipo horizontal pero incluir a todos, no solo a los de la misma línea jerárquica, sino compartir el principio de transmitir mensajes e información en un ambiente abierto y de confianza. Es necesario recordar al personal de la institución la importancia de la comunicación y de incluirla en todos los procesos.

2.9. Tipos de herramientas de comunicación interna.

Según Sara Díez Freijeiro (2006, pp.26-46), existen las siguientes herramientas de comunicación internas:

Tablones de anuncios: Espacio destinado únicamente para el uso de personal interno para acceso a documentos de información puntual, este deberá estar colocado en un lugar transitado de la oficina y el tiempo de exposición de la información debe ser controlado.

Buzón de sugerencias: Este medio permite que las ideas y pensamientos de los empleados lleguen a los altos mandos, sea anónimo o no, debe estar colocado en diferentes partes de la empresa.

Reuniones: Existen reuniones de tipo informativas, de formación, de reflexión, de trabajo, funcionamiento y toma de decisiones. En estas reuniones se intercambian mensajes y datos de interés tanto para empleados como para directivos. Debe existir una persona encargada de coordinar y dirigir la reunión, y el éxito de la misma radicará en la competencia de aquel individuo.

Entrevista personal: Pueden ser a petición del empleado o directivo, el objetivo es que los miembros de la empresa se expresen libremente. Con esta herramienta se pueden aclarar rumores, desacuerdos o problemas.

Procedimiento de acogida: Es el primer contacto de la empresa con el empleado, aquí se da la oportunidad de describir la empresa, los medios que utiliza, las personas que trabajan en ella, comúnmente se entrega un manual de bienvenida.

Boletín interno: Son informaciones periódicas que llegan a los empleados vía correo electrónico, son instrumentos para dar a conocer información relevante y de interés general. Debe adaptarse a las necesidades de la empresa y según esto puede tener diferentes estructuras. La periodicidad dependerá de la empresa si es: semanal, quincenal o mensual.

Periódico o revista interno: Es una de las herramientas de comunicación más utilizada por su carácter colectivo y gran credibilidad. Puede ser mensual o bimensual. El objetivo de la revista o periódico es informar acerca de la empresa, motivar a los empleados, integrar, desarrollar sentimientos de pertenencia y favorece el dialogo en la empresa.

Intranet: Es la red local de la empresa, de carácter privado, que proporciona información a los miembros de la empresa, vía internet. Permite trabajar a los usuarios juntos de manera sencilla y efectiva para colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias y establecer procedimientos seguros.

Correo electrónico: Se usa de forma masiva para intercambiar todo tipo de información. Se transmiten los mensajes en tiempo real, existe interactividad, transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios con confidencialidad.

Circular o carta al personal: Está destinada a difundir información importante como: el resultado de objetivos, cambios en el organigrama, etc. Deben siempre estar firmadas y pueden enviarse por correo interno, es un soporte para la gestión de crisis y desmentir rumores. Por esto mismo se debe utilizar en momentos puntuales y de importancia para la empresa.

Dentro de la empresa Gymboree, franquicia maestra, se utiliza algunas de las herramientas antes mencionadas, como: correos electrónicos donde se informa de eventos y actividades específicas; boletín interno, llamado Gybo times, también destinado a los públicos externos; de igual forma la revista, Aprendiendo juntos; situado en la oficina se encuentra un tablón de anuncios donde se publican los objetivos, estadísticas, información de Lesson Plans, etc. Además se realizan reuniones mensuales para intercambiar información y transmitir a las profesoras y administrativos las noticias más relevantes y la situación actual por parte de cada departamento.

2.10. Importancia de la Comunicación Interna.

Con lo antes mencionado se puede concluir que la comunicación interna, sus procesos, tipos de herramientas y funcionamiento son de suma importancia para toda empresa. Con una adecuada comunicación las organizaciones

pueden llegar a un máximo nivel de desempeño y productividad, a través de la transmisión de información entre todos los miembros y entendimiento de las funciones de cada uno. De acuerdo con Liliana Guevara (2006, p.46), la Comunicación Interna en las empresas permite:

- El conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y la integración.
- Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

Según Mónica Valle Florez (2005, p.97), en las organizaciones, la comunicación es vital para el logro de un mejor funcionamiento; metafóricamente, podríamos decir que es flujo que irriga la vida organizacional, así como lo hace la sangre en el cuerpo humano.”

3. Capítulo III. Clima Laboral.

En el caso de Gymboree, franquicia maestra, es importante analizar como un punto a parte de la comunicación interna. En el aspecto académico, la relación entre los padres familia y las profesoras es muy estrecha. Por lo tanto si una profesora no se encuentra satisfecha dentro del ambiente de trabajo puede interferir con el nivel de calidad al momento de impartir la clase y después al momento de tratar las dudas de los clientes y no dar de manera completa y óptima toda la información. Otra situación que se puede generar con un mal clima laboral, es la rotación de los empleados; cuando diferentes profesoras dan la misma clase esto produce inconformidad en los padres de familia que exigen que sea una persona que esté al tanto del desarrollo de sus hijos, por ejemplo para saber dar los consejos necesarios y los pases de nivel.

En el aspecto administrativo, las personas del counter son el primer contacto con el cliente; dan la bienvenida, proporcionan la información y cierran la venta. Si el mal clima laboral interfiere con el desempeño del empleado en las actividades de counter puede verse afectada hasta la productividad del local. Para un mejor entendimiento de lo que abarca el clima laboral en una empresa, a continuación se explica el concepto, su importancia, condiciones y la relación que tiene con la satisfacción laboral.

3.1. ¿Qué es el clima laboral?

Según Ángel Baguer (2005, p.77), “el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.”

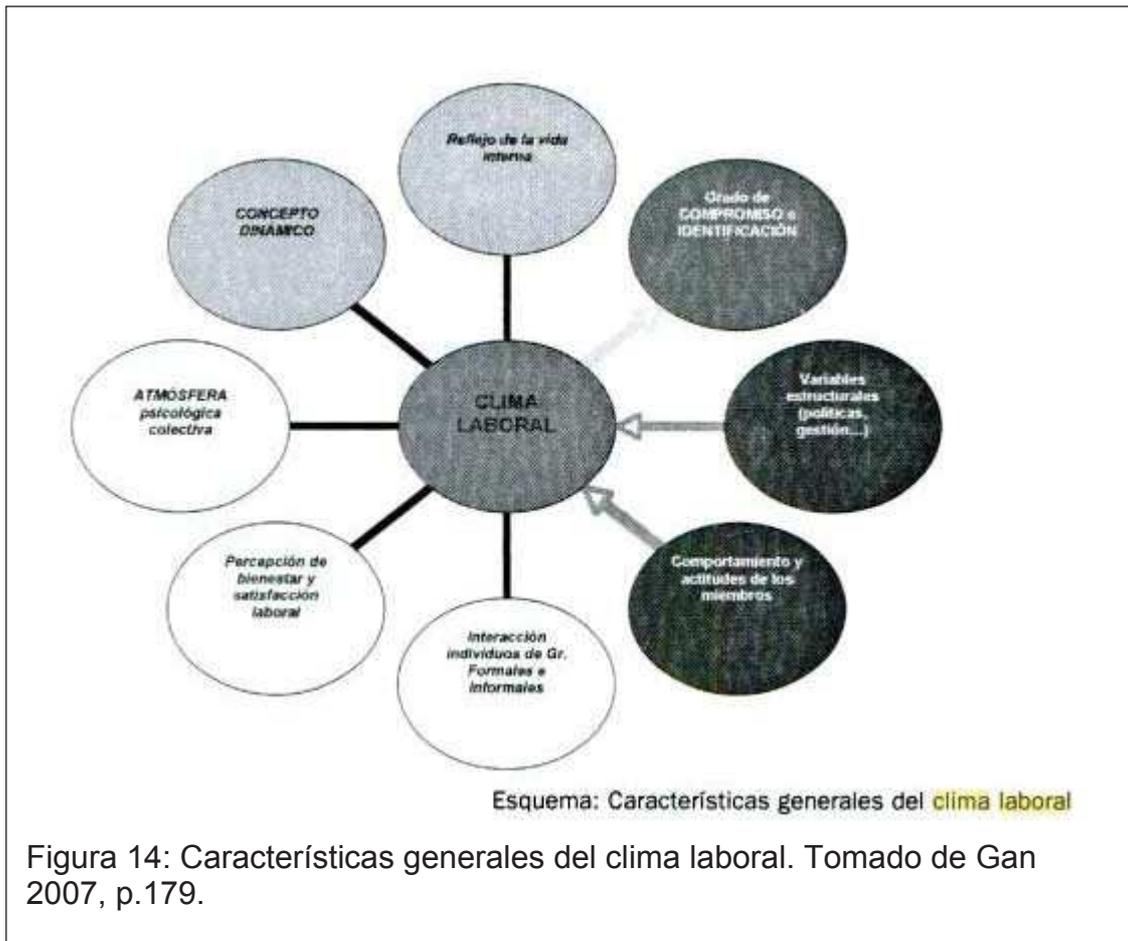
Un buen clima laboral existe cuando el trabajador se encuentra en un entorno que le permita compartir y expandir sus habilidades y conocimientos. Por el

contrario, no existe un buen clima laboral cuando el trabajador siente que en su puesto o empresa existen carencias, es decir le falta algo para desarrollarse y consecuentemente se siente insatisfecho.

De acuerdo con Federico Gan (2007, p.177), “el clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de la organización y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o las normas.”

Cada organización es diferente y única, se guían independientemente de otras debido a su filosofía y su entorno. Sin embargo el clima laboral no va a ser el mismo en toda la organización, pueden existir microclimas diferentes. Esto quiere decir que en un departamento de la empresa el ambiente de trabajo puede ser muy bueno y los trabajadores pueden sentirse a gusto; mientras que en otro, no se consigue un buen clima laboral y los empleados lo encuentren insoportable.

Se puede concluir que el clima laboral es el entorno o atmósfera donde los empleados desempeñan su trabajo, y que les permite hacerlo de forma adecuada y satisfactoria o no, donde se despliega varias actitudes y percepciones que tiene de la organización.



3.2. La importancia del clima laboral.

El concepto de clima laboral parte de la teoría de motivación de Kurt Lewin, que postula que la conducta cambia a partir de varias fuerzas que influyen sobre el individuo y no solo un motivo en particular. Lewin describió la teoría de campo para explicar la conducta, donde determina que el sujeto se ve afectado por las diferentes situaciones dentro de un campo. La palabra campo puede hacer referencia a un ambiente o lugar. De esta teoría partimos para explicar la importancia del clima laboral. El clima laboral es una valoración, una actitud; la percepción positiva o negativa que tienen los miembros de una organización.

Según Francisco Javier Llana (2009, p.350) “la esencial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. Es por esto que surge la necesidad de las empresas de estar pendientes de mantener un buen clima laboral. De esta forma la productividad se mantiene o aumenta y la calidad de servicio que brinda el personal es mejor.

Es importante que la empresa sea capaz de reconocer las necesidades de sus empleados y satisfacerlas. Esto permitirá establecer condiciones adecuadas de trabajo y mantener, con éxito, motivados a los miembros de la empresa; una de las mejores y más conocidas maneras de hacer esto es reconocer al empleado el esfuerzo que ha realizado, a través de un sistema de incentivos justo.

“Los sistemas de incentivos que incluyen premios significativos y alcanzables por desempeños destacados, permite satisfacer la necesidad de superación que existe en los seres humanos y convierte a la fuerza laboral en un grupo de triunfadores motivados por la búsqueda de logros cada vez más significativos” (Castillo, 2006, pp. 72-80).

Para aclarar la importancia del clima laboral es necesario entender que es una parte dentro de algo que abarca varios aspectos, la cultura corporativa. Según Miguel Ángel Sáez y Ma. Ángeles González (2005, p.16), “la cultura podría considerarse como un producto del hombre, resultante de su interacción con otros individuos y con su entorno”. El hombre es susceptible de ser culturizado en un proceso amplio de socialización en que el individuo va asimilando una determinada idiosincrasia colectiva, una forma de vida. Bajo este concepto podemos determinar que mantener un buen clima laboral

permitirá a la persona interactuar mejor en ese entorno, adaptarse a los procesos y ser eficiente en el desarrollo de sus funciones.

“El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima laboral tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima está deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.” (Gan, 2007, p.177)

Por las razones anteriormente expuestas, es fundamental analizar el clima laboral de una organización. Los aspectos de trabajo de cada puesto es diferente, por ende el empleado puede sentirse satisfecho con algunos y con otros no. Es necesario determinar si existe una satisfacción completa o incompleta. Ángel Baguer (2005, p.78) dice que el análisis del clima laboral permite:

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores.
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por mal entendidos o falta de información.
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la Dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la Dirección y los trabajadores viven empresas distintas, tienen apreciaciones diferentes.
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

3.3. La relación entre clima laboral y satisfacción laboral.

Muchos han sido los estudios realizados para determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, esto quiere decir: si es el clima que afecta a la satisfacción o si esta influye en el clima laboral. La satisfacción laboral se puede definir como el tipo de actitudes que se tiene hacia el cargo que ejerce cada persona, dependiendo de las características del puesto y las funciones que tiene que cumplir. El clima laboral a su vez puede estar afectado por un conjunto de aspectos positivos y negativos de la empresa.

A lo largo del tiempo y las investigaciones realizadas no se ha podido determinar cuál recae sobre cuál, pero si se ha determinado que existe una correlación entre ellos y que se debe mantener un balance para que el ambiente laboral no sea de estrés o problemas y para que las condiciones de trabajo de cada puesto sean propicias.

Para apoyar lo dicho anteriormente, Mapcal (1996, pp. 166-167) dice que el clima laboral existente en una empresa es el resultado y consecuencia directa de los valores, los comportamientos y los símbolos dominantes en su cultura. Mantiene una estrecha relación con los valores de satisfacción que la empresa haya incorporado a los puestos de trabajo. Se trata de una situación, en su mayoría emocional, que existe como un contexto supraindividual; es decir, que existe en una dimensión superior a la de cada persona que trabaja en la empresa, pero que tiene repercusiones y consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de estas.

Finalmente influye de forma importante en las actitudes laborales del personal y, en consecuencia, afecta, positiva o negativamente, su integración en los objetivos de la empresa, sus niveles de productividad, su disposición a realizar esfuerzos discrecionales, etc.

3.4. Condiciones del clima laboral

3.4.1. Satisfacción en el puesto de trabajo.

Dentro de toda organización existen empleados que no se encuentran satisfechos en el puesto que desempeñan, puede que alguno de ellos no esté realizando el trabajo que mejor le corresponda o para el cual este mejor preparado. Según Ángel Baguer (2005, p.79), las razones por las cuales un trabajador podría sentirse insatisfecho son las siguientes:

- No dispone de las habilidades o requerimientos para el puesto.
- Porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en su puesto actual y se encuentra desmotivado.
- Estrés.
- No existe un buen ambiente de trabajo con sus compañeros.
- No existe un buen ambiente de trabajo con sus superiores.
- El trabajo es rutinario.
- Condiciones ambientales adversas: polvo, ruido, calor, frío. Falta de seguridad, falta de ergonomía.
- No se toma en cuenta sus sugerencias o propuestas.

3.4.2. Trato personal y ambiente de trabajo.

En cualquier empresa un empleado busca recibir un trato amable por parte de sus superiores y compañeros de trabajo. Realizar su trabajo en un ambiente moralmente bueno, sin gritos ni malestares; y sobre todo, donde sus ideas y opiniones sean respetadas.

3.4.3. Promoción.

Las empresas deben ofrecer una carrera profesional donde los empleados puedan superarse, adquirir nuevos conocimientos y una promoción dentro de la organización. Un error común que comenten las organizaciones es

contratar a personas exteriores para un cargo, cuando pueden promover a una persona que ya trabaje con ellos. Sin embargo, los directivos no pueden ascender al “favorito” o al más antiguo, sino a la persona más capacitada para el cargo.

3.4.4. Reconocimiento del trabajo.

El reconocer el trabajo que realizan los empleados genera gran motivación, por consiguiente seguirán realizando un buen trabajo. El reconocimiento puede ser con dinero o sin dinero. Con dinero el reconocimiento al pagarle al empleado su salario y beneficios como utilidades, decimos, etc. Sin dinero, se puede felicitar al empleado por su labor y brindar apoyo y recomendaciones para seguir adelante.

3.4.5. Estructura adecuada de la organización.

Es indispensable que la empresa tenga establecido un organigrama adecuado y horizontal, para que la comunicación y trato entre todos los miembros sea apropiado.

Se deben establecer reglas y procedimientos en toda empresa. Sin embargo debe existir flexibilidad y el control sobre el trabajo de los empleados debe ser razonable.

3.4.6. Delegación del trabajo.

Para cualquier empleado es gratificante que la organización le permita gestionar su propio trabajo y darle la confianza de que asuma riesgos y tome decisiones. De esta forma la persona se siente más apta para el cumplimiento de los objetivos. Puede existir de igual forma, una delegación del trabajo en grupos, entre departamentos.

3.4.7. Formación.

Como se mencionó anteriormente, en el aspecto de promoción, es muy importante para el trabajador su carrera profesional. La empresa debe estar al tanto de esto, y en la medida de sus posibilidades, ofrecerles a sus empleados programas de formación. El propósito de estos programas es potenciar el capital intelectual. Se brindaría la oportunidad a los empleados de ascender a cargos superiores con más responsabilidades.

3.4.8. Condiciones de trabajo y seguridad.

Es imperativo que el empleado se encuentre en buenas condiciones y se sienta seguro para realizar un trabajo eficiente. Con buenas condiciones, se hace referencia al espacio de trabajo, la iluminación, la calefacción, la climatización y eliminar elementos nocivos como el polvo, humo, ruidos, etc.

3.4.9. Participación y sentimiento de pertenencia.

Cuando el empleado participa en grupos de trabajo y siente que es útil y puede realizar sugerencias y tomar parte en las decisiones. Esto le da al empleado ese sentido de pertenencia, que tiene un propósito en la empresa y es necesitado.

3.4.10. Calidad de liderazgo.

Es importante que los directivos creen buenas relaciones con los trabajadores y sepan transmitir entusiasmo. Ángel Baguer (2005, p.85) hace mención de lo que los trabajadores deben percibir de los directivos:

- Disposición para el dialogo.
- Adecuada preparación.

- Que dirijan la empresa para lograr los objetivos de la misma y no sus objetivos personales.
- Que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando se le delga el trabajo, y que se le permite tomar decisiones.
- Que se interesan por su trabajo.

3.4.11. Prestaciones de tipo social.

Los trabajadores se ven motivados cuando la empresa les brinda beneficios adicionales como por ejemplo:

- Comedor.
- Guardería.
- Becas de estudio.
- Celebraciones en la empresa.
- Posibilidad de tener acciones.
- Horario flexible.
- Planes de pensión.
- Premios.
- Seguro de vida.
- Transporte.
- Actividades deportivas.
- Instalaciones de descanso dentro de la empresa.

4. Capítulo IV. Investigación.

4.1. Objetivos de la investigación.

4.1.1. Objetivo General.

Identificar los problemas de comunicación internos que afectan a empleados y clientes de la empresa Gymboree, Plaza de las Américas con el fin de crear un plan de comunicación interno que fortalezca las herramientas de comunicación y mejore el servicio al cliente.

