



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN EN EL INSTITUTO DE
IDIOMAS GOLDEN BRIDGE CORPORATION GRAN
CENTRAL CUENCA**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
SOCIAL Y PUBLICIDAD**

AUTOR: VILLACREZ CAÑAR ANDREA MELISSA

DIRECTOR: LIC. CAROLINE AVILA NIETO

CUENCA - ECUADOR

2011

DEDICATORIA

A ti, mi ángel amado,
hijo querido
gracias por ser mi fuente
de inspiración para
ti, todo mi amor y dedicación,
te amo Juan Ignacio.
Y como olvidarte, mamá
si por ti soy lo que ahora soy,
una madre luchadora
y una persona llena
de sueños y metas.
Gracias por ser
la mejor Mazhuquita.

AGRADECIMIENTOS:

- En primer lugar a ti Señor Jesús que bendices mi vida todos los días demostrándome que cada día es mejor y que con fe y perseverancia todo se puede alcanzar.
- A mi querida familia Cañar Toledo gracias por ser mi apoyo incondicional a cada momento por no dejarme desfallecer por ninguna dificultad.
- A ti Kiki mi única hermana gracias por estar siempre en las buenas y malas, por darme la felicidad de mis sobrinos (Amelia y David) y saber que cada sonrisa de uno de ellos es nada más que otro sol que ilumina nuestras vidas.
- A mis amigos Chinita y Juan Carlos, a ti amiga gracias por ser generadora de nuevos rumbos y sueños y a ti amigo gracias por tus conocimientos, paciencia y generosidad en este trabajo.
- A ti Papá gracias por estar cerca estos últimos tiempos, gracias por demostrarme que puedo ahora contar contigo.
- Finalmente y de manera especial a Caroline Avila la persona que me ha sabido guiar en este trabajo que a pesar de su tiempo se dio las maneras de ayudarme, mil gracias.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	1
Capítulo 1	2
La Comunicación Corporativa	2
Los Flujos de Comunicación	3
Obstáculos Comunicacionales	4
Ambiente Organizacional	5
Fidelización del cliente	6
Modelo de Fidelización	7
Programa de Fidelización	7
Stakeholders	9
Capítulo 2	10
Filosofía Corporativa	10
Matriz de Observación	11
Interpretación	12
Entrevistas a Profundidad	12
Análisis FODA	13
Matriz de Problemáticas	15
Selección de problemas	16
Encuestas	16
Selección de Muestra	18
Sondeo de opinión	19

Capítulo 3	20
Presentación de resultados e interpretación	20
Análisis Interno	20
Análisis Externo	24
Sondeo de opinión	27
Comparación de los procesos	27
Capítulo 4	29
Plan de Comunicación	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos	30
Diseño de las estrategias	30
Presupuesto y cronograma	34
Recomendaciones y conclusiones	36
Bibliografía	38
Anexos	39

RESUMEN

En este trabajo de grado el lector encontrará los pasos necesarios para la construcción de un plan de comunicación; así como, los procesos destinados al diagnóstico organizacional y a la investigación cuantitativa y cualitativa del Instituto Golden Bridge “Gran Central Cuenca”. A lo largo de este estudio se podrá observar la relación que tienen los siguientes elementos: Análisis FODA, entrevistas a Profundidad, sondeo de Opinión y aplicación de encuestas. Se encontrarán particularmente interesantes las conclusiones en las que se menciona la necesidad de tener un “esqueleto” que sostenga la comunicación de toda la organización. Esta urgente necesidad se nota con mayor claridad en los resultados que arrojan las encuestas del objeto de estudio. Finalmente, como comentario de este trabajo de grado, se espera que sirva a los actuales administradores de Golden Bridge “Gran Central Cuenca” y a todo lector que encuentre un bien en la lectura del mismo.

ABSTRACT

In this graduation project, the reader would find the necessary steps to build a communication plan as well as the processes needed for an organizational diagnostic and the quantitative and qualitative research of Golden Bridge Institute "Gran Central Cuenca". In this study is possible to observe the relation between the following elements: SWOT analysis, interviews, opinion testing and the application of surveys. It is particularly interesting the conclusions in which are mentioned the necessity of having a skeleton that sustains the communication of the whole organization; this urgent need is particularly noticed in the survey results. Finally, it is wished that this project helps the current administrators of Golden Bridge Institute "Gran Central Cuenca" and also any reader who can find something useful in it.



A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned below the purple stamp.

INTRODUCCIÓN

Golden Bridge es un Instituto de Idiomas en el que interactúan personas que laboran durante ocho horas diarias (en la parte administrativa) y en los diferentes departamentos hasta un tiempo adicional si cabe. Además, las relaciones interpersonales que se dan al interior de la organización pasan por un medio verbal antes que utilizar los canales oficiales. Se han presentado también problemas en la parte externa; es decir, los usuarios del sistema por mala referenciación del programa. Esto evidencia que debe existir un plan de comunicación interna y una política de actuación bien articulada con el fin de evitar problemas de ruido comunicacional.

Las necesidades del instituto están en crecimiento, ya que durante el último año se recibió a más de 1000 usuarios del sistema (lo que representó el 40% de ingreso frente al año anterior) Esto incrementó el número de tutores y personal con lo que la comunicación interna empezó a sufrir de ciertos inconvenientes que se plantearán en el presente estudio. Adicionalmente, aparecieron problemas con las herramientas internas (los memos) y líneas de mando difusas que no permitían un correcto ordenamiento de la información y provocaban ruido en la transmisión interna.

En vista de este panorama, el proyecto va orientado a ofrecer un Plan de Comunicación que sirva a Golden Bridge para fortalecer las líneas y procesos efectivos de comunicación y mejore la gestión administrativa a través del seguimiento de las herramientas internas de comunicación.

CAPITULO I

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Entendemos por comunicación corporativa al conjunto ordenado de procesos y acciones encaminadas por la institución con el fin de motivar, persuadir o lograr alguna acción por parte de sus públicos.

De entre los ámbitos que abarca la comunicación corporativa tenemos desde relaciones públicas hasta el manejo visual de la compañía; también ha sido confundida muchas veces con otras ramas importantes de la empresa como la administración y el marketing, así *“el estudio de las organizaciones ha estado orientado principalmente por una perspectiva administrativa, y de empresa (organización con fines lucrativos) que incluye economía y marketing (y por tanto las actividades de la competencia)”*¹ dejando de lado muchas veces las actividades comunicacionales internas propias de un departamento como las que menciona Costa²: *hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos capaces de seducir y fidelizar al cliente de diversas formas.*

Así, se va conformando un concepto mucho más profundo de lo que representa la comunicación corporativa en el mundo global de hoy y para las empresas: la comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización.

Como señala Dupuy (1988) *el sistema de comunicación y el sistema de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda. Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos*³.

¹ Gema Martínez, Revista Razón y Palabra N°42, 1995.

² Costa, Joan: Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid, 1995

³ Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud: La Communication Interne: vers l'entreprise transparente. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1988

LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Para entender el concepto de flujo de información hay que compararlo con el sistema de cañerías de agua en la red de instalación de una casa. En algunos casos puede circular con mucha presión, pero en otros se necesita una ayuda adicional para que el agua pueda llegar.

Los flujos que podemos encontrar en este sistema son:

- **Formales:** si siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama.
- **Informales:** cuando surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales.