4.1.2. Objetivos específicos.

1. Conocer procesos y herramientas de comunicación interna.
2. Identificar las fallas en la comunicación interna de Gymboree, Plaza de las Américas.
3. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a las herramientas de comunicación internas.
4. Identificar el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la información que es recibida.
5. Diagnosticar el clima laboral dentro Gymboree, Plaza de las Américas.
6. Desarrollar un plan de comunicación interno para fortalecer los procesos y herramientas de comunicación de Gymboree, franquicia maestra.

4.2. Técnicas de investigación.

Para esta investigación se aplicará la técnica documental y de campo. En la primera se realizará una recolección de información bibliográfica de: libros, publicaciones de tesis, planes de comunicación y reportes. Esta información será registrada en una matriz de categorías para distinguir los datos recolectados y empatarlos con la variable adecuada para analizarlos posteriormente. El registro se mantendrá en un archivo de cómputo, tanto en la computadora como en flash memory.

En la técnica de investigación de campo se aplicará encuestas al personal de la institución: profesoras, administrativos, y de igual forma a los clientes que en este caso son los padres de familia que atienden a las clases con sus hijos. Para el diseño de las preguntas se tomará en cuenta el objetivo de la investigación de identificar los procesos, cómo se los maneja y el nivel de satisfacción. Complementariamente, también se realizará una entrevista al Gerente General para determinar el nivel de productividad de sus empleados y cómo el conocimiento de normas y manejo de procesos y herramientas influyen para el cumplimiento de objetivos.

Para respaldar la investigación se utilizará una técnica de observación donde se recolectará información acerca de la forma de trabajo en el día a día de la empresa, y cómo se desenvuelve cada miembro en sus actividades; la relación entre los altos mandos y bajos, y como se correlacionan las funciones específicas de cada uno. Al término de aplicar todas las técnicas se procederá a un análisis de los datos e información obtenidos para el desarrollo del plan y posterior ejecución.

4.3. Método.

En el desarrollo de esta investigación se aplicara los métodos de observación, deductiva y de análisis. La observación es necesaria porque nos permite identificar la forma de interactuar dentro de la institución, el desenvolvimiento que tienen los miembros dentro del ambiente y en sus funciones específicas, y el conocimiento y manejo de los procesos y herramientas internos de comunicación. Al finalizar la observación se realizará un análisis para concluir y definir recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos y herramientas.

Para el método deductivo se partió de la observación de las situaciones cotidianas de la empresa, realizada previamente con el propósito de identificar las causas de los problemas de comunicación interna y proponer estrategias y

acciones para el fortalecimiento de los procesos y herramientas a través del diseño de un plan de comunicación.

Al finalizar la recolección de datos es indispensable realizar un análisis de datos obtenidos y estudios e investigaciones para interpretar los resultados y concluir las necesidades primordiales, relacionando las variables (clima laboral, comunicación interna, procesos y herramientas, plan de comunicación) para determinar las razones por las cuales se dan situaciones de cierta manera y cómo influyen entre sí, para el fortalecimiento de la empresa.

4.4. Enfoque.

El enfoque de esta investigación es multimodal, porque la información que se obtiene es tanto cualitativa como cuantitativa y de igual forma las herramientas que se utilizan son mencionadas a continuación. Cualitativas: Entrevistas, grupos focales, análisis de reportes. Cuantitativo: Encuestas.

Las razones por las que este enfoque es el más adecuado es que adquirimos una ventaja en la investigación al poder obtener más de un tipo de dato o información, podemos interpretar y conseguir la opinión, percepción, conocimiento y nivel de satisfacción por parte de los públicos internos; y también cuantificar los resultados de encuestas y obtener datos numéricos y estadísticos. Además podemos aplicar más de un tipo de instrumento de investigación como: encuestas, entrevistas y análisis de las mismas.

4.5. Encuestas.

4.5.1. Clientes Gymboree, Plaza de las Américas

Lugar: Gymboree, Plaza de las Américas al Norte de Quito.

Nivel Socioeconómico: Medio bajo- alto.

Padres de familia entre edades de 20 a 50 años.

Fecha: Mediados de septiembre 2013.

Muestra:

Forman parte de esta muestra todos los padres de familia que asisten a clases con sus hijos en Gymboree Plaza las Americas. Es importante denotar que se toma como base la franquicia maestra porque aquí es donde se toman decisiones, se genera nuevas ideas y de donde parten los cambios hacia el resto de locales. De igual forma, es el local con el mayor número de niños inscritos.

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

$$n = \frac{728}{(0.05 \times 0.05) \times (728 - 1) + 1}$$

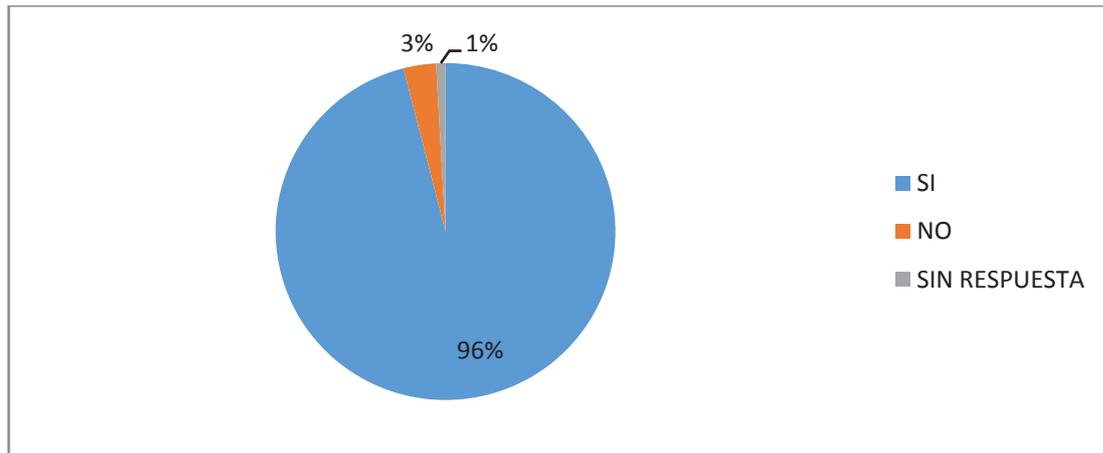
$$n = \frac{728}{2.817}$$

$$n = 258$$

Desarrollo:

1. **¿Considera que la información y material que recibe en clases cumple con sus expectativas?**

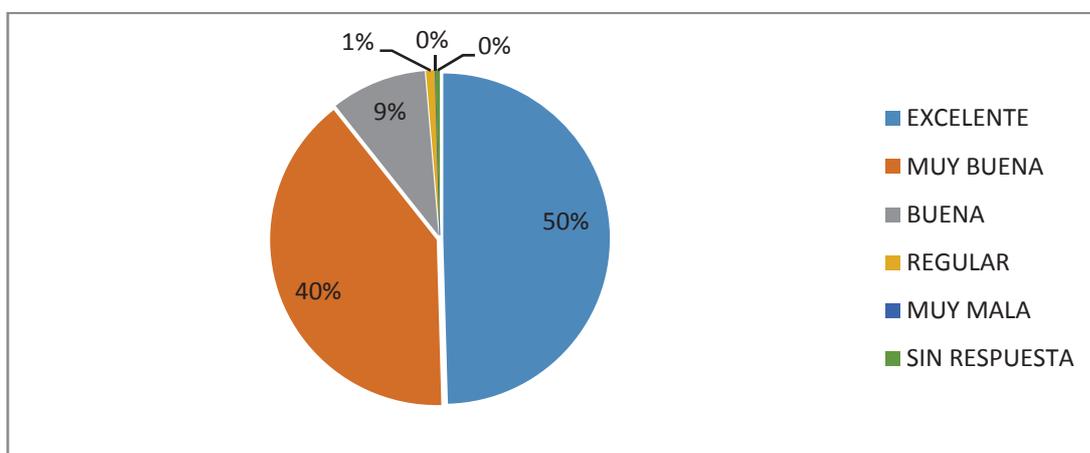
SI	217
NO	7
SIN RESPUESTA	2



INTERPRETACIÓN: El 96% de los encuestados se encuentran satisfechos con la información y material que reciben en sus clases.

2. ¿Cómo calificaría la atención recibida en el counter?

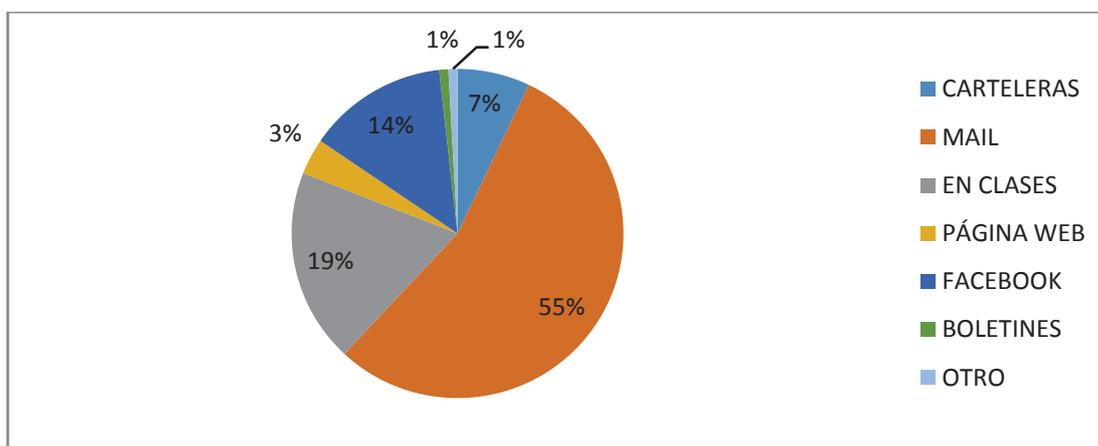
EXCELENTE	112
MUY BUENA	90
BUENA	21
REGULAR	2
MUY MALA	0
SIN RESPUESTA	1



INTERPRETACIÓN: Un 50% de los encuestados consideran que la atención en el counter es excelente, un 40% considera que es muy buena y el 9% considera que es buena, concluyendo que el nivel de satisfacción es alto.

- 3. De las opciones presentadas a continuación, por favor elija sólo un medio de comunicación de su preferencia para ser informado de las actividades de Gymboree, Plaza de las Américas. Si su respuesta es otro, por favor indique cuál.**

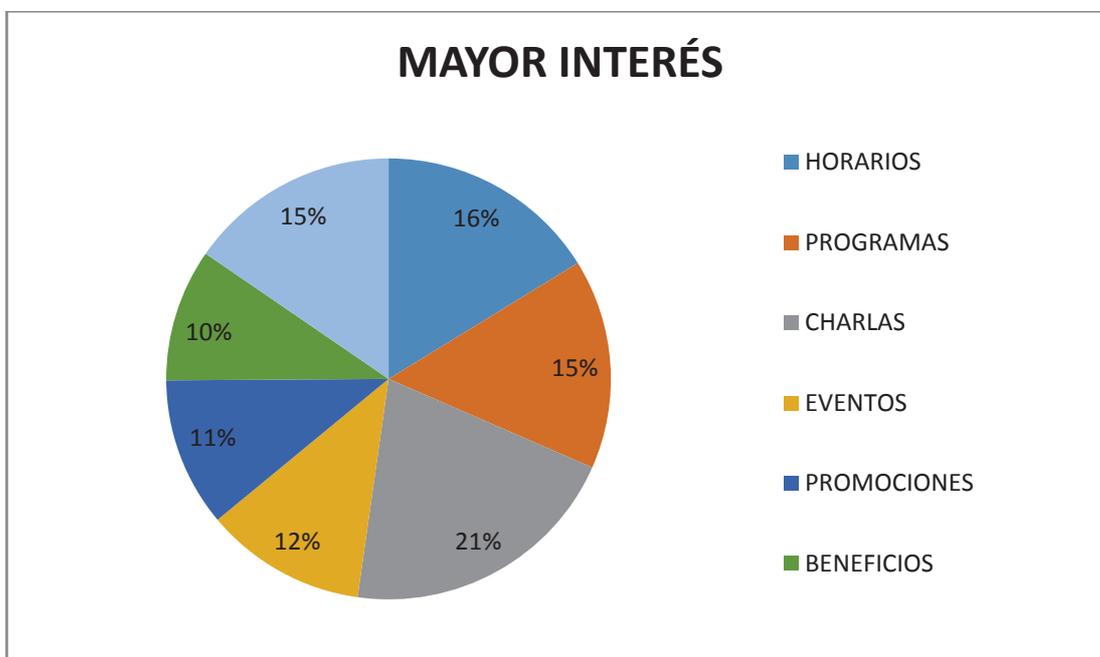
CARTELERAS	16
MAIL	124
EN CLASES	43
PÁGINA WEB	8
FACEBOOK	31
BOLETINES	2
OTRO	2



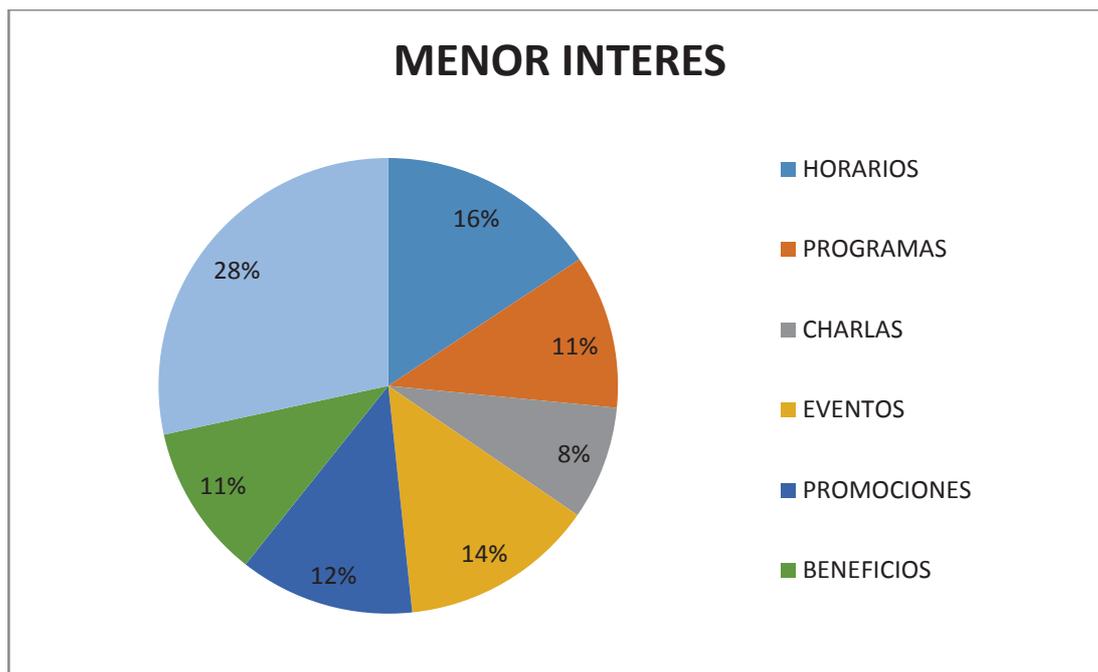
INTERPRETACIÓN: El 55% de los encuestados prefieren el mail como medio de comunicación para recibir información de las actividades de Gymboree, Plaza de las Américas. Como segundo medio de preferencia, un 19 % eligió en clases a través de las profesoras. Y solamente un 14% prefieren que sea a través de Facebook.

4. Según su preferencia, ordene la información que le gustaría recibir de Gymboree. 1 siendo la de mayor preferencia y 7 la de menor.

	MAYOR INTERES	MENOR INTERES
HORARIOS	40	33
PROGRAMAS	38	23
CHARLAS	51	17
EVENTOS	29	29
PROMOCIONES	27	26
BENEFICIOS	24	23
CAMBIOS EN HORARIOS Y CLASES	38	60



INTERPRETACIÓN: En su mayoría, prefieren recibir información acerca de las charlas. Para un 16 % también es importante recibir información acerca de horarios y un 15% acerca de los cambios en los mismos y en las clases.

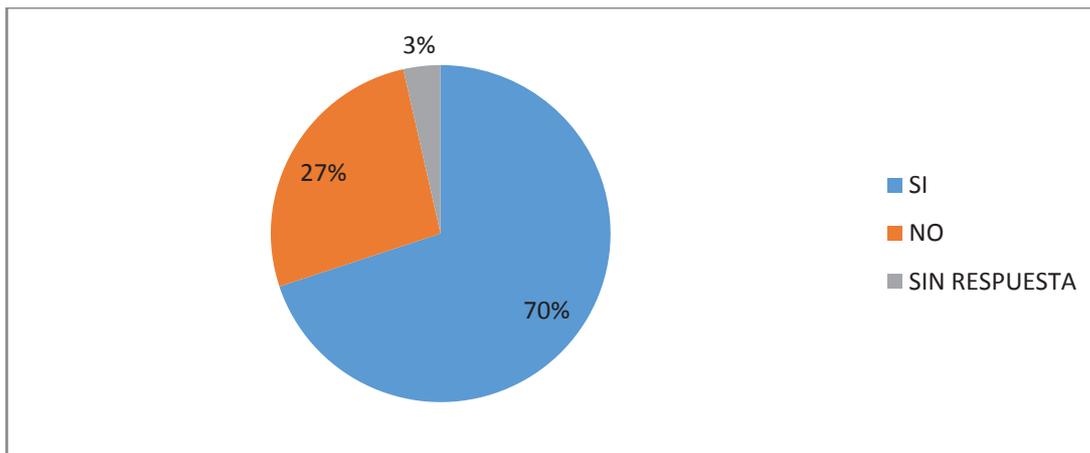


INTERPRETACIÓN: De los encuestados, 60 personas afirmaron que no es de su preferencia recibir información acerca de cambios en los horarios y clases. Seguido de esto, un 16% no les interesa mucho recibir información acerca de horarios.

PÁGINA WEB Y FACEBOOK

5. ¿Ha ingresado usted a la página web y Facebook de Gymboree?

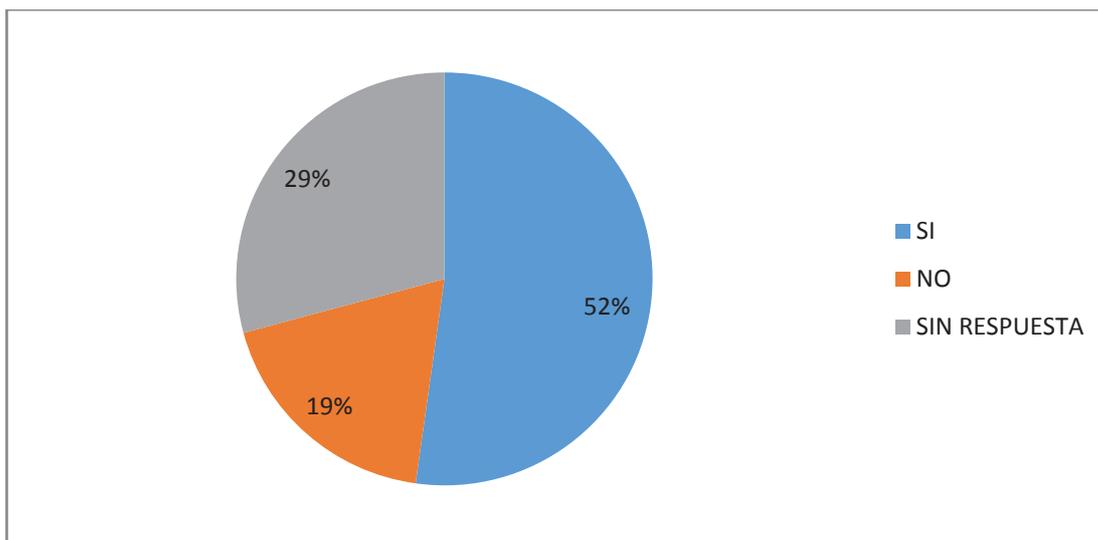
SI	158
NO	60
SIN RESPUESTA	8



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados afirman haber ingresado a la página Web y de Facebook de Gymboree. Sin embargo 60 personas desconocen acerca de estas páginas.

6. ¿Considera que la información proporcionada en la página web y Facebook se mantiene siempre actualizada y es útil?

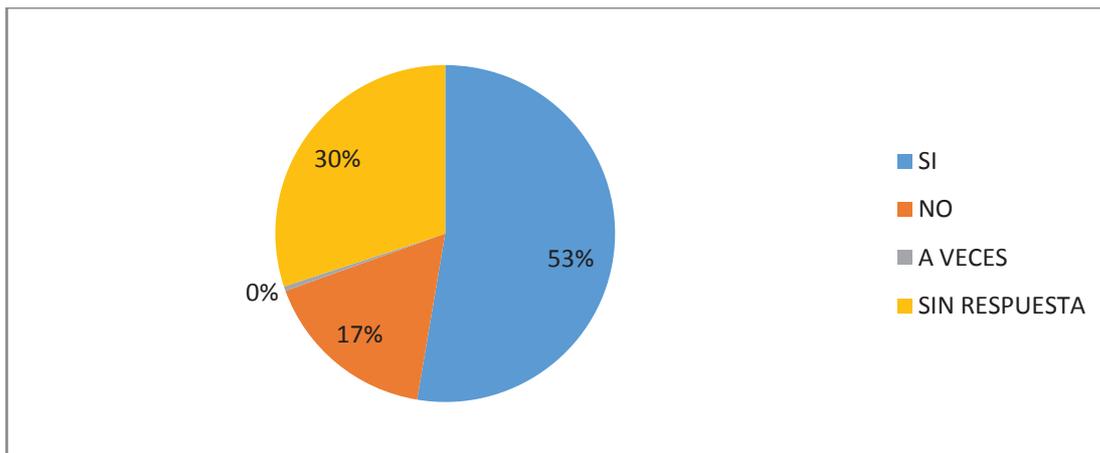
SI	118
NO	42
SIN RESPUESTA	66



INTERPRETACIÓN: El 52% de los encuestados considera que la información en ambas páginas se mantiene actualizada y si es de utilidad. Dentro del 29% se encuentran personas que no han ingresado a estas páginas.

7. ¿Sus dudas y requerimientos son rápidamente atendidos a través de las herramientas antes mencionadas?

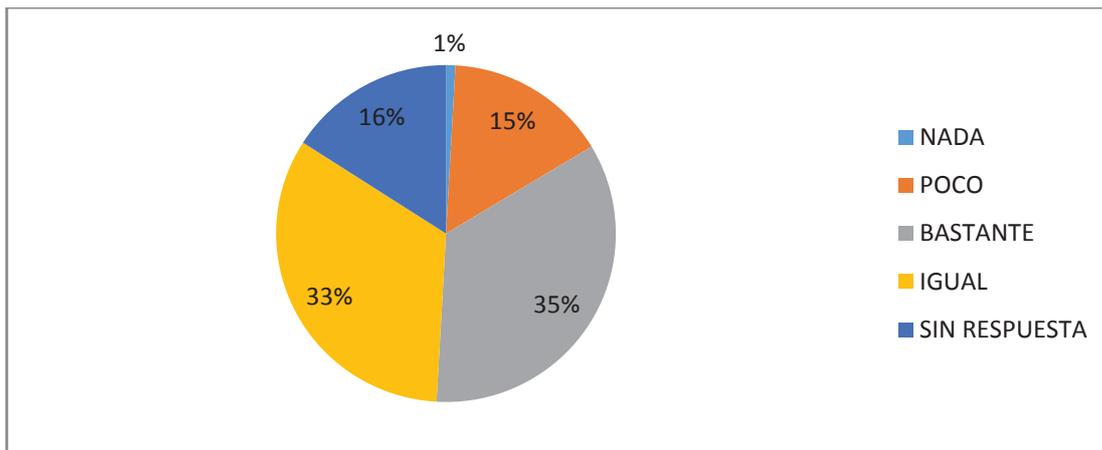
SI	119
NO	38
A VECES	1
SIN RESPUESTA	68



INTERPRETACIÓN: De las personas encuestadas que han ingresado sus dudas y requerimientos a estas páginas, el 53% confirma que si han tenido una respuesta rápida. Sin embargo un 30% no han recibido atención apropiada a través de estos medios.

8. ¿Considera que la información proporcionada en el counter, en las clases y en la página de Facebook es la misma?

NADA	2
POCO	35
BASTANTE	78
IGUAL	75
SIN RESPUESTA	36

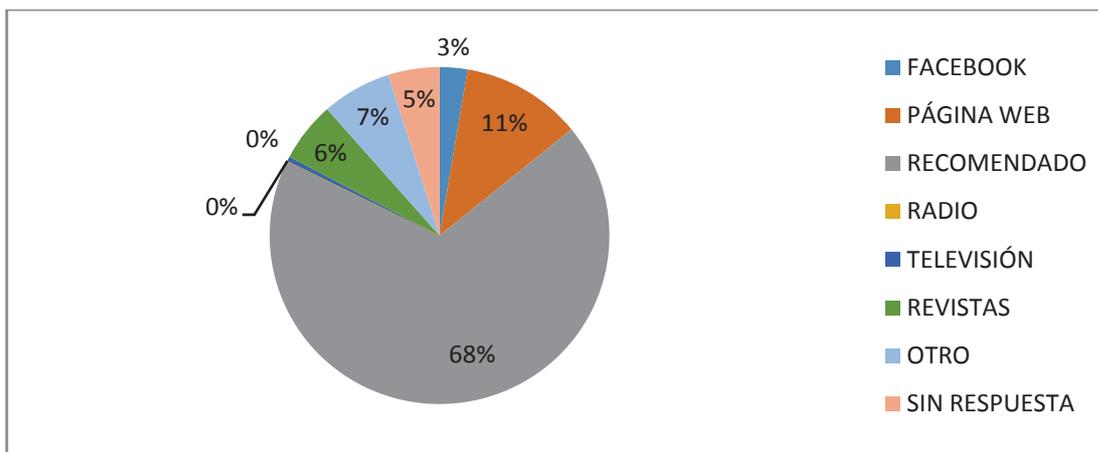


INTERPRETACIÓN: El 35% de los encuestados considera que la información tanto en clases, como en el counter y Facebook es bastante igual. Un 33% considera que es completamente igual. Sin embargo existe un 15% que considera que es muy poco parecida la información.

MEDIO DE REFERENCIA Y SUGERENCIAS

9. ¿De qué manera se enteró de los servicios de Gymboree?

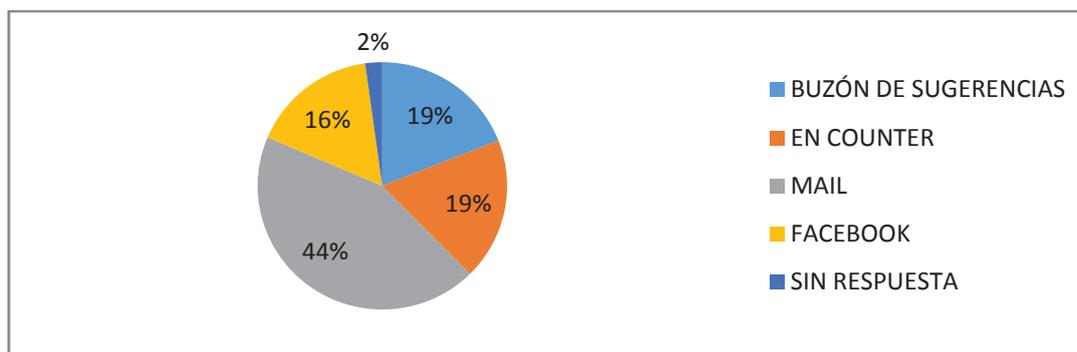
FACEBOOK	6
PÁGINA WEB	26
RECOMENDADO	154
RADIO	0
TELEVISIÓN	1
REVISTAS	13
OTRO	15
SIN RESPUESTA	11



INTERPRETACIÓN: La manera más común a través de la cual los clientes de Gymboree se han enterado de sus servicios es la recomendación. Solamente un 11% se ha enterado a través de la página web y un 3% a través de la página de Facebook.

10. ¿A través de cuál medio le gustaría dar sus sugerencias?

BUZÓN DE SUGERENCIAS	43
EN COUNTER	42
MAIL	99
FACEBOOK	37
SIN RESPUESTA	5



INTERPRETACIÓN: Un 44% de los encuestados prefieren dar sus sugerencias a través de mail. Un 19% preferirían hacerlo a través de buzón de sugerencias o en counter.

4.5.1.1. Conclusiones

1. De los 226 encuestados, 217 están satisfechos con las clases y únicamente para 7 personas no cumplen con sus expectativas.
2. Se puede concluir que la atención proporcionada en el counter es excelente.
3. En el área de la comunicación se puede concluir que el medio de preferencia para transmitir información es el mail. Es el preferido por los encuestados tanto para recibir información acerca de las actividades de Gymboree como para enviar sus sugerencias.
4. Si el medio de preferencia es el mail, podría ser oportuno crear un boletín específico para los clientes y mantener una base de datos de correos electrónicos actualizada.
5. La información que prefieren recibir los clientes es principalmente acerca de las charlas y horarios de Gymboree, Plaza de las Américas. Así como de eventos y promociones.
6. Sin embargo, la información de menor preferencia o interés es acerca de cambios en horarios y clases, lo cual es un poco contradictorio con algunas demandas que se presentan ocasionalmente.
7. Se puede concluir que la página web y de Facebook si son visitadas por la mayoría de los padres de familia. Sin embargo, se puede generar un medio de publicidad para estas páginas y así los clientes en su totalidad tendrían conocimiento de estas y darle un mayor uso.
8. Del 70% de encuestados que ingresan a la página web y de Facebook, el 52% considera que la información si es útil y actual, pero existe un 19% que considera que no.
9. Se debe potenciar el manejo de las redes sociales para poder atender eficazmente a los padres de familia y potenciales clientes.
10. La información proporcionada en counter, en clases y en Facebook es bastante igual. Sin embargo un 15% de los encuestados considera que la información es muy poco o nada parecida.

11. Se debe revisar periódicamente la página Web y de Facebook para que no existe información que ya no es vigente y no es proporcionada tanto en clases como en counter ya que estos puede causar confusión y disgusto en los clientes.
12. La mayoría de los encuestados inscritos han sido referidos de familiares y conocidos acerca de los servicios de Gymboree, Plaza de las Américas. Esto sugiere que la empresa mantiene una buena reputación, imagen y servicio.
13. Finalmente, de acuerdo con los resultados, aunque el mail es el medio de mayor preferencia; un buzón de sugerencias en counter tendría mucha acogida por parte de los clientes.

4.5.2. Encuesta empleados Gymboree, Plaza de las Américas.

Rango de edad: 18-45 años.

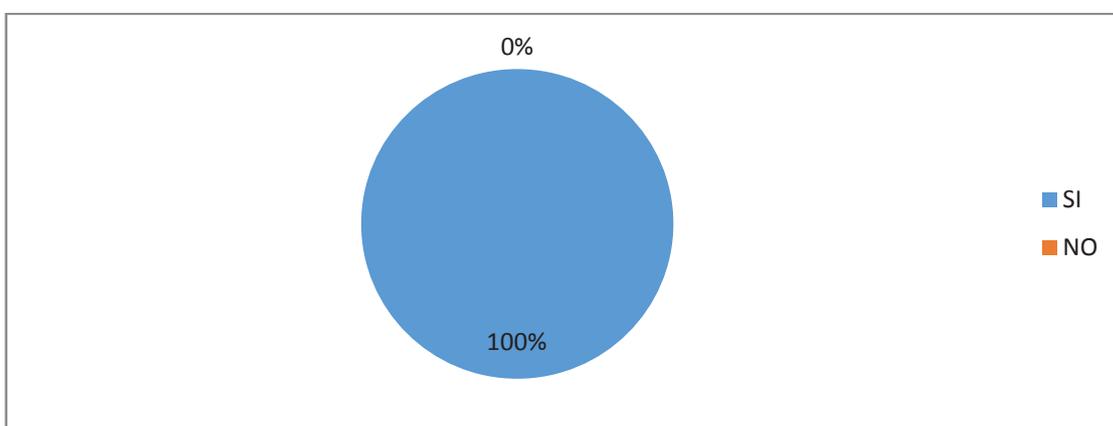
Género: 12 mujeres, 3 hombres.

Profesoras con estudios en parvularia y psicología.

Fecha: Mediados de septiembre 2013.

1. **¿Los materiales y equipos con los que trabaja están en buenas condiciones?**

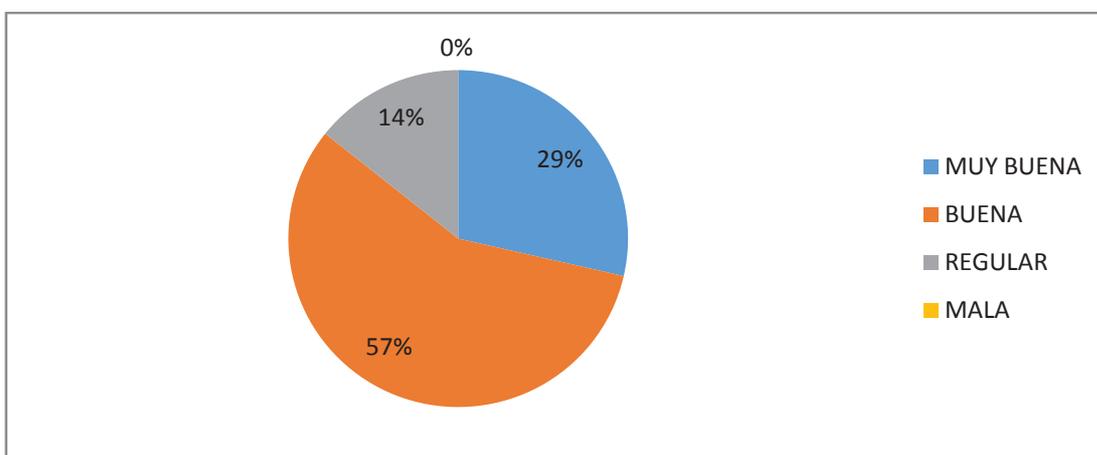
SI	14
NO	0



INTERPRETACIÓN: Todos los empleados afirman que los materiales y equipos con los que trabajan están en buenas condiciones.

2. Califique la comunicación con su gerente o supervisor.

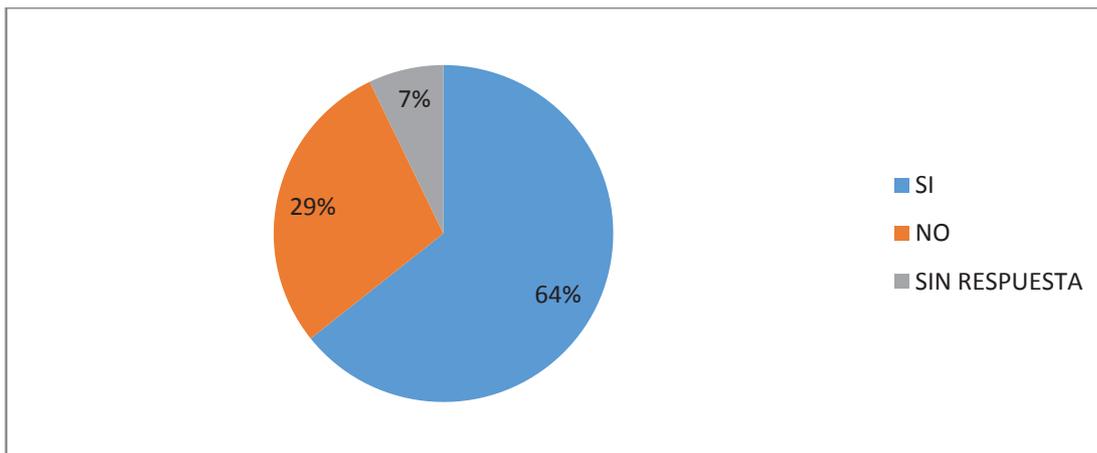
MUY BUENA	4
BUENA	8
REGULAR	2
MALA	0



INTERPRETACIÓN: Un 57% de los empleados afirman que la comunicación con el gerente es buena, tan solo 4 personas la califican como muy buena. Sin embargo nadie la califica como mala.

3. ¿Es informado a tiempo y con claridad acerca de los eventos, actividades y cambios que ocurren en su lugar de trabajo?

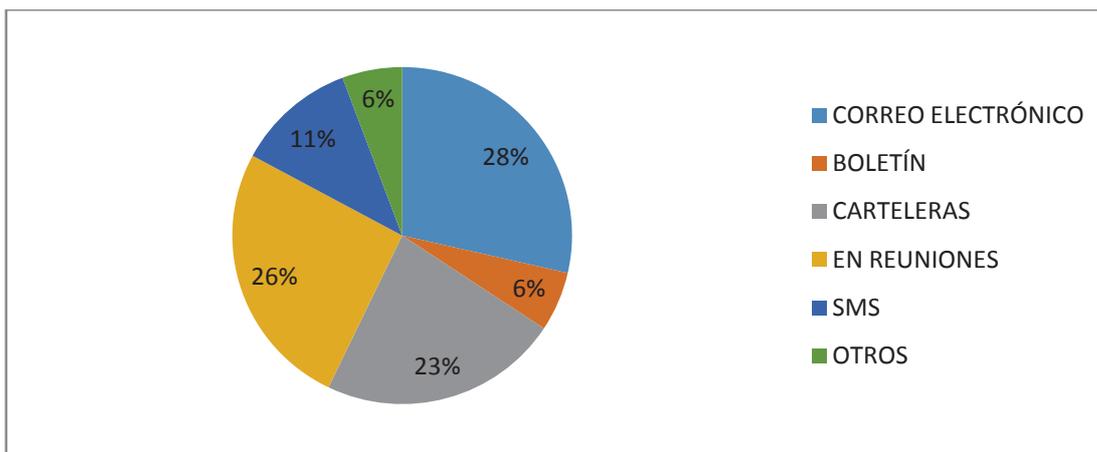
SI	9
NO	4
SIN RESPUESTA	1



INTERPRETACIÓN: El 64% de los encuestados confirman ser informados a tiempo y con claridad a cerca de las actividades, eventos y cambios. Sin embargo 29% respondieron que no.