Por otro lado, la comunicación en la organización puede tomar distintas direcciones así, se puede considerar como **comunicación descendente** la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada y aplicada: la autoridad, la tradición y el prestigio, son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Incluye los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados.⁴

La comunicación se considera descendente cuando fluye desde los subordinados hacia la jefatura (preguntas, sugerencias, plantear problemas) Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

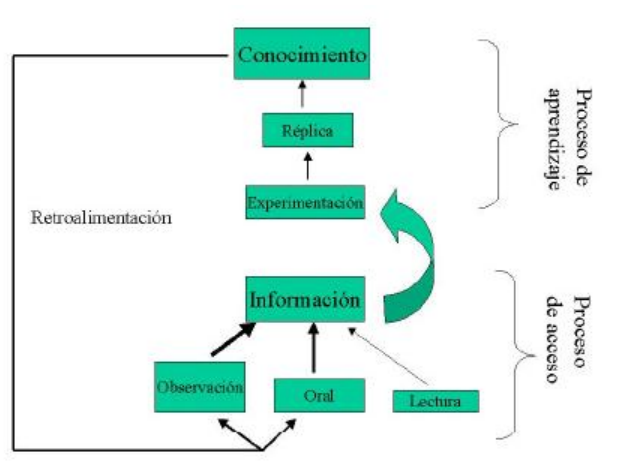
La comunicación horizontal tiene como principal característica el intercambio lateral de mensajes. Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización y consiste en mensajes que dicen la relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos)

Podemos plantear dos características principales de los flujos de comunicación: confiabilidad de la fuente y el proceso práctico. En cuanto a su estructura, podemos tener flujos verticales, horizontales y oblicuos. De esta dirección y de los criterios de contenido dependerá la fluidez que un mensaje de comunicación tenga entre los diferentes departamentos. El hablar en un mismo idioma le da confiabilidad a la fuente.

⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999

En el siguiente gráfico, tomado de una investigación realizada por **Juan Fernando Bossio Montes De Oca**⁵, podemos observar los procesos de interpretación de los flujos de comunicación en un público meta:

Proceso de flujos de comunicación.



Podemos tener también flujos por las direcciones que toman en un organigrama. Por ejemplo, el flujo descendente es encargado de coordinar, informar, motivar y controlar la actuación y el desempeño de los miembros de la organización. El flujo ascendente es el encargado de comprobar la recepción del mensaje, de evaluar, informar y sugerir. Por otra parte, el flujo horizontal es el encargado del intercambio, la coordinación y el apoyo a distintas áreas.

OBSTÁCULOS COMUNICACIONALES

Ruido

Dentro de la comunicación, podemos entender al ruido como la perturbación indeseable que se introduce en cualquiera de los elementos de la comunicación y que puede alterar la recepción del mensaje o cualquier factor en el sistema comunicacional que produce una discrepancia entre el significado de un mensaje producido por el emisor y la recepción del mensaje por el receptor.

Se da ruido comunicacional a nivel de fuente cuando el emisor no elabora convenientemente el mensaje. Por otro lado, puede haber ruido en la fuente cuando hay dos ideas que compiten entre sí y no tienen nada que ver una

⁵ Juan Fernando Bossio, Flujos de información en áreas rurales: el caso de Combayo, Cajamarca. Programa de Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo. Intermediate Technology Development Group – LA, 2000

con la otra, por ejemplo, emitir un mensaje por los altoparlantes indicando que hay hora libre y que se pueden retirar los estudiantes a sus casas pero que tienen que presentarse a control de asistencia la última hora.

En el receptor, el ruido se da cuando no se presta atención al mensaje ya sea porque es poco atractivo o porque trata de cosas sin importancia. El ruido en el mensaje ocurre cuando éste no es lógico o está incompleto; por lo general cuando un mensaje trae ruido es por alguna de las razones inherentes a la fuente, la codificación o la transmisión.

En el canal se puede presentar ruido comunicacional si hay otras señales que compitan con las que estructuran el mensaje; por ejemplo, se pone un aviso en la cartelera cuando hay otro ahí de una fecha anterior. El código del proceso de la comunicación también puede presentar ruido. Por ejemplo, en un oficio, el Gerente redacta de forma tremendamente complicada un escrito dirigido hacia su personal de mantenimiento. No tendrá la atención ni respuesta que espera.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que influye y es influenciado por el entorno. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Además, se vale de personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades y actúa como conector dentro de una red de relaciones interdependientes.

Stephen Robbins define el entorno o Clima Organizacional

como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización⁶.

El ambiente es un conjunto de circunstancias tecnológicas, legales, sociales, políticas, religiosas, académicas, deportivas, sociales, etc. que influyen

⁶ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999

internamente en lo que sucede en la organización y lo hacen de forma permanente o temporal.

El ambiente organizacional es el escenario en donde se van a suscitar las experiencias brindadas a nuestros clientes para su fidelización. Esta composición del lugar, es clave al momento de ofrecerle experiencias atractivas que permitan seducir el carácter siempre cambiante del cliente.

Si el ambiente organizacional es positivo, con mayor razón las experiencias que tengan como fuente este escenario serán beneficiosas para la institución y para los clientes que se pretenden fidelizar. Si por el contrario, las experiencias resultan ser negativas – debido a la presencia de un mal ambiente organizacional – tendremos catastróficos resultados en el proceso de fidelización posterior.

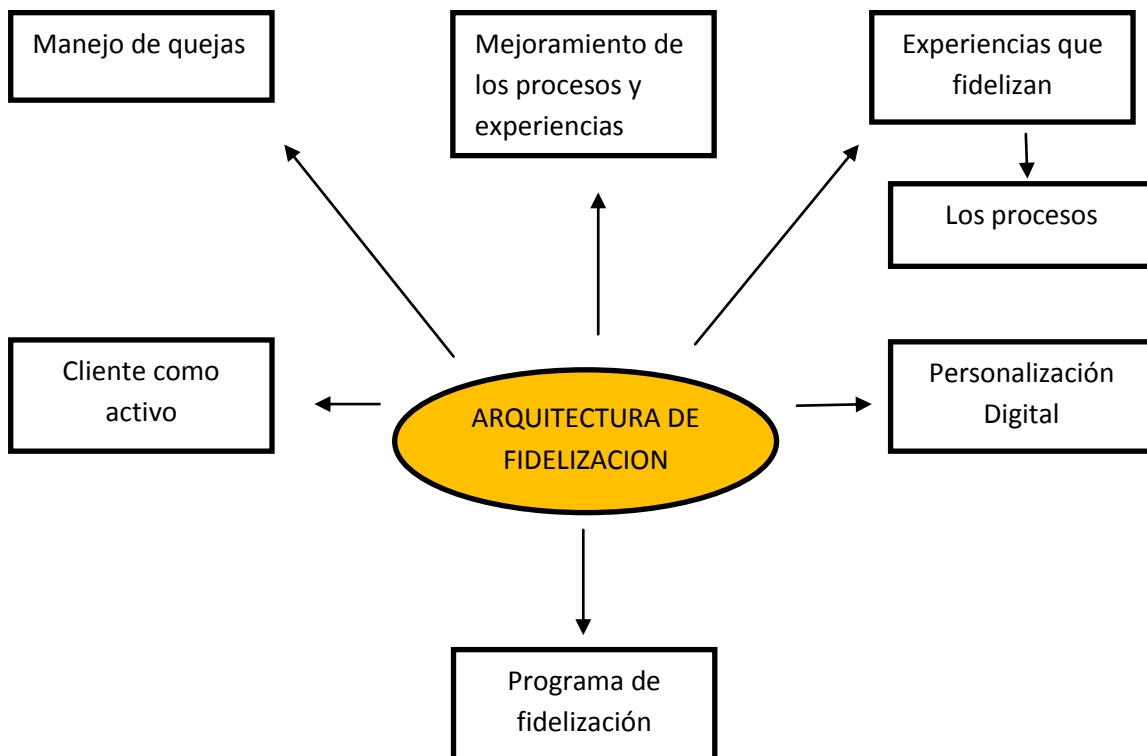
En consecuencia, es preciso contar con un modelo que permita tener bajo control los aspectos fundamentales como: escenarios de acción (léase experiencias de fidelización) procesos concatenados en un programa general y un soporte de retroalimentación que permita ejercer estrategias de mejoramiento continuo y evaluación permanentes.