4. ¿A través de qué medios es recibida la información acerca de eventos, actividades y cambios que ocurren en su lugar de trabajo?

CORREO ELECTRÓNICO	10
BOLETÍN	2
CARTELERAS	8
EN REUNIONES	9
SMS	4
OTROS	2

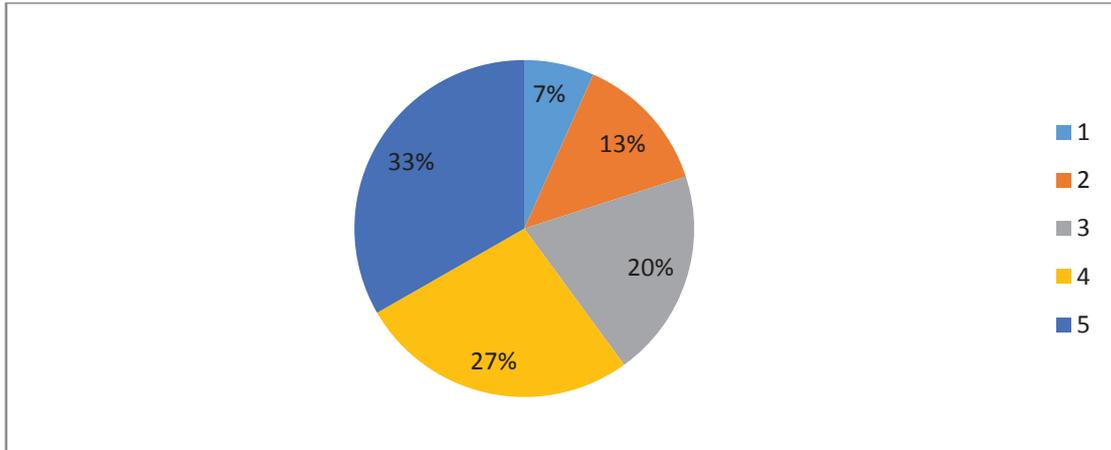


INTERPRETACIÓN: En su mayoría la información es recibida a través del correo electrónico, reuniones y carteleras.

5. Del 1 al 5 califique la eficiencia de las herramientas de comunicación antes mencionadas.

CORREO ELECTRÓNICO

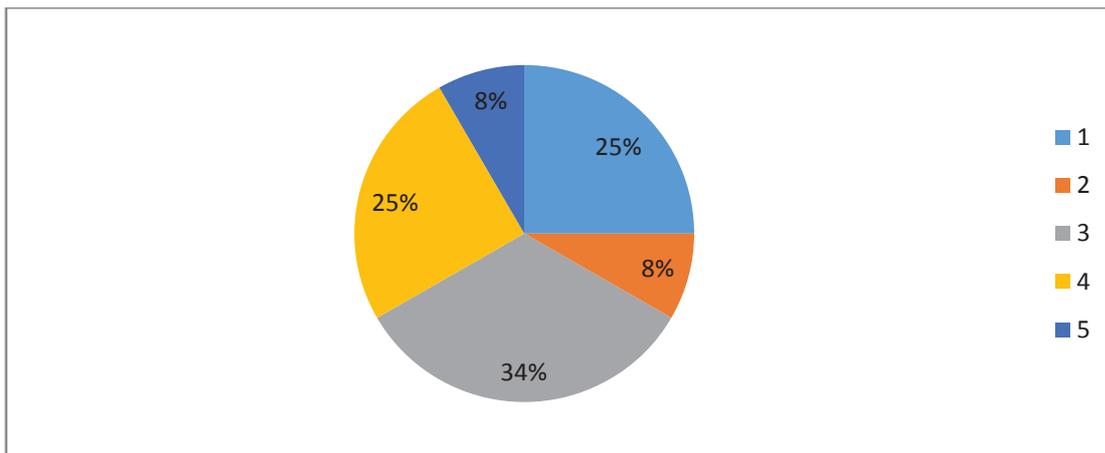
NADA EFICIENTE	2
POCO EFICIENTE	2
REGULAR	1
EFICIENTE	4
MUY EFICIENTE	5



INTERPRETACIÓN: El 33% de los encuestados califican al correo electrónico como muy eficiente. Sin embargo el 7% lo califican no eficiente.

BOLETÍN

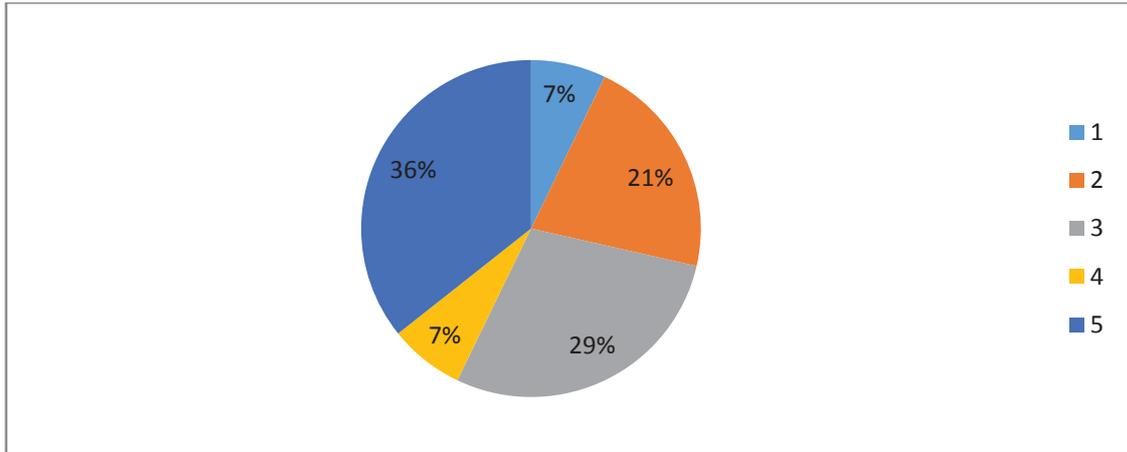
NADA EFICIENTE	3
POCO EFICIENTE	1
REGULAR	4
EFICIENTE	3
MUY EFICIENTE	1



INTERPRETACIÓN: El 34% de los empleados consideran que el boletín tiene una eficiencia regular. Un 25% considera que no es eficiente y otro 25% que es muy eficiente.

CARTELERAS

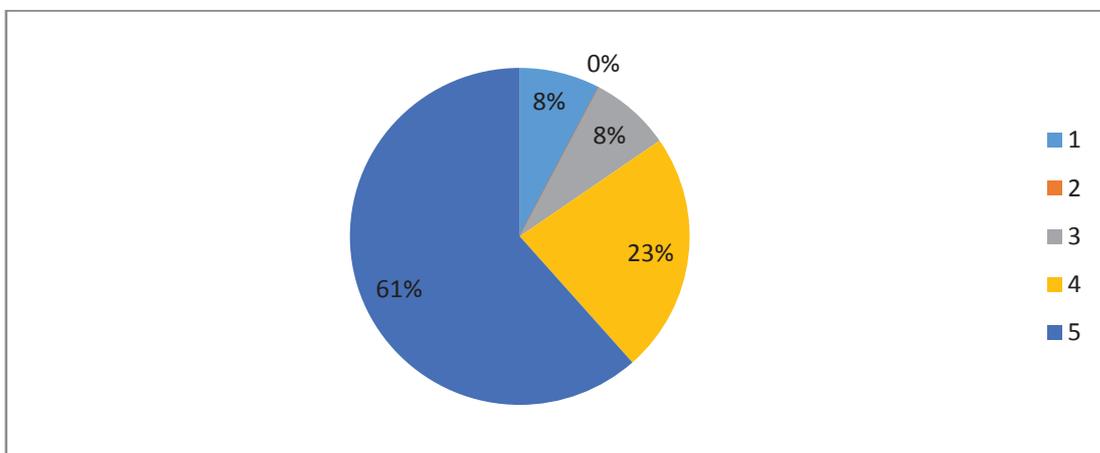
NADA EFICIENTE	1
POCO EFICIENTE	3
REGULAR	4
EFICIENTE	1
MUY EFICIENTE	5



INTERPRETACIÓN: El 36% de los empleados califican a las carteleras como muy eficientes y un 29% como regulares.

REUNIONES

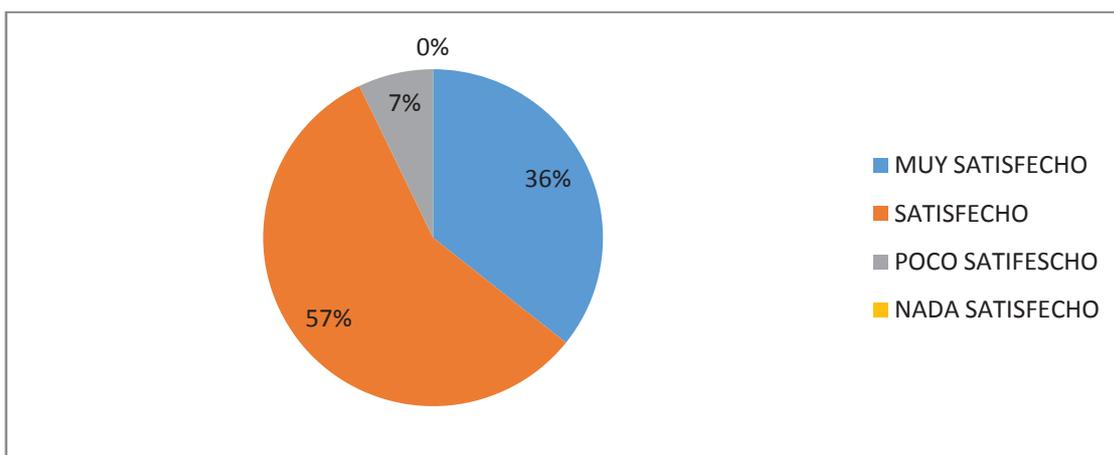
NADA EFICIENTE	1
POCO EFICIENTE	0
REGULAR	1
EFICIENTE	3
MUY EFICIENTE	8



INTERPRETACIÓN: En su mayoría los empleados califican a las reuniones como muy eficientes.

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cantidad y calidad de la información que recibe?

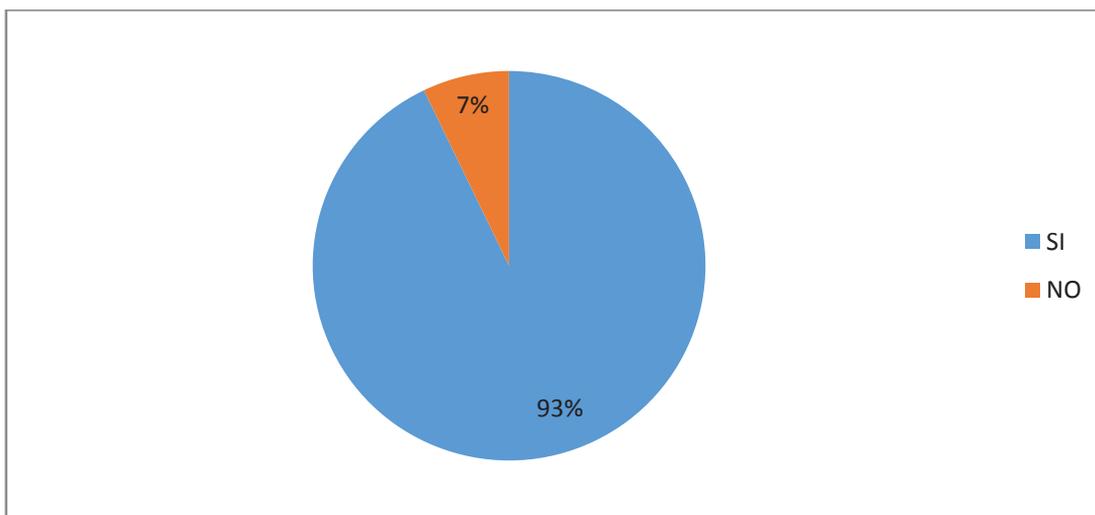
MUY SATISFECHO	5
SATISFECHO	8
POCO SATIFESCHO	1
NADA SATISFECHO	0



INTERPRETACIÓN: En su mayoría se encuentran satisfechos con la calidad y cantidad de información que reciben, 36% de los empleados respondieron que muy satisfechos. Sin embargo el 7% respondió que poco satisfecho.

7. ¿Conoce usted la misión, visión, valores de su lugar de trabajo?

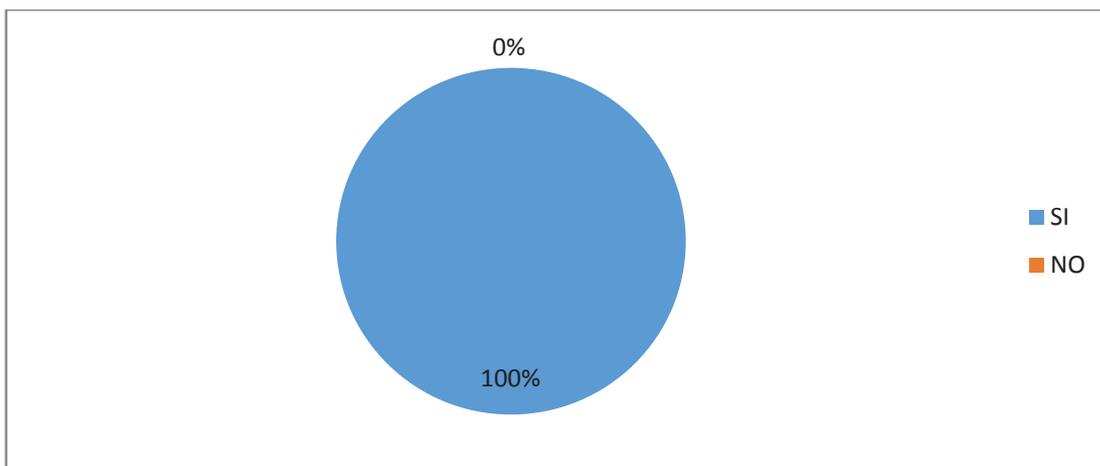
SI	13
NO	1



INTERPRETACIÓN: El 93% de los empleados afirman conocer la misión, visión y valores de la empresa.

8. ¿Se encuentra usted identificado con la empresa?

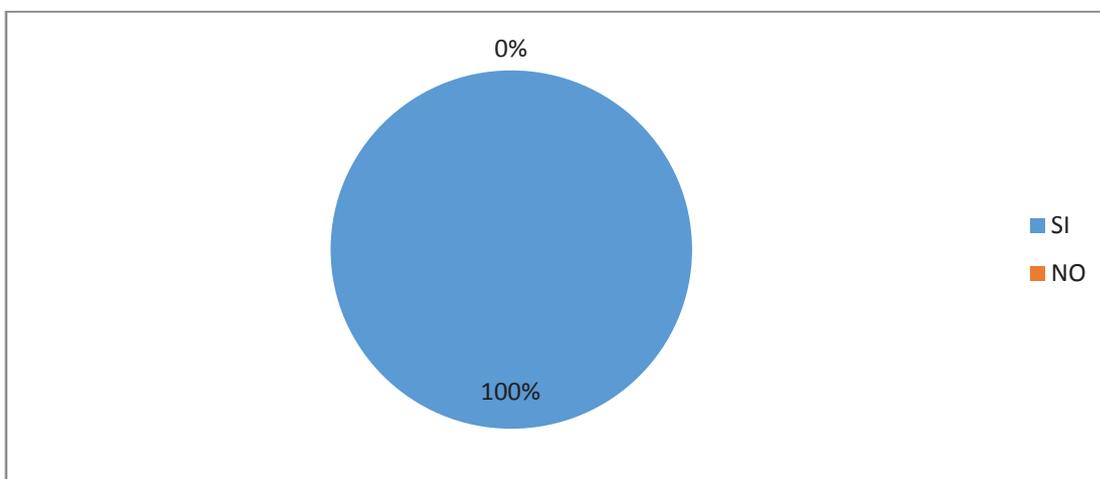
SI	14
NO	0



INTERPRETACIÓN: Todos los empleados se encuentran identificados con la empresa.

9. ¿Conoce claramente las funciones específicas de su cargo?

SI	14
NO	0

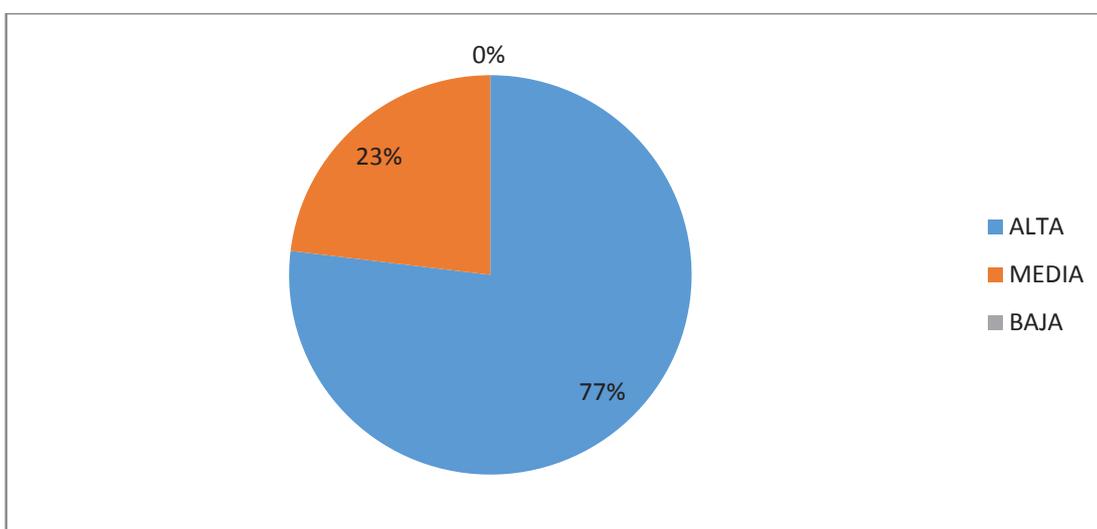


INTERPRETACIÓN: Todos los empleados afirman conocer con claridad las funciones específicas de su cargo.