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

La fidelidad es un proceso arduo e integral y no de acciones individuales. El cliente fiel es el cliente retenido y el que se convierte en un valor activo de la institución y un captador de nuevos usuarios. La fidelidad se basa en las experiencias y no en la satisfacción, porque ésta resulta ser algo pasajero que se da como resultado de conseguir la inmediata satisfacción de la necesidad, en cambio, **la experiencia es perdurable**.

Lo que interesa en un programa de fidelización del cliente es que tenga experiencias que permitan convertir al cliente en un activo de la institución. Se propone el siguiente esquema, que es una adaptación del Modelo de Fernando Simonato (sin llegar a ser camisa de fuerza) para determinar ciertos procesos que deben llevarse a cabo en una arquitectura de fidelización:

MODELO DE FIDELIZACIÓN



7

Programa de Fidelización

El recurso escaso de la economía de este fin de siglo es el cliente, luego, el gran desafío será fidelizarlo.

El esquema anterior nos permite reducir el margen de error en el proceso de fidelización de clientes, debido a la abundante información que deberá utilizarse en forma correcta para fomentar el vínculo institución - usuario; aumentando de esta manera su valor como activo. La acción clave entonces se dirige a orientar la estrategia empresarial hacia la creación de una red de relaciones que funcionan en un proceso integrado en el sentido de las manecillas del reloj (ver gráfico)

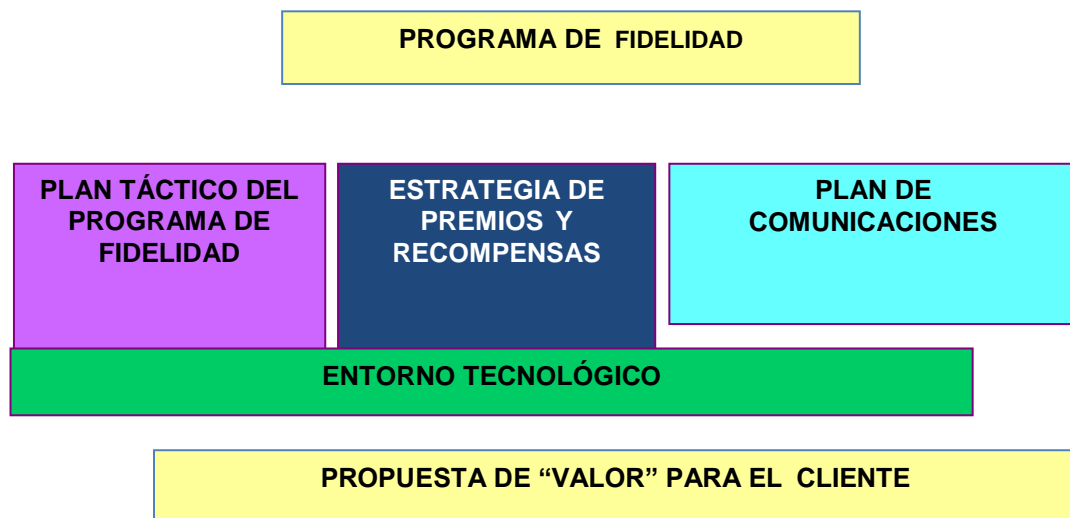
Si partimos de las experiencias que fidelizan, podemos observar que descansan sobre los procesos. El primer paso de fidelización de un cliente es el ofrecerle una experiencia única, original e impactante y que no sólo sea un evento particular o aislado sino que esté enmarcado dentro de un proceso o estrategia de fidelización. Continuando con el gráfico, es importante reforzar este proceso a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC's) mediante una fidelización digital (correo electrónico, página web, etc.) dentro del programa de estrategia de fidelización. Una de relacionamiento con los clientes, aumenta "estratégicamente" el grado de protección de la cartera de negocios frente a la competencia. Evidentemente, se crean barreras de entrada.

⁷ Simonato Fernando, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2010.

En la actualidad, no basta con tener marcas fuertemente posicionadas y con alta recordación; el desafío que nos plantea la sociedad actual es construir un vínculo individual del cliente con la marca y que éste, sea relevante y sostenible en el tiempo.

El Programa de Fidelización parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor

A continuación indico un gráfico para ilustrar mejor el Programa de Fidelización del cliente:⁸



Es importante no caer en algunos errores frecuentes al momento de aplicar esta estrategia de fidelización como:

- Centrarse exclusivamente en captar clientes como si estos fueran inagotables.
- Lanzar programas de Fidelización sin alinear la organización ni haber creado una buena disposición con el cliente (ambiente organizacional)
- No implicar la cúpula de la organización al momento de desarrollar una "Cultura de Clientes" en todos los niveles.
- Poner a disposición de todos los canales toda la información obtenida de los clientes. El proceso ha de ser paulatino y respetando las etapas.

⁸ Hugo Brunetta, Introducción al marketing relacional, República Dominicana, 2008

- Debe evaluar en todo momento la reacción de los clientes y estar abierto a recibir y atender quejas como formas de retroalimentación. No es necesario realizar inversiones de golpe.

La fidelización no debe ser considerada como un gasto sino como una inversión ya que los resultados se darán a mediano y largo plazo. Las nuevas tecnologías no son un fin... sólo son una herramienta más. Todo es cambiante... nos debemos ir adaptando a nuevos escenarios, nuevas circunstancias y a los nuevos clientes.

STAKEHOLDERS⁹

Debido a la creciente influencia que están ejerciendo hoy en día los stakeholders, al controlar recursos críticos para la organización, es de interés para ésta, identificar las estrategias más adecuadas a adoptar con cada uno de ellos para aproximarse a sus expectativas.

De este modo, se intenta por todos los medios encontrar una actitud por parte de la organización que sea adecuada a cada grupo de stakeholders y que, además, sea coherente con el propósito de la organización, para intentar lograr un compromiso de los stakeholders con la organización para un periodo considerable de tiempo.

En concreto, es necesario diferenciar por una parte, el poder de las personas o grupos, que se deriva de su posición en la organización y a través de los mecanismos formales de gobierno corporativo y, por otra, el poder que poseen por otros medios. En lo que respecta al análisis estratégico, el poder define el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que estos emprendan determinadas acciones. Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

⁹ Análisis de los stakeholders, artículo en hoja electrónica, <http://www.scribd.com/doc/6909172/ANALISIS-DE-LOS-STAKEHOLDERS>

CAPITULO II

En este capítulo abordaremos sobre todo lo que concierne al conocimiento interno de la organización conocida como Golden Bridge. Esta radiografía nos permitirá tener un estudio cabal sobre los principales problemas de comunicación que se presentan dentro de la institución y sobretodo, determinar las estrategias sobre las cuales descansará nuestro Plan de Comunicación. Este capítulo incluye: el análisis de la Filosofía Corporativa, las Fortalezas y Debilidades; así como, la opinión de la alta gerencia a través de diversos métodos cualitativos de investigación como: Observación, FODA y Entrevistas a Profundidad.

FILOSOFIA CORPORATIVA

Para el análisis de este apartado se identificó la Misión y la Visión como ejes del pensamiento institucional y de las metas y objetivos comunes de los que participa el personal de Golden Bridge. Para que no sea un estudio subjetivo, se diseñó una matriz de observación en la que se pueden medir el impacto visual de dichos elementos en la infraestructura de la empresa.