10. Por favor seleccione el rango según considere para cada condición del clima laboral de Gymboree, Plaza de las Américas

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

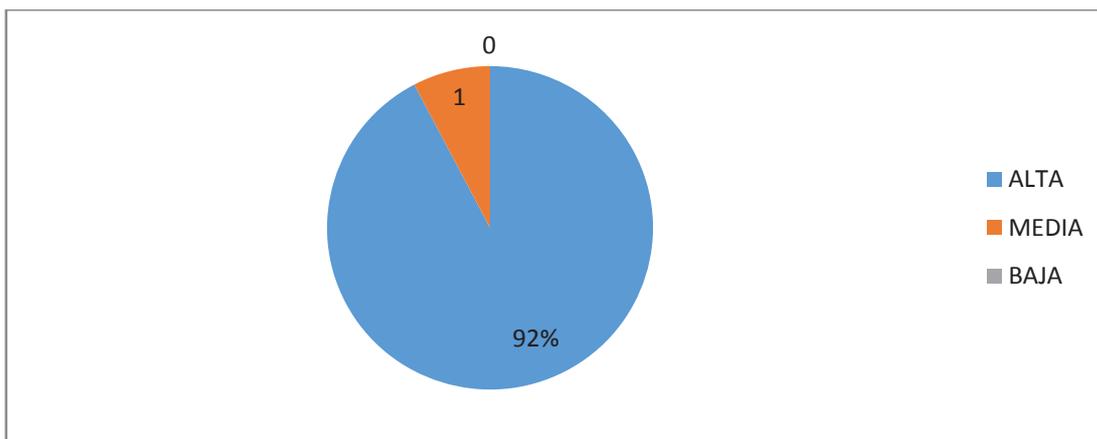
ALTA	10
MEDIA	3
BAJA	0



INTERPRETACIÓN: En su mayoría, los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo. Un 23%, sin embargo calificó la satisfacción como media.

TRATO PERSONAL Y AMBIENTE DE TRABAJO

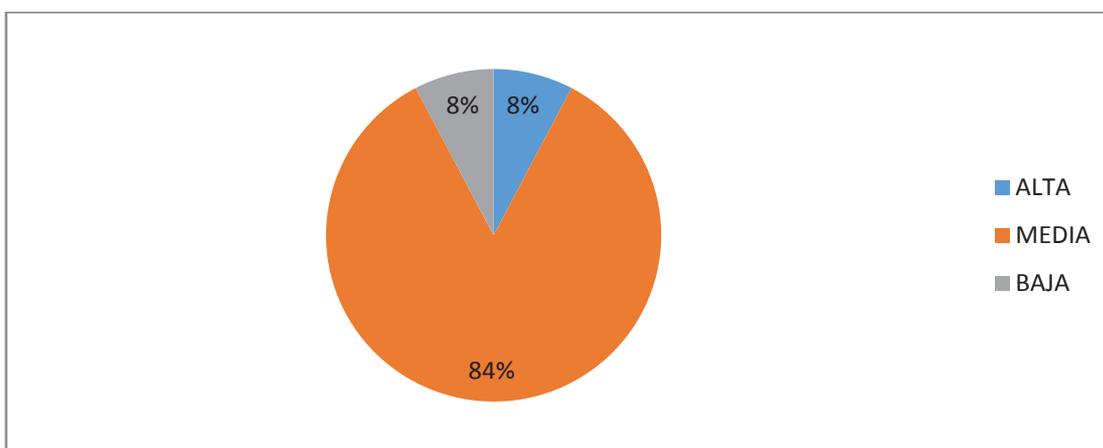
ALTA	12
MEDIA	1
BAJA	0



INTERPRETACIÓN: El 92% de los empleados calificaron el trato y ambiente de trabajo alto.

PROMOCIÓN

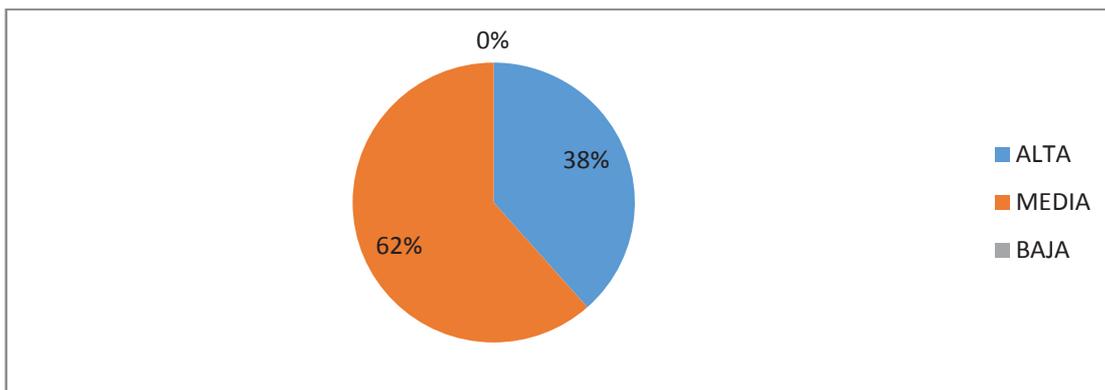
ALTA	1
MEDIA	11
BAJA	1



INTERPRETACIÓN: El 84% de los empleados califica la promoción como media y un 8% como baja.

RECONOCIMIENTO DE TRABAJO

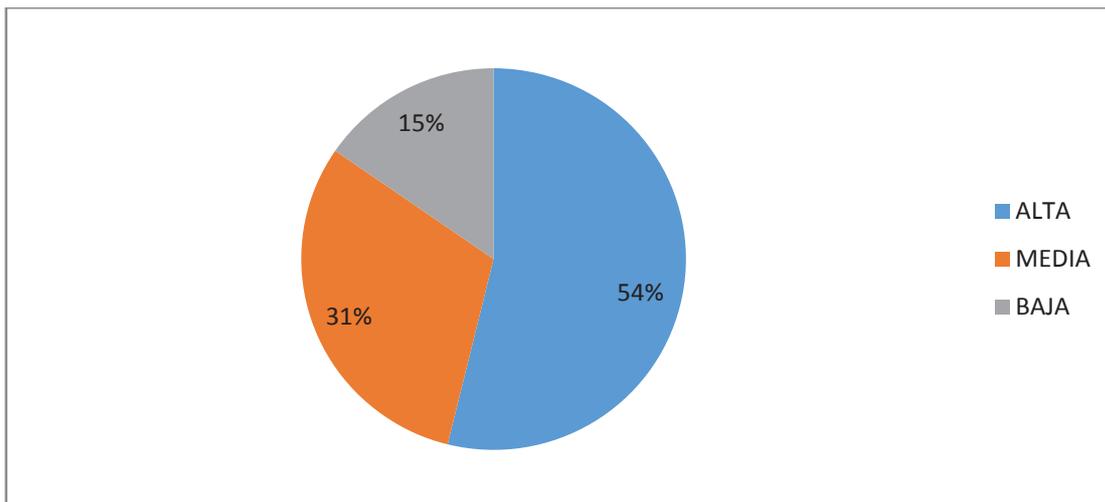
ALTA	5
MEDIA	8
BAJA	0



INTERPRETACIÓN: El 62% de los empleados consideran que el reconocimiento del trabajo es medio. Sin embargo, un 38% considera que es alto.

ESTRUCTURA ADECUADA DE LA ORGANIZACIÓN

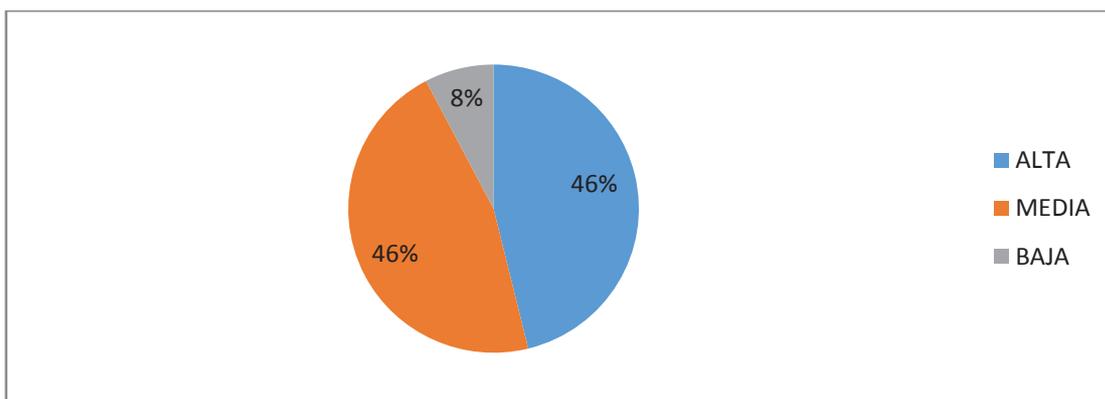
ALTA	7
MEDIA	4
BAJA	2



INTERPRETACIÓN: El 54% de los encuestados consideran que la estructura de la organización es alta. Sin embargo un 38% la califican como media y un 15% como baja.

DELEGACIÓN DE TRABAJO

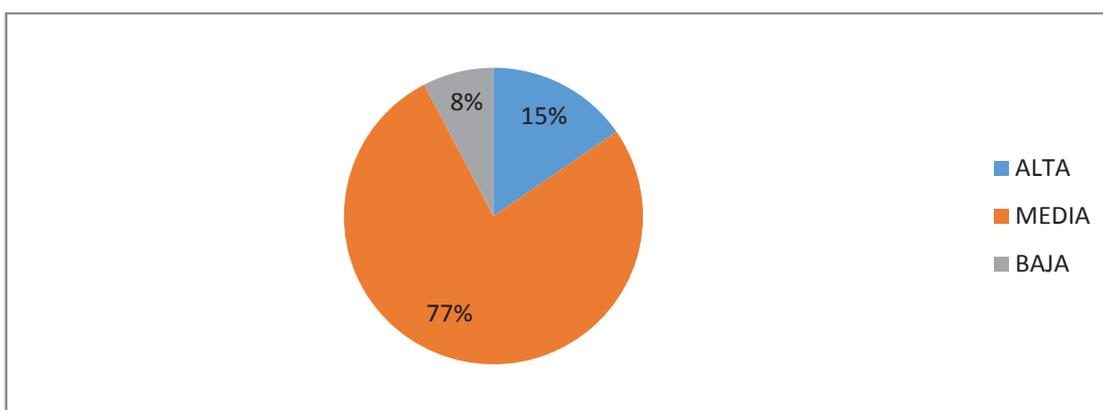
ALTA	6
MEDIA	6
BAJA	1



INTERPRETACIÓN: El 46% de los empleados califican la delegación del trabajo como alta y el otro 46% como media. Un 8% consideran que es baja.

FORMACIÓN

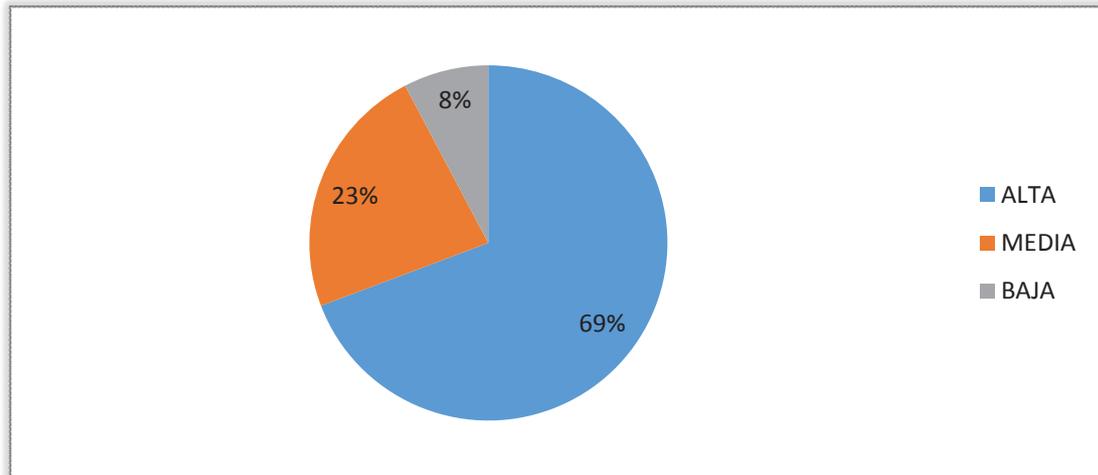
ALTA	2
MEDIA	10
BAJA	1



INTERPRETACIÓN: En su mayoría, los empleados califican la formación como media y un 8% como baja.

CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD

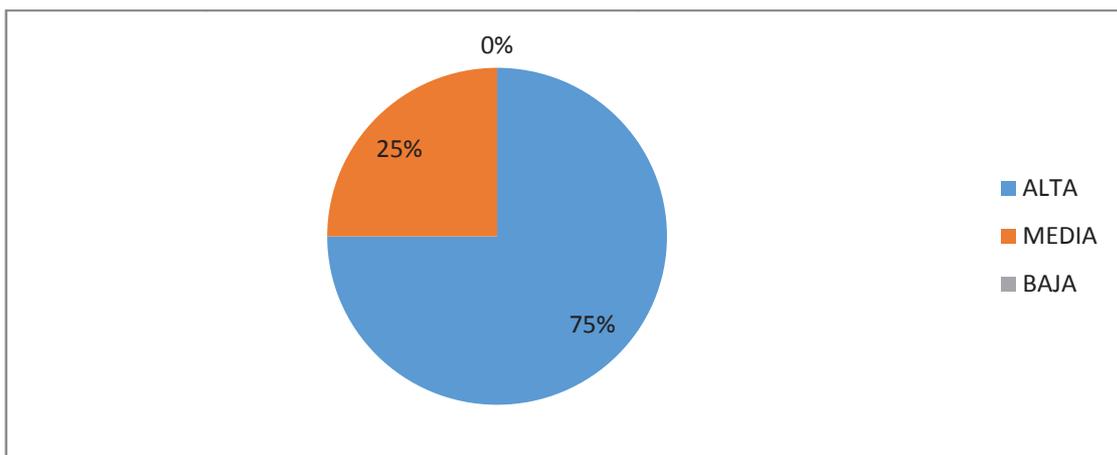
ALTA	9
MEDIA	3
BAJA	1



INTERPRETACIÓN: El 69% de los empleados consideran que las condiciones de trabajo y seguridad son altas. Sin embargo un 8% considera que son bajas.

PARTICIPACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA

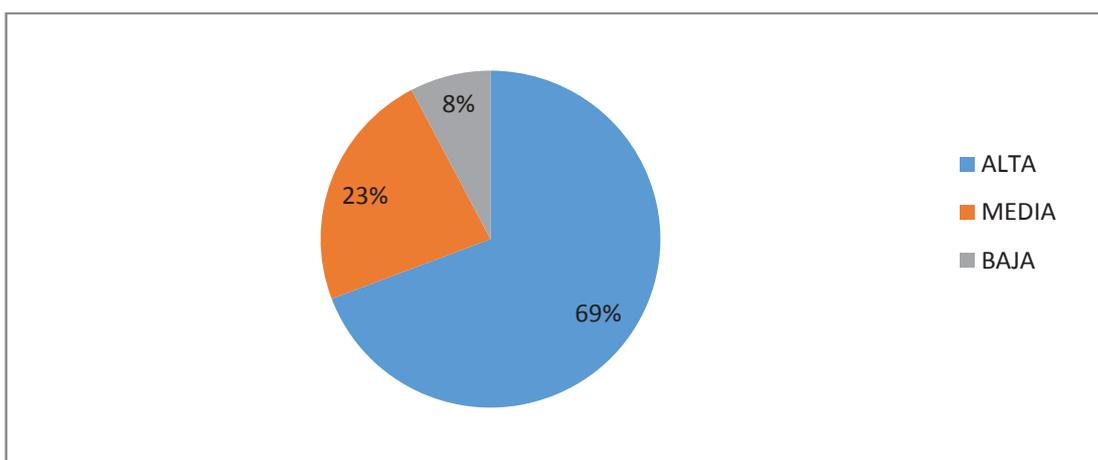
ALTA	9
MEDIA	3
BAJA	0



INTERPRETACIÓN: El 75% de los empleados comparten una participación y pertenencia alta. Mientras que el resto es media.

CALIDAD DE LIDERAZGO

ALTA	9
MEDIA	3
BAJA	1



INTERPRETACIÓN: El 69% de los empleados califican la calidad de liderazgo como alta.

4.5.2.1. Conclusiones

- Los materiales y equipos con los que se dan las clases y se atiende a los clientes están en buenas condiciones.
- La comunicación entre profesoras y administrativos con el Gerente General es muy buena, sin embargo no la califican como excelente.
- No todos los empleados se encuentran informados a tiempo de todo lo que ocurre en la empresa.
- Es necesario establecer más reuniones dentro del mes ya que es la herramienta más usada y mejor calificada.

- e. Se puede concluir que el medio de comunicación más utilizado es el correo electrónico lo que brinda la oportunidad de potenciar su uso y crear un boletín interno que se envíe semanalmente.
- f. En conclusión, todos los empleados se sienten identificados con la empresa y sólo una persona desconoce la filosofía corporativa.
- g. Se puede concluir que existe un manejo claro de procesos en cuanto a responsabilidades de los cargos.
- h. En cuanto al clima laboral, en el ámbito de satisfacción con el puesto, trato personal y ambiente de trabajo se califican como alta por los empleados.
- i. Es necesario incluir programas de promoción en la empresa, ofrecer mayores oportunidades y de esta forma elevar el reconocimiento del trabajo.
- j. Los empleados se encuentran satisfechos con la estructura de la organización y las condiciones de seguridad.
- k. Es importante fortalecer a formación de los empleados, realizar capacitaciones y entrenamientos más de una vez al año.
- l. Es importante seguir incentivando la participación de los empleados para que el nivel de pertenencia se mantenga o incremente.

4.6. Entrevista: Gerente General Gymboree, Plaza de las Américas.

Gerente General: Andrés Navarro

Edad: 42

Estudios: En el exterior.

Título en Economía - Georgia Southern University.

Maestría en Administración – Southern New Hampshire University.

Minor en Finanzas - Southern New Hampshire University.

- ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para comunicar a empleados y clientes?
- ¿Considera que todos los miembros de la organización participan en la comunicación de la misma?
- ¿Cómo promueve su empresa la identidad entre los miembros (Capacitaciones, presentación de resultados, estimulación de desempeño, otros)?
- ¿Existe en su empresa algún área o persona responsable de planificar la comunicación?
- ¿Cuáles considera que son los problemas de comunicación de su empresa?
- ¿Considera que todos los miembros de la empresa tienen la información para comunicar y responder dudas de los clientes?
- ¿Cómo influye la comunicación en la productividad de la empresa?
- ¿Considera que todos los miembros de la empresa conocen con claridad sus funciones específicas dentro de la misma?

- ¿Existe un manual de funciones que describa cada cargo dentro de su empresa?

4.6.1. Conclusiones

De la entrevista con el Gerente General se puede concluir que los empleados tienen un sentido de pertenencia y se sienten identificados con la empresa, estos aspectos se promueven a través de eventos, paseos y capacitaciones. De igual forma incentivan a los empleados al identificar sus aspiraciones y objetivos personales.

En cuanto a la comunicación, no existe un área específica encargada de la misma. Los objetivos planteados siempre se comunicaron para llegar a los resultados deseados, sin embargo al no tener procesos claros y formales de comunicación la productividad puede verse afectada. El protocolo de responsabilidades debe siempre estar actualizado y al alcance de los empleados. El uso del e-mail es muy importante, ya que lo utilizan para el público interno y externo.

4.7. Recomendaciones

1. Crear un boletín interno y externo.
2. Actualizar la base de datos.
3. Promocionar el uso del Facebook para los clientes.
4. Actualizar la información en la página de Facebook.
5. Desarrollar un procedimiento formal para atender dudas y requerimientos a través del Facebook.