A continuación, el análisis:

Misión:

Lograr que nuestro programa ENGLISH FOR EVERYONE sea un centro pionero, autónomo e innovador en la metodología para la enseñanza del idioma inglés; convirtiéndonos así, en la empresa número uno de nuestro género para hacer presencia en todos los lugares que permitan alcanzar efectividad y rentabilidad en beneficio de todos.

Lo que busca Golden Bridge es posicionar su producto estrella, el programa ENGLISH FOR EVERYONE (Inglés para todos) con el fin de alcanzar el mayor número de clientes posibles. Esto lo logra a través de su metodología innovadora y de su presencia en la mayor cantidad de lugares posibles. A su vez los resultados que busca la empresa son efectividad y rentabilidad.

Visión:

Contribuir con la formación y el desarrollo de las personas a través del dominio del idioma inglés, mediante la metodología más moderna y vanguardista del mercado, como también conformar el equipo humano en todas las áreas, más profesional y competitivo a nivel empresarial.

Según el análisis se desprende que la Visión como tal no responde a los lineamientos que debe mantener su concepto, cómo: un horizonte definido, un margen de tiempo y una meta a corto, mediano o largo plazo. Más bien responde a un objetivo al incluir un verbo en infinitivo y redactar las herramientas con las que se va a cumplir.

Sin embargo, se puede lograr un entendimiento entre las partes al poner como punto clave al equipo humano con lo que destacamos que Golden Bridge da mucha importancia a la gestión y participación del personal.

MATRIZ DE OBSERVACIÓN

La siguiente matriz se diseñó en base a los criterios antes expuestos y para determinar si tanto la Misión como la Visión se encuentran en lugares visibles para el personal dentro de la infraestructura de la empresa así como si existe coherencia entre lo que dicen dichos enunciados y el comportamiento aparente del equipo humano. De tal suerte que la matriz quedó expuesta de la siguiente forma:

Ficha técnica:

Método: observación cualitativa

Día de la aplicación: 10 de diciembre de 2010

Universo: no aplica

Muestra: no aplica

Elemento	¿Visible?		Coherencia en el planteamiento		
	Si	No	Totalmente	Parcialmente	Deficiente
Misión Institucional		X		X	
Visión Institucional		X		X	
Objetivos específicos de la Institución		X		X	

Interpretación

Todo mensaje debe ser reforzado para ser recordado. Claramente podemos observar que los enunciados de Misión y Visión no constan físicamente en ninguna parte estratégica al interior de la institución; por lo que, los empleados manifiestan una parcial identificación con el centro, asumida talvez por los cursos de inducción y por el hecho de trabajar todos los días y rodeado de las mismas personas.

Sin embargo, este índice puede subir un poco más si se trabaja en una estrategia de recordación de la filosofía corporativa de la institución publicando los enunciados y ubicándolos en sitios verdaderamente estratégicos con lo que se ganaría en notoriedad y reforzaría el estímulo de identificación y el sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia los objetivos que persigue fortaleciendo el ambiente organizacional al tiempo que su imagen se potencia hacia los clientes y la competencia misma. Esto obedece a una simple lógica: el conocer qué es lo que piensa la organización puede hacer que equipare mis objetivos con los de la empresa y consiga una afinidad que, a futuro, pueda transformarse en compromiso.

Entrevistas a Profundidad

Utilizando un esquema de entrevista a profundidad aplicamos a 3 personas de gran influencia en Golden Bridge como:

1. Coordinador Académico Nacional, Sr. Diego Mora, quien tiene a su cargo todo el monitoreo de asesoría académica del programa English For Everyone a nivel nacional.
2. Coordinadora Gran Central Cuenca, Srta. Allisson Sellan, encargada de monitoreo académico de la ciudad de Cuenca.
3. Gerente Master de Formación y Producción, Sr. Fabián de la Cruz, jefe de Formación y Producción. Tiene las funciones específicas de captación de clientes y ejecutivos de venta.

En el resultado obtenido a través de las entrevistas a profundidad fue el siguiente:

Consideran que dentro de la corporación sí existen canales de comunicación, pues comentan que reciben correos electrónicos, notas internas en donde se les informa lo que se debe hacer o lo que se está haciendo.

En cuanto a cómo es el perfil de usuario indican que debe cumplir ciertas cualidades como: que sea de clase media o media alta, con estudios secundarios, nivel cultural alto y que a más de esto posean motivación y dedicación por aprender otro idioma.

Respectivamente revelan que la metodología es buena e innovadora; pues, en ella, se aplica netamente experiencia vivencial y conversacional. Lo cual

ha llevado a que la técnica boca – oreja se dé como una buena forma de comunicación de la información.

Toda empresa en todo momento provoca experiencias de satisfacción personal. Las experiencias más gratificantes de la empresa resultan de ver el producto final: el estudiante graduado y hablando inglés con soltura. Esta experiencia satisfactoria del trabajo bien realizado comprueba que la perseverancia tuvo efecto y motiva a seguir adelante con más ahínco y tesón. Consideran que hay que mejorar ciertas falencias como: la infraestructura, presupuesto para mejoras, logística y la falta de iniciativa propia del personal

Para el segundo paso utilizaremos una técnica cualitativa denominada: **FODA**

El FODA nos permite detectar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración, teniendo como referencias a la Misión y la Visión del Instituto, para analizar cómo afectan los elementos del FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los elementos del FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Pasos:

1. Aplicar el FODA por departamentos de la institución: financiero, ventas, docencia, etc.
2. Seleccionar las debilidades y amenazas que más influencia tengan y pasar a la matriz de problemáticas a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación• Pertenecer a un grupo Corporativo• Proyección de Personal.• Horarios flexibles• Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Falta de personal académico• Falta de tutores extranjeros.• Falta de seguimiento al cliente.• Falta de Capacitación a personal.• Infraestructura no adecuada para el número de clientes.• Desinformación entre los clientes.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía cuencana ha demostrado acogida y eso da más oportunidades. • Crecimiento personal. • Plazas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de lealtad de la gente hacia la empresa. • No tener cantidad de tutores para cubrir la demanda de usuarios. • Entorno externo político. • Otros centros de capacitación que copian nuestra metodología. • Mercado limitado

Esta matriz nos permite identificar las principales dificultades dentro de la organización y a su vez mantener una línea de las estrategias posibles que irán en nuestro plan de comunicación. Como podemos observar en las Fortalezas, describimos la ubicación del local de Golden Bridge como una de las primordiales; así como, el beneficio que otorga el estar cobijado bajo la marca de una compañía multinacional y la calidad ampliamente reconocida.

En cuanto a las Debilidades, la falta de tutores extranjeros, así como de personal dedicado al área académica resultan ser las más definitorias al momento de seleccionar las problemáticas. Sin embargo, la desinformación entre los clientes resulta ser – para nuestro proyecto – la debilidad más notoria ya que presenta un cuadro netamente comunicacional e incide directamente en la imagen de la empresa y sobre las estrategias de captación, retención y fidelización de clientes.

Las Oportunidades, al ser externas, no están bajo control de la empresa. Sin embargo, podemos acomodar las circunstancias que nos permitan que se conviertan en una fortaleza. Por ejemplo, destacamos la poca o ninguna competencia que existe en la ciudad de Cuenca lo que se convierte en una excelente oportunidad para levantar barreras de entrada a futuros centros de enseñanza y así incrementar mi capital de marca.

Finalmente, en las Amenazas destacamos aquellas en las que representan un real peligro para la existencia de la organización como la copia de la metodología utilizada; pero más grave aún, es la falta de lealtad de la gente hacia la empresa lo que a su vez provoca comentarios negativos en torno a la confiabilidad del programa, preferencias otorgadas únicamente a ciertos usuarios del sistema, etc. Representa entonces la mayor amenaza y al juntarla con la debilidad podemos ver que tenemos un problema muy serio.

Este análisis cruzado lo podemos observar en el siguiente gráfico:

DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento al cliente. Desinformación entre los clientes. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Falta de lealtad de la gente hacia la empresa. Otros centros de capacitación que copian nuestra metodología.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> Ubicación Calidad en el servicio 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> En Cuenca no existe mucha competencia.

Detectadas entonces las dificultades mayores, pasamos a consignarlas en una matriz de problemáticas, expuesta a continuación:

MATRIZ DE PROBLEMATICAS

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
<i>Falta de seguimiento al cliente:</i> nos referimos a la poca importancia que se da a los clientes que no terminan el programa o se salen anticipadamente del sistema sin dar un testimonio vivencial.	La empresa se enfoca más en las personas activas del programa y se olvida de las inactivas, lo cual contradice a la política de la compañía que menciona que busca dar el mejor servicio y el beneficio para todos.	Rechazo y desilusión del programa y problemas en la cartera; así como, el no cumplimiento de la misión y visión de la organización lo que genera falta de compromiso en el personal de trabajo.
<i>Desinformación entre los clientes:</i> se refiere a la mala recomendación dada en base a un criterio tergiversado de lo que sucede en el centro.	Rumores negativos de clientes insatisfechos que generan una mala imagen a la empresa. En base provocada por la alta rotación de la parte administrativa.	Duda entre los nuevos usuarios de la funcionalidad del programa y creciente rumor de inestabilidad en la parte administrativa que genera desconfianza.
<i>Falta de lealtad de la gente hacia la empresa:</i> la falta de resultados a corto plazo genera problemas de fidelidad en los miembros de organización.	Los clientes recopilan información interna que usan para sus propios intereses. Adicionalmente, la poca generación de ventas provoca malestar y baja motivación en el personal.	Fuga de capital de conocimiento de la empresa debido a la búsqueda de opciones de captación de clientes no tan agresivas y que ofrecen una mayor estabilidad.
<i>Otros centros de capacitación que copian nuestra metodología:</i>	Es un sistema beneficioso y que genera muchas ventajas	Las empresas lo copian y lo ejecutan incorrectamente y degeneran la imagen de Golden Bridge

Nota:

Los contenidos de las hojas de recolección de criterios desarrolladas para la matriz FODA, así como los formularios de respuestas de las entrevistas a profundidad los podemos encontrar en la parte de ANEXOS.

Selección de problemas:

La matriz de problemáticas se puede unificar en dos problemas y que a su vez se refuerzan con la entrevista a profundidad. Estos dos problemas serán los ejes de nuestro Plan de Comunicación:

- Falta de seguimiento a los clientes inactivos y su poca fidelidad.
- Desinformación entre los clientes.

La figura siguiente muestra diferentes fuentes de poder, tanto de los stakeholders internos como externos, y puede utilizarse como una lista de comprobación para verificar la valoración del poder de cada stakeholder y su capacidad para influir en el desarrollo estratégico de la organización.

STACKEHLERS**FUNCIONALES**

STAKEHOLDERS	CARACTERISTICAS	ROL	ESTATUS	INTERESES	HÁBITOS DE INFORMACION
Alta Gerencia Internacional Grupo Golden Bridge	Conjunto de Accionistas de nivel socio económico alto con grado de pertenencia a Golden Bridge, que desean el bienestar y la obtención de beneficios para la misma.	Toma de decisiones importantes	Alto	Que el grupo corporativo genere recursos económicos y mantenga su prestigio	A través de reportes mensuales que proporciona la gerencia administrativa de cada país.
Gerencia Ecuador Grupo Golden Bridge	Persona con alto conocimiento sobre las actividades empresariales que conozca todos los procesos para obtención de buenos resultados	Toma de decisiones para resultados del país.	Alto	Que Ecuador quede de lo mejor ante la alta gerencia en cuanto a ventas, cobranza y servicio académico	A través de Correos que indican los propósitos mensuales de la alta gerencia, obviamente siempre buscando ser el mejor país.
Directora Administrativa Gran Central Cuenca	Hombre o Mujer con conocimientos de todos los procesos, de nivel socio económico medio alto	Velar por el bienestar de la Filial y toma decisiones para resultados	Alto	Que la Ciudad figure a Nivel Nacional e Internacional	Con comunicados transmitidos por la Gerencia para que los mismos sean leídos a quien compete.

Administrativos	Grupo de personas que trabajan en el área administrativa, hombres y mujeres entre 21 y 40 años de nivel socio económico medio	Trabajar	Medio	Estabilidad Laboral, superación, buen pago.	A través de comunicados entregados por la Directora Administrativa de parte de gerencia.
Tutores	Grupo de personas que capacitan en el idioma inglés , mujeres y hombres entre 21 y 50 años de nivel socio económico medio	Capacitar en el Idioma Inglés	Medio	Comodidad de horarios, mejor paga y beneficios	A través de comunicados entregados por la Directora Administrativa y Directora Académica.
Director F y P (Ventas) Gran Central Cuenca	Persona que haya cumplido toda la escala jerárquica que tiene la empresa, sin límite de edad, de nivel socio económico medio, medio – alto. Con nivel de liderazgo alto y reconocido	Sumar para resultados de ventas.	Alto	Ascensos en la compañía, remuneración adecuada a sus esfuerzos.	Con comunicados transmitidos por la Gerencia para que los mismos sean leídos a quien competa.

STAKEHOLDERS

DIFUSOS

STAKEHOLDERS	CARACTERISTICAS	ROL	ESTATUS	INTERESES	HÁBITOS DE INFORMACION
Colegios Secundarios	Unidades Educativas de preferencia que pertenezcan al sector privado, de nivel socio económico medio, medio- alto	Estudio Secundario	Alta	Aprender otro idioma	Charlas informativas denominadas PA –COL.
Universidades	Unidades Educativas de preferencia que pertenezcan al sector privado, de nivel socio económico medio, medio- alto	Estudio Universitario	Alta	Aprender otro idioma, con la finalidad de agilizar procesos de graduación	Charlas informativas denominadas PA - CU
Ejecutivos de F y P (Ventas) Gran Central Cuenca	Hombres o Mujeres que sean estudiantes de universidad o profesionales, sin límites de edad pero con nivel socio económico medio, medio - alto	Trabajar ofreciendo el beneficio que entrega Golden Bridge.	Medio	Obtener una buena remuneración acorde a sus esfuerzos diarios.	A través de su Director.

Luego de analizar los públicos difusos y funcionales se llega a la conclusión de reforzar una vez más lo importante que son los mismos para el crecimiento de su objetivo principal que es la entrega de beneficio o venta del programa.

Encuestas:

Se aplicarán las encuestas a los dos grupos internos y externos; es decir, los empleados y los clientes de Golden Bridge. Para los primeros, se utilizará el siguiente esquema y se encuestará a la totalidad del personal del centro; es decir, 39 personas. Los modelos de las encuestas aplicadas se pueden revisar en anexos.

Selección de la Muestra:

Para la determinación de la muestra de un universo de 1500 clientes se utilizará la fórmula expuesta a continuación con los criterios de selección detallados:

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

N = universo personas (0.20) D = expresión del error (5.2%) P = porcentaje

n = muestra Z = nivel de confianza (1.64) 90% (1.96) 95% (2.58) 99%

Reemplazando los datos tenemos que:

N = 1500 D = 0.0522 P = 0.20%

n = muestra Z = 1.64

Resolvemos la fórmula,

Luego **n = 353.80**

Por lo tanto, debemos encuestar a 354 personas con el modelo antes descrito.