6. Crear un buzón de sugerencias.
7. Mantener los equipos en excelentes condiciones.
8. Establecer más reuniones al mes.
9. Potenciar el uso del correo electrónico.
10. Incluir programas de promoción para que los empleados obtengan mayores oportunidades dentro de la empresa.
11. Realizar capacitaciones o entrenamientos más de una vez al año.
12. Utilizar un medio formal y directo para comunicar al empleado.
13. Crear un área de comunicación.

5. Capítulo V: Plan de Comunicación para Gymboree franquicia maestra, Plaza Las Américas.

5.1. Problema

Como se menciona en el primer capítulo, Gymboree es una empresa dedicada a la estimulación temprana para niños de 0-5 años, con el fin de desarrollar y fortalecer las destrezas y habilidades sociales, físicas y cognitivas.

La empresa ha alcanzado gran popularidad y éxito a través de los años, pero nunca ha desarrollado ni implementado un plan de comunicación interno. En Gymboree, Plaza Las Américas, se han manejado de una manera más informal debido a que la cantidad de empleados no es grande, sin embargo esta forma de llevar la comunicación ha generado en ocasiones inconformidad en el área académica, administrativa y con los clientes.

Al no tener procesos formales y definidos de comunicación la información que reciben los empleados y clientes no es completa ni llega a tiempo; esto crea insatisfacción interna y externa. Los empleados no pueden desempeñar sus actividades al máximo ni brindar una grata experiencia a los clientes, quienes por su parte se han visto obligados a presentar quejas o en última instancia no volver a las clases. Esto no solo afecta la imagen del local, sino también su productividad.

5.2. Justificación

El propósito de implementar este plan de comunicación interno es tener claro los procesos y herramientas con las que cuenta la organización y el modo apropiado de utilizarlas, y de esta forma fortalecerlos, aumentar la motivación y participación de los miembros del local al tener claro los propósitos del trabajo y tener una fluctuación más alta de mensajes, ideas y objetivos. Así,

se beneficiará al personal interno, porque la manera de comunicación mejorará, e indirectamente esto reforzará la fidelidad de los padres de los niños inscritos, ya que el ambiente dentro de oficinas será cómodo debido al entendimiento entre los miembros y esto se verá reflejado en el servicio y atención de las clases.

Al ser una empresa internacional y en expansión nacional es necesario que los procesos y herramientas de comunicación estén plenamente identificados para explotar las funciones y lograr un mejor alcance y productividad, esto permitirá a los miembros de la empresa desenvolverse y entender la necesidad de controlar los procesos comunicacionales y manejarlos de manera eficaz. Como meta se desea lograr la uniformidad entre todos los locales en el Ecuador a través del fortalecimiento de los procesos y herramientas de comunicación con la implementación de un plan de comunicación interno para Gymboree franquicia maestra.

5.3. FODA

Tabla 3: FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los clientes se encuentran satisfechos con la información y material que reciben en clases.	Gymboree es altamente recomendado.
La atención en el counter es excelente.	Creación de una herramienta nueva para los clientes como el boletín.
Gymboree posee materiales y equipos en buenas condiciones.	La mayoría de los clientes conocen de la página web y Facebook.
Todos los miembros de la empresa conocen la filosofía corporativa y se encuentran identificados con la misma.	Creación de un buzón de sugerencias para mejorar el servicio.

Existe un buen nivel de satisfacción con el puesto de trabajo, ambiente y condiciones de trabajo.	Creación de un medio de publicidad para la página de Facebook.
	Promocionar más las charlas eventos y promociones para atraer clientes potenciales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No todos los empleados son informados a tiempo acerca de lo que ocurre en la empresa.	La página de Facebook no se encuentra siempre actualizada.
No existen programas de promoción dentro de la empresa para los empleados.	No se atiende los requerimientos de los clientes a tiempo a través del Facebook.
No existe un buen nivel de satisfacción del reconocimiento del trabajo.	
El nivel de formación es calificado como medio.	
No existe un área de comunicación.	
No hay procesos formales de comunicación.	

5.4. Objetivos del Plan de Comunicación Interno.

5.4.1. Objetivo General.

Fortalecer la comunicación a través del buen manejo de las herramientas de comunicación existentes para mejorar la imagen actual de Gymboree, franquicia maestra.

5.4.2. Objetivos específicos.

1. Mejorar el flujo de comunicación existente entre los clientes y Gymboree, Plaza Las Américas.
2. Incrementar el nivel de satisfacción del público interno.
3. Implementar un puesto de trabajo de un comunicador corporativo.

5.5. Plan de Comunicación Interno:

Tabla 4: Plan de Comunicación Interno.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Fortalecer la comunicación interna a través del buen manejo de las herramientas de comunicación existentes para mejorar la imagen de Gymboree Plaza Las Américas.	1. Mejorar el flujo de comunicación existente entre los clientes y Gymboree, Plaza Las Américas.	Clientes Gymboree Plaza Las Américas	Implementar nuevas herramientas de comunicación.
			Fidelizar el boca a boca.
	2. Incrementar el nivel de satisfacción del público interno.	Empleados de Gymboree Plaza Las Américas	Mejorar las condiciones de formación, promoción y reconocimiento del trabajo para los empleados de Gymboree, Plaza Las Américas.
			Informar a tiempo a los empleados a cerca de los cambios y actividades de la empresa.
	4. Implementar el puesto de trabajo de un comunicador corporativo.	Público interno	Actualización y seguimiento de redes sociales (Facebook).
			Creación de un mail corporativo.
Potenciar las herramientas de comunicación existentes.			

5.6. Matriz de Acciones:

Tabla 5: Matriz de Acciones Plan de Comunicación Interno.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	INSTRUMENTO
Implementar nuevas herramientas de comunicación.	Creación de un email corporativo.	Comunicador Corporativo.	Computadora - mail corporativo
	Implementar un buzón de sugerencias.		Buzón de sugerencias
Fidelizar el boca a boca.	Alianzas con escuelas para participar con actividades de los programas en eventos tradicionales.	Gerente General y profesoras de Gymboree Plaza Las Américas.	Reuniones - informes
	Alianzas con el Hospital de la Mujer para realizar charlas para mujeres embarazadas e impulsar el programa de psicoprofilaxis.		Reuniones - informes
	Realizar charlas en capacitaciones matrimoniales acerca de la paternidad.		Reuniones - informes

Mejorar las condiciones de formación, promoción y reconocimiento del trabajo para los empleados de Gymboree, Plaza Las Américas.	Diseñar un plan de desarrollo de carrera.	Gerente General y Administrativos	Organigrama - manual de responsabilidades
	Premiaciones individuales a través de entrega de placas de reconocimiento, certificados de regalo, y horas libres.		Reportes - Premios
	Capacitaciones académicas y administrativas.		Capacitaciones - Reporte de rendimiento
Informar a tiempo a los empleados a cerca de los cambios y actividades de la empresa.	Generar un manual de procesos de comunicación.	Comunicador Corporativo, administrativos y profesoras de Gymboree Plaza Las Américas.	Manual de procesos - Encuestas empleados
	Enviar mails informativos.		Computadora - mail corporativo
	Boletín interno.		Boletines - carteleras - mails
	Definir prioridad en temas de reuniones.		Encuestas
	Reuniones separadas para el área académica y administrativa.		Reuniones - informes
	Reuniones cada dos semanas.		Reuniones - informes

Actualización y seguimiento de redes sociales (Facebook).	Actualización de base de datos de email de clientes.	Gerente General y Comunicador Corporativo de Gymboree Plaza Las Américas.	Computadora - registro de clientes - sistema de Gymboree
	Respuesta a las sugerencias y requerimientos de los clientes a través de la página de Facebook.		Computadora - Facebook - registro
	Actualización de información.		Computadora - Facebook
Creación de un mail corporativo.	Resúmenes de reuniones.		Reuniones - informes
	Envío de cronogramas de eventos.		Reuniones - informes
	Detalle de responsabilidades de cada miembro.		Protocolo de funciones
Potenciar las herramientas de comunicación existentes.	Mantenimiento de la página web.		Computadora - Pagina Web

5.7. Matriz de evaluación:

Tabla 6: Matriz de evaluación Plan de Comunicación Interno.

ACCIONES	INDICADORES	TIPO DE TABULACIÓN
Creación de un email corporativo.	# de emails activos / # de emails creados.	Conteo
Implementar un buzón de sugerencias.	# de soluciones realizadas / # de quejas o sugerencias recibidas.	
Alianzas con escuelas para participar con actividades de los programas en eventos tradicionales.	#de alianzas concretadas / # de escuelas visitadas	
Alianzas con el Hospital de la Mujer para realizar charlas para mujeres embarazadas e impulsar el programa de psicoprofilaxis.	# de charlas realizadas / # de charlas planificadas	
Realizar charlas en capacitaciones matrimoniales acerca de la paternidad.	# de charlas realizadas / # de capacitaciones ofrecidas.	
Diseñar un plan de desarrollo de carrera.	# de planificaciones realizadas/ # de planificaciones ofrecidas.	
Premiaciones individuales a través de entrega de placas de reconocimiento, certificados de regalo, y horas libres.	# de premios entregados / # de público interno.	
Capacitaciones académicas y administrativas.	# empleados capacitados / # empleados	
Generar un manual de procesos de comunicación.	manual entregado	Observación

Enviar mails informativos.	# de mails confirmados / # de mails enviados.	Conteo
Boletín interno.	# de boletines recibidos / # de boletines enviados.	
Definir prioridad en temas de reuniones.	# de temas definidos / # de temas generales.	
Reuniones separadas para el área académica y administrativa.	# de reuniones realizadas / # de reuniones planteadas.	
Reuniones cada dos semanas.	# de reuniones realizadas / # de reuniones planteadas.	
Actualización de base de datos de email de clientes.	# de correos electrónicos enviados/ # de clientes.	
Respuesta a las sugerencias y requerimientos de los clientes a través de la página de Facebook.	# de respuestas enviadas / # de sugerencias o requerimientos.	
Actualización de información.	# de actualizaciones realizadas / # de actualizaciones planificadas.	
Resúmenes de reuniones.	# de reuniones realizadas / # de reuniones planteadas.	
Envío de cronogramas de eventos.	# de eventos realizados / # de eventos planificados.	
Detalle de responsabilidades de cada miembro.	# de responsabilidades / # de empleados.	
Mantenimiento de la página web.	# de actualizaciones realizadas / # de actualizaciones planificadas.	

5.8. Detalle de acciones:

1. Creación de un mail corporativo:

El email corporativo permitirá transmitir la información necesaria y urgente a todos los miembros de la empresa de forma más rápida y completa. De esta forma los empleados estarán en capacidad de dar información actualizada a los clientes y de esta forma el flujo de comunicación con los mismos será mayor. De igual manera, los empleados podrán presentar sus dudas y serán respondidas en el mismo día. El mail corporativo será manejado por el comunicador corporativo y se revisará diariamente.

2. Implementar un buzón de sugerencias:

El buzón de sugerencias o quejas permitirá a los clientes dar conocer sus opiniones en cuanto a las clases, profesoras, información que reciben y atención en counter. El buzón de sugerencias se abrirá cada semana y se realizará un informe de los comentarios para dar a conocer en las reuniones y desarrollar soluciones entre todos los miembros, así todos estarán al tanto de lo que ocurre. El buzón puede estar hecho de plástico, madera o vidrio; con el logo de la empresa. El personal de counter estará a cargo de supervisar su uso correcto; que no se dañe y siempre haya papel y esferos para los clientes.



Figura 15: Buzón de sugerencias Gymboree, Plaza Las Américas. Adaptado de www.importacionesvallejo.com

3. Alianzas con escuelas para participar con las actividades de los programas en eventos tradicionales:

Crear alianzas con escuelas permitirá a Gymboree dar a conocer su imagen y sus servicios a los padres de familia que son clientes potenciales. Se participará con actividades del programa de arte y de música en eventos tradicionales que celebran las escuelas como: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Halloween y Navidad. Se delegará la responsabilidad de llevar a cabo las actividades a profesoras de los programas de música y de arte; tomarán en cuenta los Lesson Plans que se utilizan en las clases y Gymboree llevará todos los materiales necesarios. Todo esto se definirá a través de las reuniones con las escuelas.

4. Alianza con el Hospital de la Mujer para realizar charlas para mujeres embarazadas e impulsar el programa de Psicoprofilaxis:

Establecer una alianza con el Hospital de la Mujer brindará la oportunidad a Gymboree de dar a conocer el programa de Psicoprofilaxis o Prenatal con una charla a las futuras madres que están siendo atendidas en el hospital. Esto abrirá las puertas para dar charlas acerca de paternidad y los cursos de estimulación para los bebés. Las charlas serán impartidas por Paulina Jarrín, profesora del programa prenatal y postnatal en Gymboree, Plaza Las Américas; se pueden realizar las charlas en el local o en el hospital si posee una sala de reuniones. Se dejarán en recepción invitaciones y hojas de información de los programas con autorización del Hospital.

5. Diseñar un plan de desarrollo de carrera:

Un plan de desarrollo de carrera creará la oportunidad para los empleados de ascender dentro de la empresa, ganar más confianza y que se sientan más identificados con la empresa. Este plan se dividirá en cuatro etapas:

Plan de desarrollo de carrera

1. Etapa I:

- ❖ Realizar una Evaluación de Desempeño del empleado anteriormente.
- ❖ Elaborar un cuadro de competencias que contenga los siguientes puntos de interés para la organización:
 - Su perfil: edad, previsión de fin de la vida laboral, vínculos familiares, etc.
 - Su formación: inicial, universitaria, postgrados, títulos, diplomas, etc.
 - Su trayectoria de carrera: experiencia laboral general, puestos ocupados, responsabilidades asumidas.

- El potencial del profesional: competencias adquiridas, habilidades y técnicas desarrolladas en su carrera en la empresa, etc.
- El perfil de la personalidad: definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo y evaluación de potencial, ejercicios de autoevaluación, informes de los superiores directos, etc.
- La valoración del desempeño: rendimientos, obtención de objetivos.
- Los objetivos y aspiraciones profesionales: interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica, etc.
- La valoración del aprendizaje: modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación, disponibilidad de tiempo, etc.

2. Etapa II:

- ❖ Definir puestos claves en la organización.
- ❖ Incorporar nuevos cargos sin saturar el organigrama.
- ❖ Definir los candidatos más idóneos, tomando en cuenta.
 - Eficacia.
 - Posibilidades futuras.
 - Formación.
 - Edad.
 - Antigüedad.

3. Etapa III:

- ❖ Tomar en cuenta los materiales y recursos que se necesitará para cumplir con el plan de carrera dado que se incorporen nuevos cargos o para los ya existente:

- Cursos
- Capacitaciones
- Manuales
- Feedback
- Evaluaciones

4. Etapa IV:

- ❖ Conciliar las necesidades de los empleados con la necesidad de la empresa.
- ❖ Realizar una proyección de carrera del personal calificado:
 - Nombre del empleado:
 - Edad:
 - Estudios:
 - Puesto que desempeña:
 - Antigüedad en la empresa:
 - Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).
 - Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
 - Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:
 - Evaluación de desempeño.
 - Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).
- ❖ Preparar a la empresa para nueva reestructuración.

6. Capacitaciones académicas y administrativas:

Las capacitaciones académicas estarán a cargo de la coordinadora académica; quien definirá los temas para la preparación de las profesoras. Se trabajará los métodos de estimulación temprana, los enfoques, objetivos de cada nivel, importancia de los equipos, formas de acercarse y dialogar de manera delicada acerca del desarrollo de los hijos a los padres de familia. Se capacitará a las profesoras para trabajar con niños con dificultades ya sean motoras como cognitivas; se expondrá temas novedosos dentro de la estimulación y la preparación de los Lesson Plans. Para algunas de estas capacitaciones se invitará a profesionales.

Las capacitaciones administrativas estarán a cargo del Gerente General y la coordinadora operativa. Se capacitará a las asistentes administrativas en temas de ventas, acercamiento al cliente, promoción de los programas, manejo del sistema, manejo de información, presentación de reportes. Capacitaciones acerca del manejo de situaciones conflictivas con los clientes, creación de soluciones, pro actividad y trabajo en equipo. Estas últimas serán dictadas por profesionales.

Tanto las capacitaciones académicas como administrativas serán realizadas dentro del local Plaza Las Américas. Serán dinámicas para asegurar la participación de los miembros y de esta forma igual observar su forma de trabajo. Las capacitaciones tomarán lugar el primer fin de semana de mes de enero y el primer fin de semana del mes de julio. Se comenzará a las 8 de la mañana y finalizará a las 7 de la noche.

7. Generar un manual de procesos de comunicación:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN GYMBOREE, PLAZA LAS AMÉRICAS

Este manual tiene como objetivo mejorar la comunicación interna y externa de Gymboree, Plaza Las Américas. Con el manual se lograra: formalizar los procesos de comunicación, lograr que los empleados entiendan el funcionamiento e importancia de los canales de comunicación, maximizar el uso del tiempo, mantener informados a tiempo a todos los miembros de la empresa, fortalecer vínculos laborales y facilitar el trabajo de todos dentro de la organización.

El manual de procedimientos de comunicación estará en manos del departamento de comunicación a cargo del comunicador corporativo responsable de que las herramientas de comunicación sean utilizadas eficazmente.

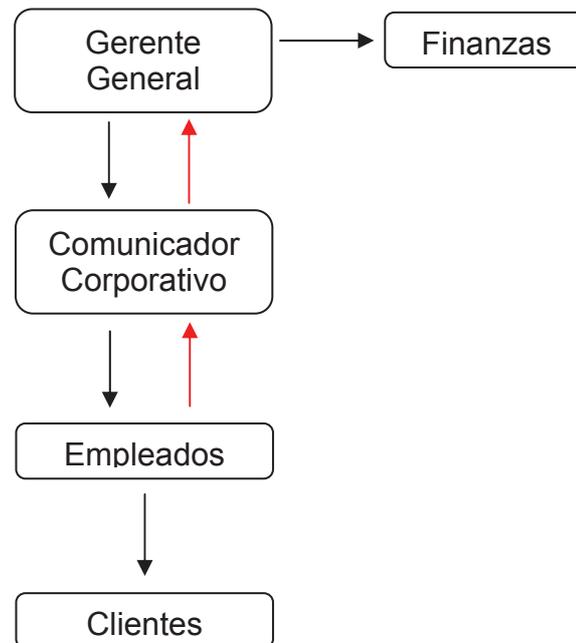
➤ HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.

A continuación se detalla todas las formas de comunicación dentro de Gymboree, Plaza Las Américas:

HERRAMIENTA	ENCARGADO	DESTINATARIO	PERIODICIDAD
E-mail corporativo	Comunicador Corporativo.	Empleados, administrativos.	Diario.
Boletín interno	Comunicador Corporativo	Empleados, administrativos.	Mensual.
Resumen de reuniones	Comunicador Corporativo	Empleados, administrativos.	Cada dos semanas.
Cronograma de eventos	Comunicador Corporativo	Empleados, administrativos.	Mensual.
Carteleras internas	Coordinadora administrativa y académica	Empleados, administrativos.	Semanal.
Carteleras externas	Coordinadora administrativa y académica	Cientes Gymboree, Plaza Las Américas.	Mensual.
Buzón de sugerencias	Counter	Gerente General, empleados.	Diario.
Página de Facebook	Comunicador Corporativo	Cientes.	Diario.
Página web	Comunicador Corporativo	Cientes.	Mensual.