Adicionalmente, una parte de las encuestas aplicadas las podemos observar en la sección de ANEXOS.

SONDEO DE OPINIÓN

Es importante registrar también el criterio de los clientes que dejaron el programa. Para este fin se utilizará una herramienta cualitativa denominada: sondeo de opinión; en el que se seleccionará a 10 usuarios con cierta representatividad bajo una sola pregunta abierta:

Mencione dos razones por las que dejó el programa

Los usuarios consultados serán los que se retiraron en los tres módulos del programa: Lecciones básicas, intermedias y avanzadas.

Lo que se busca a través de esta herramienta es identificar una tendencia a través de los criterios abiertos de los participantes lo que nos permitirá tener un criterio de contrapeso con el cual contrastar los resultados de la encuesta externa y lo que piensa la organización internamente.

Todos estos esfuerzos investigativos están orientados a determinar si lo que necesita Golden Bridge como tal es la captación o fidelización del cliente, pues en el captar está generar más ingresos para la empresa y en el fidelizar está crear sentido de pertenencia y apropiación a la misma.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS E INTERPRETACION

En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos a través de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos utilizados en este estudio: aplicación de encuestas y métodos de opinión.

ANALISIS INTERNO

En este capítulo, se analizarán los resultados obtenidos a través de las encuestas internas y externas realizadas a los públicos y diferentes estamentos de Golden Bridge. Se compararán los resultados para obtener conclusiones sobre la situación real por la que atraviesa Gran Central Cuenca.

El análisis de las encuestas internas aplicadas a los 39 miembros señalan un dato clave: la información se maneja en la empresa de manera informal. Cabe destacar que si bien la opción OTRO era abierta, la mayoría de encuestados se inclinó por el Contacto Verbal que indica que el personal se informa de las actividades institucionales de manera personal y grupal. Ver Gráfico 1.

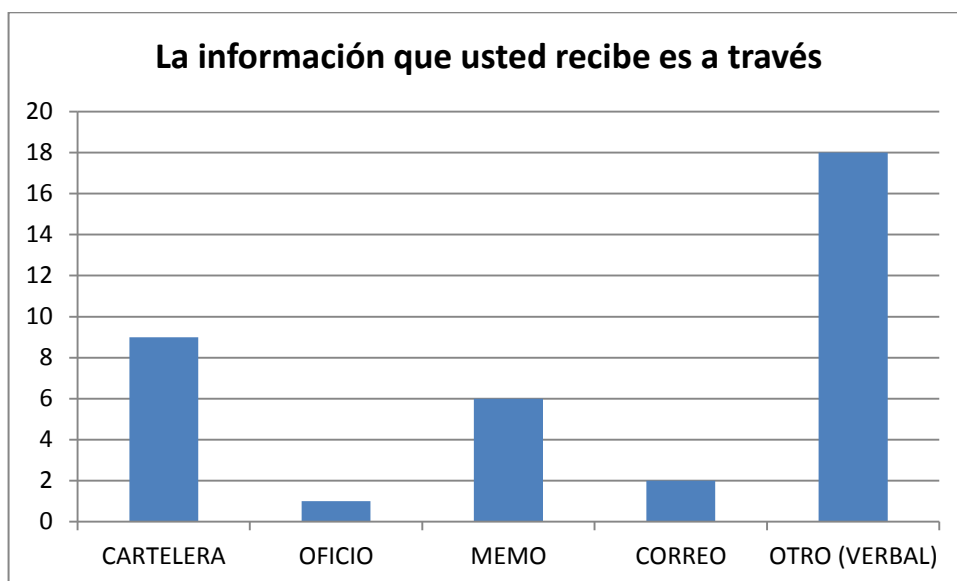


GRÁFICO 1

Esto puede tener dos puntos de vista. El primero, la comunicación es bastante fluida; pues, las cadenas de mando y la estructura orgánico-funcional (ver anexos) son bastante flexibles lo que genera apertura en el trato. Ver Gráfico 2. Por otro lado, se corre el riesgo de no oficializar los canales de comunicación y crear un ambiente de rumores en el cual no se distinguen cuando se trate de una disposición o de un simple comentario. En todo caso, a pesar de que exista un ambiente de confianza comunicacional

es necesario normar el uso de los canales oficiales y potenciar aquellos que están en desuso y que representan una comunicación efectiva, inmediata y eficaz.

Por otro lado, el análisis de barras nos indica que tenemos una baja utilización de los canales oficiales como correo electrónico y memo. Al tener una terminal individual, cada empleado cuenta con acceso directo a la información oficial que se transmite por departamentos. Sin embargo, es poco el flujo de información oficial que se transmite por este canal ya que la gerencia prioriza la comunicación verbal, cosa que por una parte es buena ya que favorece las relaciones interpersonales; pero por otra, provoca problemas de ruido comunicacional al tener apreciaciones subjetivas de las palabras del jefe.

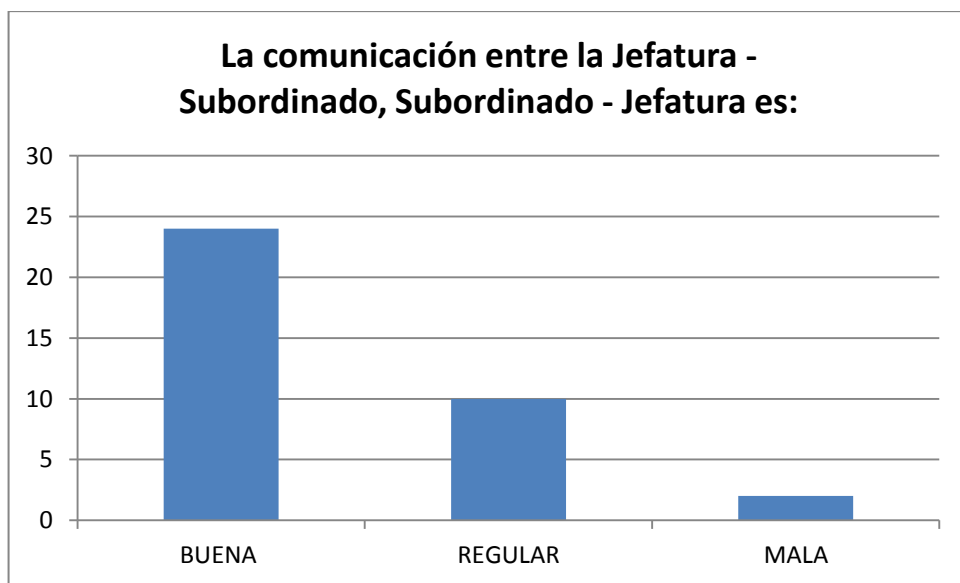


GRÁFICO 2

Mayoritariamente los empleados se inclinan por opción buena. Se podría explotar de mejor manera la parte de comunicación; ya que, mientras un empleado se encuentre más satisfecho dentro de su lugar de trabajo, más aportará al crecimiento del mismo.