➤ FLUJO DE COMUNICACIÓN

Para que el propósito del manual funcione se debe tomar en cuenta el siguiente flujo de comunicación expuesto:



El Gerente General comunicará los objetivos de la empresa al Comunicador Corporativo y esta a su vez reportará de vuelta con informes acerca de las necesidades de comunicación tanto de los empleados como los clientes.

El comunicador corporativo enviará a los empleados toda la información acerca de cambios, eventos, actividades y responsabilidades a través del mail informativo, los boletines internos, cronogramas, resúmenes de reuniones, y el envío de protocolo de responsabilidades. También estará encargado de la publicación de información en la página web y de Facebook y responder a los requerimientos, al mismo tiempo que comunicará al Gerente General sobre las demandas y sugerencias de los empleados.

Los empleados están encargados de comunicar a los clientes de acuerdo con la información enviada por parte del Comunicador Corporativo.

➤ FORMA DE USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

E- mail corporativo:

El e-mail corporativo será manejado por el Comunicador Corporativo, quien se encargará de recibir los correos electrónicos de los empleados y administrativos y de enviar la información necesaria o requerida.

A través del e-mail corporativo se enviará obligatoriamente la siguiente información:

- ✓ Mails informativos.
- ✓ Boletines internos.
- ✓ Resúmenes de reuniones.
- ✓ Cronograma de eventos.
- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Respuesta a inquietudes.
- ✓ Cambios de último momento.

Pueden hacer uso del mail corporativo únicamente miembros de Gymboree, Plaza Las Américas, estos son:

- ✓ Gerente General.
- ✓ Comunicador Corporativo.
- ✓ Profesoras.
- ✓ Coordinadora Académica y Administrativa.
- ✓ Persona de la limpieza.

El envío de correos electrónicos para dudas, requerimientos o cambios debe realizarse dentro de las horas de trabajo de 9h00 a 18h00. Los correos deben ser respondidos el mismo día que son recibidos.

Formato obligatorio:

The image shows a screenshot of the Microsoft Outlook email composition interface. The window title is 'Outlook' and the menu bar includes 'Send', 'Insert', 'Save draft', 'Options', and 'Cancel'. The sender information shows 'aby araque' with the email address 'abychelle_2907@hotmail.com'. The 'To' field contains 'andres' and 'andres navarro' with the email address 'ecuador@gymboree.com.ec'. The 'Subject' field is empty and labeled 'Add a subject'. The body of the email is empty and labeled 'Add a message'. Three callout boxes provide instructions: one points to the 'Subject' field with the text 'Obligatorio añadir asunto', another points to the 'To' field with the text 'Destinatario', and a third points to the body of the email with the text 'En el mensaje debe ir saludo, fecha, motivo, despedida y firma.'

Boletín interno:

El boletín interno debe enviarse mensualmente, con especificaciones acerca de los eventos, responsable, fecha, lugar y actividades a realizarse.

El Comunicador Corporativo estará encargado de la creación y envío del boletín interno. Tiene la obligación de estar en contacto con el Gerente General y Coordinadoras para conocer exactamente la información a ser enviada y para posibles correcciones.

Formato obligatorio:

El logo de la empresa es obligatorio



DETALLES DE EVENTOS A REALIZARSE POR EL MES DE DICIEMBRE
BOLETIN INTERNO #

Quito, fecha.

Especificar el número de boletín y fecha.

A continuación les presento los eventos que se van a realizar por el mes de diciembre, tomen en consideración las responsables para planificar las actividades con tiempo para su revisión y aprobación. Les recuerdo que en esta época del año es muy importante mostrar nuestra energía, esperanza y cariño a todos los niños.

EVENTO: VENTA DE CAJAS DE COLORES:

Es obligatorio el nombre del evento

- ✓ Responsables: Lorena Romero (counter).
- ✓ Fecha: Todo el mes de diciembre hasta cierre de local.
- ✓ Lugar: Gymboree, Plaza Las Américas.
- ✓ Responsabilidades: Mantener la plata recaudada en un sobre que será enviado a la Fundación Cecilia Rivadeneira. Crear un registro del número de paquetes que se vendan.

Resúmenes de reuniones:

El resumen de las reuniones será redactado por el Comunicador Corporativo, sin embargo la información de las reuniones debe ser proporcionada por el Gerente General o Coordinadoras que planifican con anterioridad fechas y temas a tratarse.

Los resúmenes se enviarán al siguiente día del cual tomo lugar la reunión a través del e-mail corporativo precisamente al medio día, cada dos semanas. En el resumen se especificará los temas que se trataron en orden desde el comienzo de la reunión.

Formato obligatorio:

Cronograma de eventos:

El cronograma de eventos es un recordatorio de las actividades y participación de la empresa que se tiene previsto durante cada mes. El cronograma es diseñado por una persona fuera de la empresa, sin embargo la Coordinadora administrativa debe enviar las especificaciones (fechas, costos, fotografías, colores, títulos, texto) con anticipación.

GYMBO TIMES
PLAZA

EVENTOS

En Navidad tú puedes ser parte de esta causa:
"Uno para ti, uno para alguien especial
y uno para quien más lo necesita"

Adquiérelos en los locales Gymboree

CAJA DE 12 COLORES \$10USD

Fiesta de Navidad

¡Ven y diviértete en un ambiente navideño! Tendremos paseos en trineo, construiremos un muñeco de nieve, habrán regalos de Navidad, patinaje en hielo y más...!

Todo lo recolectado en nuestras fiestas sera donado a las Fundaciones Azulado y Cecilia Ribadeneira

Miércoles 18 de 17:00 - 18:30 - niveles 4, 5, 6 & 7
Viernes 20 de 15:00 - 16:30 - niveles 1, 2 & 3
Sábado 21 de 16:30 - 18:00 - todos los niveles

Valor: \$10.00 (Máximo 2 adultos por niño)
Reserva tu cupo con anticipación!

Logo

Fotografías

Textos

Fechas

Costos

El cronograma de eventos debe ser enviado a cada miembro de la empresa a través del mail corporativo sin falta la primera semana de cada mes.

Cartelera interna:

La cartelera interna está dedicada a todos los miembros de la organización pero en especial a las profesoras. Las personas encargadas de la organización y selección de la información para la cartelera son la coordinadora académica y administrativa.

En la cartelera se publicará cronograma de eventos, especificaciones de los lesson plans, responsabilidades de cada profesora y materiales para clases.

La cartelera interna se tiene que actualizar cada dos semanas ya que la planificación de cada programa cambia en esa periodicidad.



Cartelera externa:

La cartelera externa está dedicada a los clientes de Gymboree, Plaza Las Américas. Las personas encargadas serán la coordinadora académica y administrativa.

Ya que la información colocada en esta cartelera está expuesta al público en general es importante que tenga una buena presentación. La cartelera debe estar decorada siempre, sobre todo si el mes tiene una fecha especial. Lo que se publique debe ser diseñado por la persona contratada fuera de la empresa.

La cartelera contiene información acerca de los eventos por lo tanto debe actualizarse mensualmente.



Buzón de sugerencias:

El buzón de sugerencias es una herramienta que permitirá mejorar e incrementar la satisfacción y relación con el cliente, al saber sus dudas, quejas o sugerencias. El buzón se encuentra en counter y la persona de turno administrativa será la encargada de recolectar al final de cada semana el contenido del buzón; se llevará un registro que indique el número y comentarios.

Formato obligatorio de la hoja de sugerencia:



HOJA DE SUGERENCIAS

FECHA:
CLASE A LA QUE ASISTE:
ESCRIBA SU QUEJA O SUGERENCIA:

Formato obligatorio para el registro de las sugerencias:



No.	FECHA	CLASE	COMENTARIO
1	mm/dd/aa	Nivel y programa	Breve reseña
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Mantenimiento de la página de Facebook:

A través de la página de Facebook muchos clientes obtienen información acerca de lo que ocurre en Gymboree, Plaza Las Américas, por esta razón debe mantenerse actualizada constantemente. Esto es obligación del Comunicador Corporativo, quien mensualmente debe publicar la información pertinente a los eventos del mes, promociones que estén vigentes y beneficios adicionales para los clientes. La información debe ser proporcionada por el Gerente General y coordinadora administrativa.

Igualmente, este es un medio para que los clientes se comuniquen con la empresa; expongan sus dudas, hagan requerimientos o pedidos. Es responsabilidad del Comunicador Corporativo atender diariamente estos aspectos. Se debe mantener un registro de los requerimientos del cliente para prevenir posibles inconvenientes.

Formato del registro de requerimientos:



Requerimiento No.	Fecha	Nombre del padre/madre	Requerimiento
1	mm/dd/aa		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Es obligatorio especificar el tema del requerimiento, sea de profesoras, clases, promociones, eventos, etc.

Mantenimiento de la página Web:

La página Web es la cara de la empresa en el internet, muchas personas obtienen información a través de este medio. Es importante mantener la información actualizada, el Comunicador Corporativo se encargará de revisar mensualmente y asegurar que se mantenga así; y añadir cualquier detalle de ser necesario.

GYMBOREE **PLAY & MUSIC**

Busca tu Gymboree

Síguenos en: [f](#) [t](#)

¿Por qué Gymboree? Clases Fiestas Locales Inscríbete en una clase Contáctenos Aprendiendo Juntos Concurso Calendario 2014

aprende más sobre las **Clases Gymboree** **CLASE GRATIS!** suscríbete

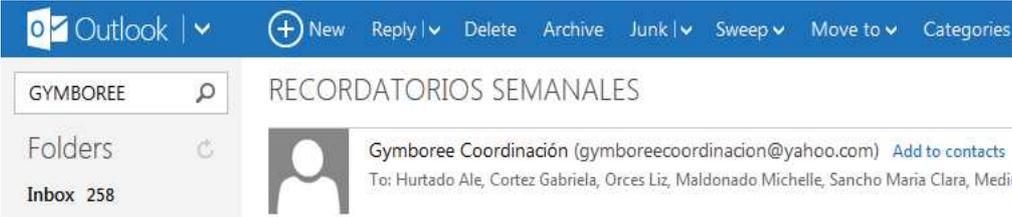
Gymboree Play & Learn	0 - 5 años
Music	6 meses - 5 años
Art	18 meses - 5 años
Sports	3 - 5 años
Prenatal	Embarazadas
School Skills	3 - 5 años

Creatividad. Confianza. Amistad.
Todo comienza en Gymboree.

8. Enviar mails informativos:

Los mails informativos se enviarán a todos los miembros de la empresa cada semana, informándolos acerca de cambios en las clases u horarios, recomendaciones, observaciones, eventos o charlas.

Mail informativo



The screenshot shows an Outlook email titled "RECORDATORIOS SEMANALES" from "Gymboree Coordinación (gymboreecoordinacion@yahoo.com)". The email content includes a list of reminders for art classes and a list of class schedules for the following week.

- ✓ En ART 1 para la actividad de tactile table les pide Bio Putty, estamos utilizando gel con pintura de algunos colores
- ✓ Nuevas clases para que nos ayuden a anunciar Art II jueves 9:15 Andrea y Nivel 2 sábados 8:15 Level 2 Liz
- ✓ Por favor estén muy atentas a los pases de nivel sobre todo de Nivel 2 a Nivel 3 y Art I a Art II
- ✓ Realizar el pedido de materiales de arte.
- ✓ Clases en Emergencia para que nos ayuden a llenar direccionando los clientes a estos horarios

Nivel 3 lunes 3:15
Nivel 1 miércoles 6:30
Nivel 4 viernes 6:15

- ✓ Anunciar en sus clases que cerramos el feriado del 24 de diciembre al 6 de enero.
- ✓ En counter no olvidemos extender las clases a los niños que tienen clases esos días.
- ✓ Ayúdennos a promocionar las charlas de Disciplina Positiva.
- ✓ Necesitamos que las profes de Nivel 5 estén atentas de los pases de nivel para llenar la clase de nivel 6, si tienen niños listos por favor direccíonenlos al horario de Level 6 del lunes
- ✓ Promocionar el STORY TIME de Navidad este 20 de diciembre de 6:30 - 8:00. el tema es cocinar galletas de navidad.
- ✓ Fiestas de navidad el miércoles 18, viernes 20 y sábado 21.
- ✓ La próxima semana empezamos con Lesson Plan 12 Music : R & B (W1) , Art I :texturas (w4) ,Art II Circus (w4), Art III Festival Fun (W4)
- ✓ Felicitaciones a Dani Proaño por su esfuerzo y gran trabajo en la fiesta de cumpleaños del día domingo 17!

9. Boletín interno:

Los boletines internos permitirán a los empleados estar informados acerca de los eventos y charlas principalmente, este boletín se emitirá mensualmente dado que se tengan previstos eventos dentro del local o fuera de él. En este boletín se especificará quién es responsable de la actividad, la fecha, lugar y responsabilidades.

Boletín Interno



DETALLES DE EVENTOS A REALIZARSE POR EL MES DE DICIEMBRE BOLETIN INTERNO #

Quito, fecha.

A continuación les presento los eventos que se van a realizar por el mes de diciembre, tomen en consideración las responsables para planificar las actividades con tiempo para su revisión y aprobación. Les recuerdo que en esta época del año es muy importante mostrar nuestra energía, esperanza y cariño a todos los niños.

EVENTO: VENTA DE CAJAS DE COLORES:

- ✓ Responsables: Lorena Romero (counter).
- ✓ Fecha: Todo el mes de diciembre hasta cierre de local.
- ✓ Lugar: Gymboree, Plaza Las Américas.
- ✓ Responsabilidades: Mantener la plata recaudada en un sobre que será enviado a la Fundación Cecilia Rivadeneira. Crear un registro del número de paquetes que se vendan.

EVENTO: FIESTA DE NAVIDAD (NIVELES 4.5.6.7)

- ✓ Responsables:

Counter: Lorena Romero

Profesora: Andrea Sevilla, Clara Sancho.

- ✓ Fecha: Miércoles 18 de 17h00 a 18h30.
- ✓ Lugar: Gymboree, Plaza Las Américas.
- ✓ Responsabilidades: Counter realizará la inscripción de los niños, mantendrá registro de asistencia a la fiesta y cancelación de la entrada.

EVENTO: STORY TIME DECORACIÓN DE GALLETAS DE NAVIDAD (NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS)

✓ Responsables:

Counter: Lorena Romero

Profesoras: Andrea El Malouf y Carmen Albuja.

- ✓ Fecha: Viernes 20 de 18h30 a 20h00.
- ✓ Lugar: Gymboree, Plaza Las Américas.
- ✓ Responsabilidades: Counter realizará la inscripción de los niños, mantendrá registro de asistencia a la fiesta y cancelación de la entrada. Brindará apoyo a las profesoras. Las profesoras deberán realizar un pedido de materiales necesarios para la fiesta, adecuar la actividad a un cuento de navidad.

EVENTO: FIESTA DE NAVIDAD EN FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA.

✓ Responsables:

Administrativo: Camila Samaniego.

Profesoras: Michelle Maldonado y Daniela Proaño.

- ✓ Fecha: Domingo 23 de 10h00 a 13h00.
- ✓ Lugar: Fundación Cecilia Rivadeneira
- ✓ Responsabilidades: Administración debe realizar un cronograma para repartir las actividades adecuadamente y realizar un registro para saber cuántos niños son y realizar el pedido de los regalos.

Las profesoras deben planificar las actividades y realizar una lista de pedido de los materiales que necesiten.

EVENTO: LA MODERNA

✓ Responsables:

Administrativo: Andrés Navarro, Camila Samaniego, Lorena Romero.

Profesoras: Andrea El Malouf, Andrea Sevilla, Daniela Proaño, Clara Sancho.

- ✓ Fecha: Sábado 14 de 11h00 a 15h00
- ✓ Lugar: Empresa La Moderna.
- ✓ Responsabilidades: Administrativos: coordinación de tiempo para las actividades, disposición de los espacios, reuniones con la gerencia de la Moderna, registro de empleados con familia, arreglos de publicidad de Gymboree.

10. Definir prioridades en temas de reuniones:

Es importante para los empleados determinar temas con más prioridad para tratar en las reuniones. Estos temas se van a definir con la ayuda de los empleados.

11. Reuniones separadas para el área académica y administrativa:

Las reuniones se realizarán cada dos semanas, con el área académica los días lunes de 19h30 a 09h30; y con el área administrativa los días lunes de igual forma pero de 10h00 a 11h00. Los temas a tratarse se definirán anteriormente tomando en cuenta los de más importancia. De esta forma, el tiempo en las reuniones se aprovechará mejor y los asuntos de cada área serán mejor atendidos.

12. Reuniones cada dos semanas:

Las reuniones son una de las mejores maneras de mantener informados a los empleados con la oportunidad de un mejor feedback, por eso realizar reuniones cada dos semanas en vez de una vez al mes, permitirá a los empleados ser informados con más periodicidad y atender asuntos importantes de manera más constante.

13. Actualización de base de datos de email de clientes:

La actualización de datos de correos electrónicos de los padres de familia brindará la oportunidad a la empresa de promocionar su página de Facebook para mayor uso de los clientes. La parte administrativa en counter estará a cargo de corregir o agregar en el sistema los correos electrónicos de los padres de familia y de igual forma crear un registro de los mismos para pasar esta información a oficinas para mandar un mail indicando que pueden obtener información de charlas, eventos, horarios, promociones y beneficios ingresando a la página de Facebook.

14. Respuesta a las sugerencias y requerimientos de los clientes a través de la página de Facebook:

En la página de Facebook los padres de familia pueden ingresar sus dudas o requerimientos, inscribirse para algún evento o participar en un concurso. Es importante que reciban una respuesta inmediata; no solo para que no existan confusiones posteriores sino para que el cliente se sienta satisfecho con la atención y el cuidado que se presta a sus pedidos sin demora. La fidelización de los clientes se consolidara y la imagen de Gymboree, Plaza Las Américas se verá mejorada.

El Comunicador Corporativo se encargará de revisar diariamente la página de Facebook para atender a los requerimientos y mantendrá un registro de qué y cuántos requerimientos se han atendido con el nombre del padre de familia y la fecha que lo ha solicitado para que exista un seguro que prevenga posibles inconvenientes. Este registro debe ser transmitido a counter donde se atiende a los clientes.

15. Actualización de la información:

Mantener la página de Facebook actualizada permitirá a los padres de familia tener al alcance toda la información de clases, promociones, eventos y charlas que se realizan en Gymboree, Plaza Las Américas. La actualización estará a cargo del comunicador corporativo quien seleccionara la información para publicarla.

16. Resúmenes de reuniones:

Realizar un resumen de las reuniones servirá de apoyo a los empleados y constancia de los temas que se discuten, de la delegación de responsabilidades, responsables, actividades y fechas de los eventos que se van a realizar.

Resumen de reuniones

**Gymboree Play & Music
Staff Meeting Agenda**

Fecha: Mayo, 6 2013

Hora: 7:30 pm

Welcome - 15 MIN.

Bienvenida Carmencita y Andrea

Ice Breaker: La importancia de la actitud (PROXIMA REUNION)

Operations - 30 MIN.

LP's plan play and learn: 10 (W1) – "Gymbo says"

ART 1: Spring (W4) ART 2: Insects and bugs (W4) ART 3: Story Ville (W4)

Music: Rock & Roll (W3)

Objetivos Abril: Objetivo cumplido FELICITACIONES

Bono Previews: Michelle

Bono Reinscripciones: Andrea

Explicación bonos por reinscripciones ANDRES

Training: ¿Qué hacer en la hora administrativa?

Fiesta Día de la Madre:

Miércoles 08 17:30 – 19:00

Viernes 10 15:00 – 16:30

Sábado 11 16:30 – 18:00

Open Gym Informativo:

Open Gym Informativo: Importancia a los vínculos afectivos y a la comunicación – confianza.

Fecha próxima reunión: 25 de diciembre 2013

17. Envío de cronograma de eventos:

Cada mes se enviará un cronograma acerca de los eventos que se van a realizar durante el mes, así los empleados estarán informados a tiempo y tendrán la oportunidad de participar voluntariamente o ser designados.

GYMBO TIMES
PLAZA

EVENTOS

En Navidad tú puedes ser parte de esta causa:
"Uno para ti, uno para alguien especial
y uno para quien más lo necesita"

Adquiérelos en los locales Gymboree

CAJA DE 12 COLORES \$10USD

Fiesta de Navidad

¡Ven y diviértete en un ambiente navideño! Tendremos paseos en trineo, construiremos un muñeco de nieve, habrán regalos de navidad, patinaje en hielo y más...!
Todo lo recolectado en nuestras fiestas será donado a las Fundaciones Azulado y Cecilia Ribadeneira

Miércoles 18 de 17:00 - 18:30 - niveles 4, 5, 6 & 7
Viernes 20 de 15:00 - 18:30 - niveles 1, 2 & 3
Sábado 21 de 16:30 - 18:00 - todos los niveles

Valor: \$10.00 (Máximo 2 adultos por niño)
Reserva tu cupo con anticipación!

Story time decoración de galletas de Navidad

Mientras las mamis aprovechan este tiempo, sus hijos se pueden quedar con nuestras profes realizando actividades divertidas y al mismo tiempo estarán contribuyendo con la Fundación por una Vida (Fundaciones Azulado y Cecilia Ribadeneira)

Viernes 20 de 6:30 - 8:00
Para los más grandes - niños de 3 a 5 años

NOVEDADES

Festividad de Quito

El día **jueves 05** a partir del medio día y el día **viernes 06**, Gymboree Plaza de Las Américas cierra por feriado de fiestas de Quito.
Los esperamos a partir del sábado 07.

Feliz Navidad

GYMBOREE les desea una FELIZ NAVIDAD y un Prospero Año Nuevo! Les recordamos que cerramos desde el martes 24 de diciembre hasta el domingo 05 de enero.
Los esperamos desde el lunes 06 de enero!

Huggies | Gymboree | Erliagrow | Pigeon

1 700 123 ABC | www.gymboree.com.ec | GymboreeEcuador

Figura 16: Cronograma de eventos Gympo Times. Tomado de Archivo Cronograma actividades Gymboree diciembre 2013.

18. Detalle de responsabilidades de cada miembro:

Es importante recordar a los empleados cuál es la función que desempeñan en la empresa, y cómo contribuye al desarrollo de la misma. También es importante definir qué responsabilidad tiene cada persona para que no existan complicaciones y el trabajo sea más fácil. El detalle de funciones se enviará semestralmente.

RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Controles Administrativos

- Llenar diariamente Daily Sales Planner.
- Control de Horarios y clases.
 - Número de clases por nivel.
 - Número de niños por clase.
- **Cuentas Corrientes**
 - Conciliación semanal de cuentas corrientes con ventas, depósitos y recaps.
- **Objetivos**
 - Definición de objetivos.
 - Control semanal de objetivos.
 - Manejo de ventas acorde con los resultados semanales.
- **Inventario**
 - Control físico de inventario al fin de cada trimestre.
 - Control y pedido de productos manteniendo inventario mínimo.
- **Royalties**
 - Elaboración de reporte mensual para pago royalties hasta el 5 de cada mes.
 - Pago de la factura hasta 5 días después de la recepción de la factura.
- **Pago Servicios y Sueldos Mensuales**
 - Pago mensual teléfonos.
 - Pago mensual luz.
 - Pago mensual de sueldos.
- **Control de requerimientos operativos**
 - Materiales de Mantenimiento y Limpieza.
 - Materiales para ventas – facturas.

- **Mercadeo**
 - Manejo de mercadeo y promoción dentro del territorio.
 - Manejo de clientes corporativos del territorio.
 - Manejo de estrategias conjuntas con empresas del territorio.

Control del Centro

- Impresión y control diario de ventas por forma de pago.
- Ingreso diario de Depósitos y Recaps en Recaps File.
- Controlar counter - que depósitos y recaps coincidan con ventas diarias.
- Conciliación de Caja Chica.
- Manejo de caja del centro.
 - Control diario del saldo al inicio y final del día.
 - Conciliación de caja una vez a la semana.

- **Control de manejo de previews**
 - Control y generación diaria de nuevos previews por medio de llamadas.
 - Registro de previews en el sistema.
 - Control de asistencia previews.
 - Make-up de previews en caso de que no asistan.
 - Follow-up de previews que asistieron pero que no se inscribieron.

- **Control de manejo de Inscripciones**
 - Control de nuevas inscripciones.
 - Control de vencimientos por día.
 - Control de re-inscripciones.
 - Reporte de cumpleaños del mes.
 - Control de asistencia alumnos inscritos.
 - Emisión de GymClub Cards.
 - Control de Asistencia diario por clase.

- **Control y manejo de Make-Ups**
 - Control y registro de make-ups en el sistema.
 - Make ups en caso de vacaciones.

- **Fiestas de Cumpleaños y Otros Eventos**
 - Mantener información actualizada.
 - Entregar información a clientes.
 - Organizar y designar responsables para el evento.

- **Reportes Mensuales**
 - Vencimientos de inscripciones por fecha – inicio del mes.
 - Cumpleaños del mes – inicio del mes.
 - Reporte de ventas por forma de pago – fin de mes.
 - Reporte de ventas por tipo de servicio y producto – fin de mes.

- **Reportes Semanales**
 - Reporte de ventas por forma de pago.

- Reporte de ventas por tipo de servicio y producto.
- Reporte de inscripciones y reinscripciones para ser entregado a profesoras.

Responsabilidades Profesoras

Responsabilidades Académicas

- Preparación de clases.
- Comunicar cambios dentro del programa.
- Evaluación alumnos para cambio de nivel – entregar diplomas de cambio.
- Reemplazos de clases durante horas de trabajo coordinado entre profesoras.
 - Entregar planificación y preparación de clase a la profesora que reemplaza.
- Limpieza y orden de materiales después de cada clase.
- Mantener el centro en orden y limpio.
- Tener cuidado con el uso de los materiales / ponerlos siempre en su sitio.
- Chequeo y mantenimiento de limpieza en general
 - chequear baño
 - chequeo equipos
- Puntualidad.
- Entrenamiento académico de nuevas sub-franquicias.**R**
- Reunión semanal con coordinadora académica.
- Reunión cada 2 semanas para preparación nuevos lesson plans.
- Consultar el uso de material nuevo.
- En caso de dar OpenGyms:
 - Preparación y manejo de Opengyms asignados.
 - Estar dentro del área de Play durante todo el período de OpenGym.
 - Limpieza de OpenGyms 10 minutos antes de cerrar.

Responsabilidades Administrativas para clases

- Bienvenida y recepción de clientes.
- Mantener ambiente relajado y alegre.
- Mantenimiento de clientes.
 - Llamar a cumpleaños.
 - Llamar faltantes frecuentes.
 - Informar vencimientos con 2 semanas de anterioridad.
- Informar y mantener previews.
 - Llamar a previews que no asistieron.
 - Información a previews – cerrar venta.
- Dar información a clientes (walk-ins / teléfono).

Responsabilidades Administrativas para cumpleaños R

- Bienvenida y recepción de clientes.
- Decoración del local.
- Coordinación de la fiesta con la mamá del cumpleañosero.
- Responsabilidades para clases.

Ser Profesional

- Ser puntual.
- Poder depender / siempre estar dispuesta a ayudar.
- Estar preparada.
- Usar uniforme apropiado / limpio.
- Aprender de los errores.
- Aceptar sugerencias.
- Demostrar interés en todas las áreas.
- Interactuar positivamente con otros miembros de la comunidad.
- Buscar y aprovechar oportunidades para crecimiento profesional.
- ***Tener iniciativa propia.***
- ***Ir más allá de lo asignado.***

19. Mantenimiento de la página web:

El comunicador corporativo se encargará mensualmente de revisar la página web, actualizando información y añadiendo información necesaria.

5.9. Cronograma de acciones.

Tabla 7: Cronograma.

Acciones	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Creación de un email corporativo.	█																																															
Implementar un buzón de sugerencias.		█																																														
Alianzas con escuelas para participar con actividades de los programas en eventos tradicionales.					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
Alianzas con el Hospital de la Mujer para realizar charlas para mujeres embarazadas e impulsar el programa de psicoprofilaxis.									█	█	█	█																																				
Diseñar un plan de desarrollo de carrera.					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
Capacitaciones académicas y administrativas.	█																				█																											
Seminarios sobre temas de estimulación.																																																
Generar un manual de procesos de comunicación.	█	█	█																																													
Enviar mails informativos.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Boletín interno.	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█											
Definir prioridad en temas de reuniones.	█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█									
Reuniones separadas para el área académica y administrativa.	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█												
Reuniones cada dos semanas.		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█												
Actualización de base de datos de email de clientes.		█	█																																													
Respuesta a las sugerencias y requerimientos de los clientes a través de la página de Facebook.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Actualización de información.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Resúmenes de reuniones.		█				█				█				█				█				█				█				█				█				█										
Envío de cronogramas de eventos.	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█												
Detalle de responsabilidades de cada miembro.	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█												
Mantenimiento de la página web.	█				█				█				█				█				█				█				█				█															

5.10. Presupuesto anual del proyecto.

Tabla 8: Presupuesto.

Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Creación de un email corporativo.	1	\$ 80	\$ 80	Paquete ilimitado de correos corporativos, el costo es anual.
Implementar un buzón de sugerencias.	1	\$ 15	\$ 15	
Profesionales capacitadores.	2	\$ 800	\$ 1.600	Un capacitador para el área académica y otro para el área administrativa.
Contratación de un Comunicador Corporativo.	12	\$ 1.000	\$ 12.000	La cantidad representa los doce meses del año.

6. Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1. Conclusiones.

- Gymboree, Play & Music es una empresa internacional muy reconocida y sus servicios son muy recomendados.
- A pesar de que sus empleados se encuentran identificados con la empresa, existen inconformidades con aspectos de la formación, promoción y reconocimiento del trabajo.
- Los empleados también se encuentran inconformes ya que no son informados a tiempo.
- No existen procesos formales de comunicación.
- No existe un buen manejo de atención a través de la página de Facebook.
- No existe un departamento de comunicación.
- Debido al tamaño del local en cuanto a empleados y administrativos, son muchos los involucrados y personas a cargo de la información y comunicación.

6.2. Recomendaciones.

- Es necesaria la creación de un departamento de comunicación para Gymboree, Plaza Las Américas de forma que se centralice en una sola persona la responsabilidad de comunicar a todos los empleados toda información y a tiempo.

- Gymboree, Plaza de las Américas debe incentivar a sus empleados para fortalecer y mantener el nivel de identificación que sienten con la empresa.
- La creación de un manual de procedimientos de comunicación es necesaria para formalizar la comunicación dentro de Gymboree, Plaza las Américas.
- Con la creación del departamento de comunicación existirá una persona encargada de la actualización y atención de requerimientos a través de la página de Facebook.
- Es necesario la creación de nuevas herramientas de comunicación como un buzón de sugerencias para tener conocimiento de las inconformidades o sugerencias de los clientes y poder mantener un nivel de satisfacción alto.

Referencias.

- Albrecht K. (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Baguer, A. (2005). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España. Ediciones Díaz Santos.
- Caldavilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España. Visión Libros.
- Caldavilla, D. (2007). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid, España: Editorial Visión Net.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti. (1998). *La Comunicación Interna*, Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. Portada y 5-7.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Creative Commons.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fernández, D. y Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, Madrid. Editorial UOC.
- Gil, M. y Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- González, M. y Saenz, M. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito, Ecuador. Editorial Quipus, CIESPAL.
- Gymboree Play & Music. (2011). *Presentación Gymboree Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Gymboree Play & Music. (2013). *Promociones a nivel nacional y local*. Quito, Ecuador.

- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada: Manual para la formación del especialista*. España. Lex Nova.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Mapcal, S.A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid, España. Díaz de Santos, S.A.
- Morales, F. *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 31 de octubre de 2013 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Paralelo Tres. (2013). *Conoce nuestros medios: Gymboree*. Quito, Ecuador.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de una empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- The Gymboree Corporation. Recuperado el 10 de mayo del 2013 de http://www.gymboree.com/our_company/cs_home.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2534374302778197&PRODUCT%3C%3Eprd_id=845524446027895&ASSORTMENT%3C%3Eeast_id=1408474395917465&bmUID=1383290581166
- Valle, F. (2005). *Comunicación organizacional: abordaje y perspectivas de análisis*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, CIESPAL.
- Zerelli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao, España: Deusto.
- (2008). *La comunicación comercial*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L.

ANEXOS

Anexo 1

Encuestas para empleados Gymboree, Plaza Las Américas

Esta encuesta tiene como objetivo determinar cómo está la comunicación interna y satisfacción del personal. Responda con honestidad. Muchas Gracias

1. ¿Los materiales y equipos con los que trabaja están en buenas condiciones?
 - Sí
 - No

2. Califique la comunicación con su gerente o supervisor.
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - No responde

3. ¿Es informado a tiempo y con claridad acerca de los eventos, actividades y cambios que ocurren en su lugar de trabajo?
 - Sí
 - No

4. ¿A través de qué medios es recibida la información acerca de eventos, actividades y cambios que ocurren en su lugar de trabajo??
 - Correo electrónico
 - Boletín
 - Cartelera
 - En reuniones

- SMS
- Otro:

5. Del 1 al 5 califique la eficiencia de las herramientas de comunicación antes mencionadas.

	1	2	3	4	5
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>				
Boletín	<input type="checkbox"/>				
Cartelera	<input type="checkbox"/>				
En reuniones	<input type="checkbox"/>				

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cantidad y calidad de la información que recibe?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada satisfecho

7. ¿Conoce usted la misión, visión, valores de su lugar de trabajo?

- Sí
- No

8. ¿Se encuentra usted identificado con la empresa?

- Sí
- No

9. ¿Conoce claramente las funciones específicas de su cargo?

- Sí
- No

10. Por favor seleccione el rango según considere para cada condición del clima laboral de Gymboree, Plaza de las Américas

	Alta	Media	Baja
Satisfacción en el puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato personal y ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción (ascender profesionalmente dentro de la misma organización)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura adecuada de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegación del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación (programas de formación para potenciar el capital humano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones de trabajo y seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación y sentimiento de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Alta	Media	Baja
pertenencia			
Calidad de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Por favor, escriba su recomendación para mejorar la comunicación interna dentro de Gymboree, Plaza de las Américas.

Anexo 2

Encuestas para cliente de Gymboree, Plaza Las Américas

Esta encuesta tiene como objetivo establecer las necesidades de comunicación que podrían tener los usuarios con el fin de mejorar el servicio. Muchas Gracias.

1. ¿Considera que la información y material que recibe en clases cumple con sus expectativas?

- Si
- No

1. ¿Cómo calificaría la atención recibida en el counter?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Muy mala

2. De las opciones presentadas a continuación, por favor elija sólo un medio de comunicación de su preferencia para ser informado de las actividades de Gymboree, Plaza de las Américas. Si su respuesta es otro, por favor indique cuál.

- Carteleras
- Mail
- En clases
- Página web
- Facebook
- Boletines

- Otro:
3. Según su preferencia, ordene la información que le gustaría recibir de Gymboree. 1 siendo la de mayor preferencia y 7 la de menor.
- Horarios
 - Programas
 - Charlas
 - Eventos
 - Promociones
 - Beneficios
 - Cambios en horarios y clases
 - Otro:

PÁGINA WEB Y FACEBOOK

4. ¿Ha ingresado usted a la página web y Facebook de Gymboree?
- Si
 - No
5. ¿Considera que la información proporcionada en la página web y Facebook se mantiene siempre actualizada y es útil?
- Si
 - No
6. ¿Sus dudas y requerimientos son rápidamente atendidos a través de las herramientas antes mencionadas?
- Si
 - No

7. ¿Considera que la información proporcionada en el counter, en las clases y en la página de Facebook es la misma?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Igual

MEDIO DE REFERENCIA Y SUGERENCIAS

8. ¿De qué manera se enteró de los servicios de Gymboree?

- Facebook
- Página web
- Recomendado
- Radio
- Televisión
- Revistas
- Otro:

9. ¿A través de cuál medio le gustaría dar sus sugerencias?

- Buzón de sugerencias
- En counter
- Mail
- Facebook

Anexo 3

Entrevista Gerente General Gymboree, Plaza Las Américas

1. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para comunicar a empleados y clientes?

Para los empleados utilizamos el e-mail, el grupo del chat de what's app, cartas escritas para profesoras y reuniones.

Para los clientes utilizamos e-mail de igual forma, a través del Facebook, a través de las profesoras y con las carteleras.

2. ¿Considera que todos los miembros de la organización participan en la comunicación de la misma?

En su mayoría, aunque algunas áreas no tienen comunicación directa con otras, como por ejemplo el área de contabilidad con el área de counter.

3. ¿Cómo promueve su empresa la identidad entre los miembros (Capacitaciones, presentación de resultados, estimulación de desempeño, otros)?

Eventos fuera de la oficina, reuniones, presentaciones entre profesoras. Con la parte académica en reuniones siempre incentivamos a través de la identificación de sus objetivos personales. También hacemos paseos y capacitaciones anuales.

4. ¿Existe en su empresa algún área o persona responsable de planificar la comunicación?

No.

5. ¿Cuáles considera que son los problemas de comunicación de su empresa?

Que no hay un departamento específico y hay muchas personas involucradas en la comunicación, no hay procesos formales o claros.

6. ¿Considera que todos los miembros de la empresa tienen la información para comunicar y responder dudas de los clientes?

Si.

7. ¿Cómo influye la comunicación en la productividad de la empresa?

La comunicación es básica para que todos los objetivos planteados y procesos definidos puedan llegar a una culminación efectiva. Al ser una empresa pequeña, es muy fácil la comunicación interna, sin embargo al no tener una sola cabeza responsable de la comunicación ha creados a veces falta de comunicación y a su vez problemas con el cliente interno y externo.

8. ¿Considera que todos los miembros de la empresa conocen con claridad sus funciones específicas dentro de la misma?

Si considero, pero con el tiempo hay que recordarles y aclarar.

9. ¿Existe un manual de funciones que describa cada cargo dentro de su empresa?

Hay un manual de responsabilidades para profesoras y administrativos.