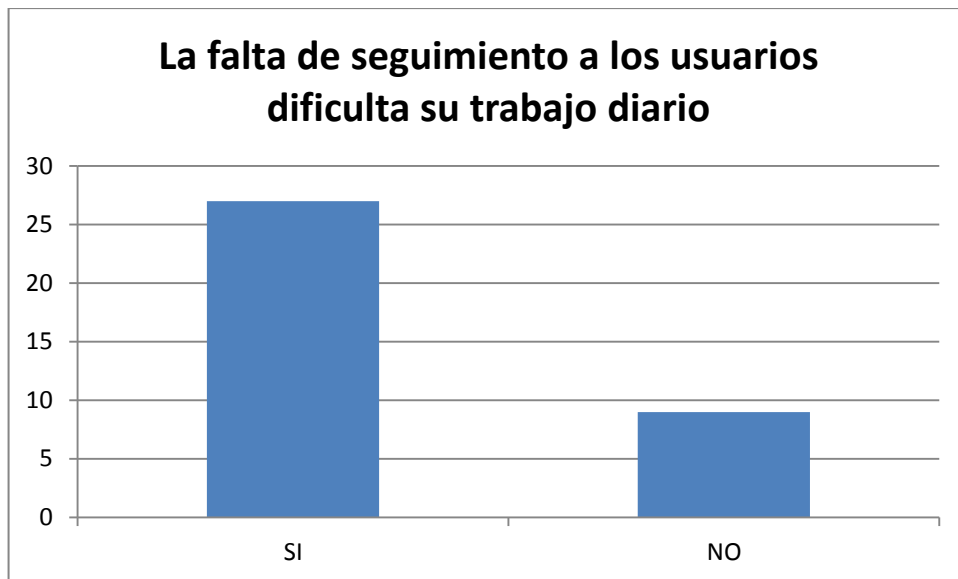


GRÁFICO 3

Obviamente la falta de seguimiento a usuarios afecta el trabajo de los otros departamentos ya que todos se encuentran totalmente relacionados, pues a través de una buena venta no se genera problemas en la cartera y peor aun en la parte académica, es por eso que no se puede descuidar el aprendizaje del usuario como lo indica el gráfico 3.

Es importante conocer que los empleados saben que el tener identidad y pertenencia a la empresa ayuda indudablemente para el crecimiento; es ahí donde se vuelve aún más fácil aplicar estrategias, pues se encuentran concientizados y saben que todo cambio y mejora es para bienestar propio e institucional.

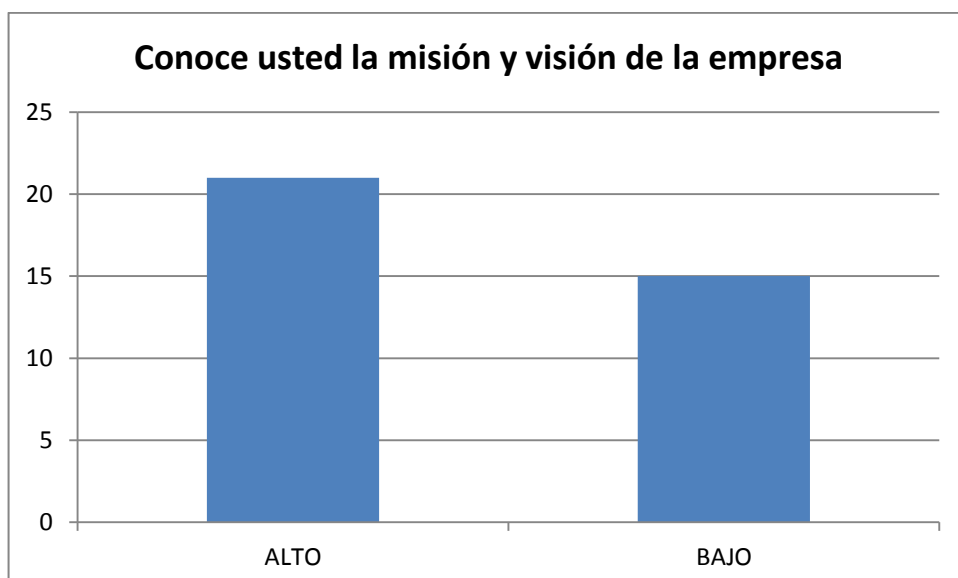


GRÁFICO 4

En cuanto a Misión y Visión, el resultado es parcial ya que un 58% de empleados las conoce pero el 42% no, (gráfico 4) eso nos indica que es

necesario reforzar y recordarles de mejor manera los principios de la empresa. Por lo tanto, tenemos una debilidad comunicacional que precisamente trata de la poca comunicación de la misión y visión sobretodo al personal nuevo.

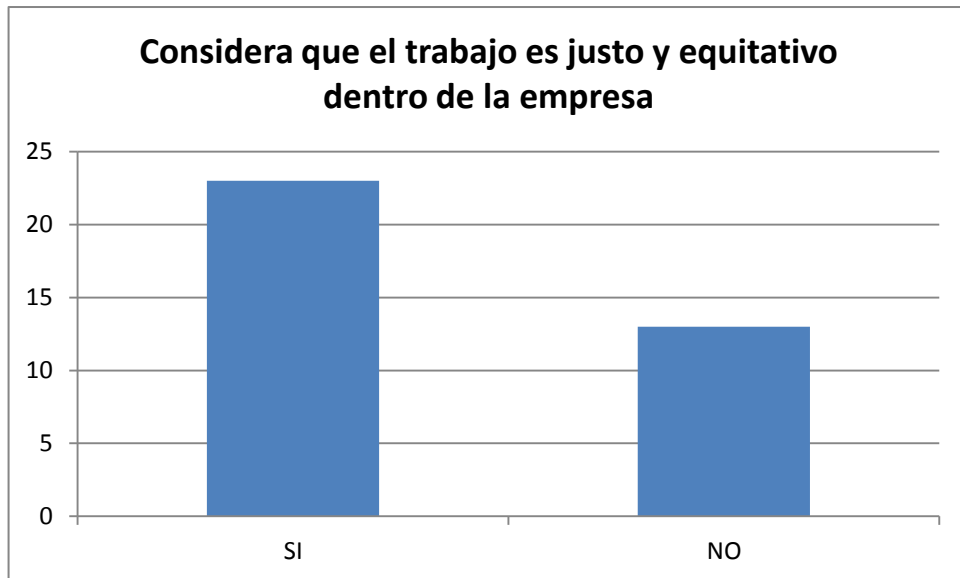


GRÁFICO 5

¿Si el trabajo es equitativo? La mayoría piensan que sí. Sin embargo, no se debe descuidar el índice NO (gráfico 5) así como las razones de esa respuesta (gráfico 6) ya que pueden provocar problemas de ruido comunicacional y posteriormente generar inconvenientes en el clima laboral institucional. Atención especial merece la columna de FAVORITISMO que puede convertirse en un problema de percepción y que empiece a socavar el índice de BUENA RELACION LABORAL que se espera, se mantenga alto.

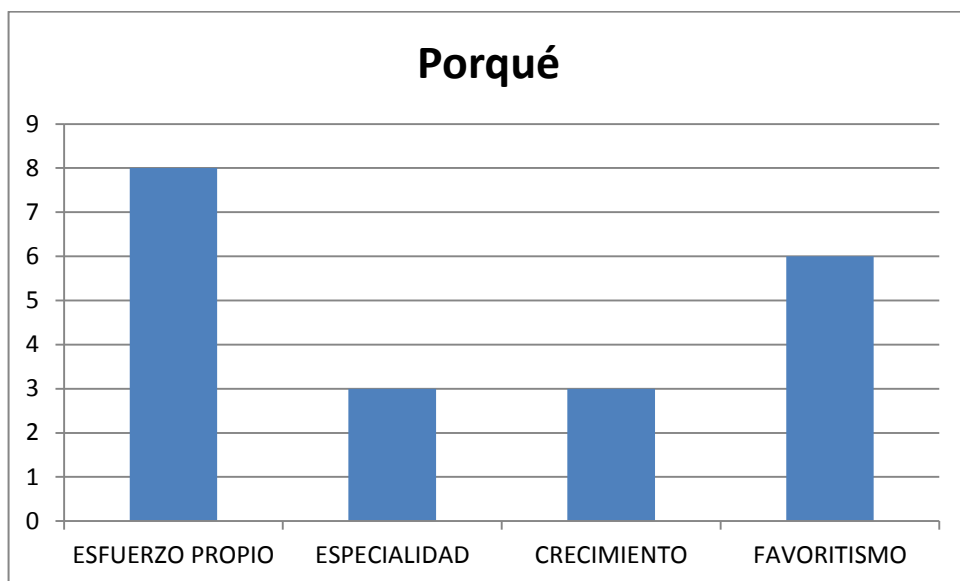


GRÁFICO 6

ANALISIS EXTERNO

En los resultados externos que arrojaron las encuestas (aplicadas a una muestra de 354 personas obtenida mediante la fórmula) se observa el lineamiento y el objetivo del departamento de publicidad; pues la parte de Ventas (Formación y Producción) tiene como finalidad ofrecer el beneficio a la ciudadanía cuencana y también generar el medio boca – oreja mediante experiencia vivencial. Gráfico 7.

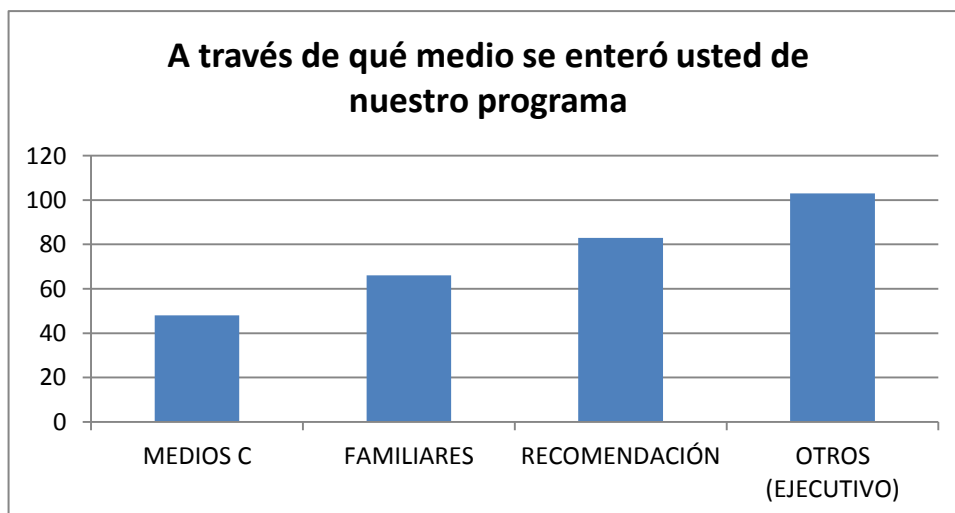


GRÁFICO 7

La metodología (gráfico 8) es lo que más llama la atención de la gente, pues la mayoría consideran que es un programa innovador, donde uno capta rápidamente y más por la preparación que han tenido los tutores para manejar el sistema de la mejor manera.

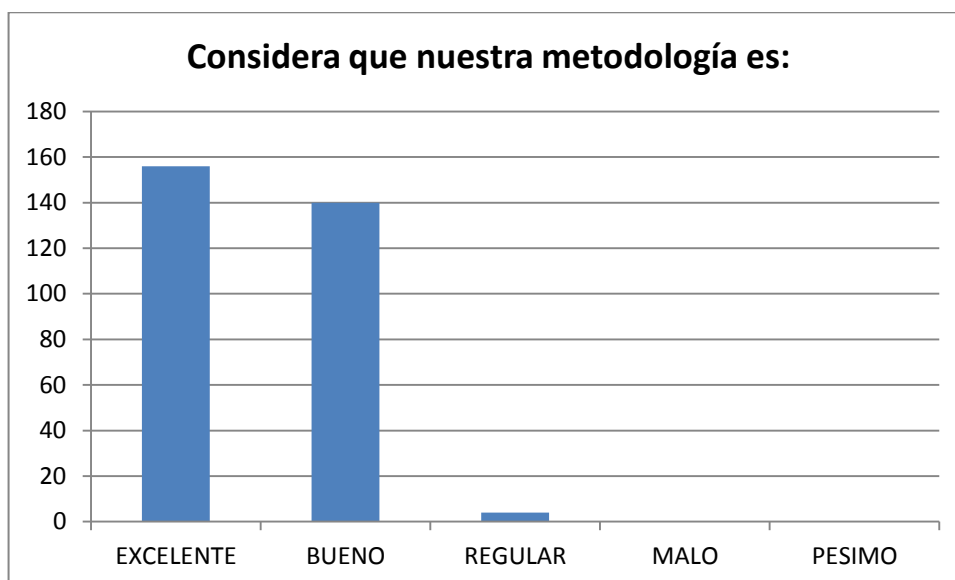


GRÁFICO 8

Pero, como siempre, la gente pide más y hay que recordar que si no hay cliente satisfecho no existe utilidad (gráfico 9) Los usuarios creen que con

una mejor infraestructura y mayor seguimiento en la parte académica el programa sería más atractivo; pues, como en todo aprendizaje, el estudiante pierde interés por diversas razones ya sea por tiempo, por falta de dedicación, desilusiones, etc. En nuestro gráfico, la opción NADA podría significar que la gente muchas veces no manifiesta sus malestares por miedo a represalias de la empresa; aunque este factor es meramente especulativo.

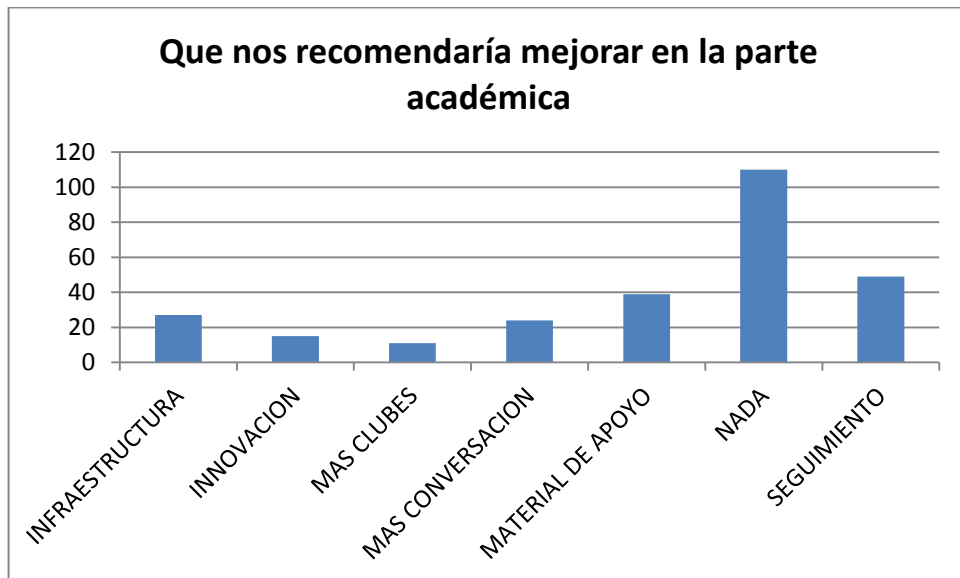


GRÁFICO 9

La imagen que la gente tiene de Golden Bridge es muy importante ya que Cuenca es un nicho muy pequeño y perdería credibilidad ante los rumores que se puedan generar. Adicionalmente, la gente cree que es un sistema bueno, lo cual es alentador; pues así, se pueden crear estrategias para que la empresa crezca y genere aún más fuentes de trabajo. Gráfico 10

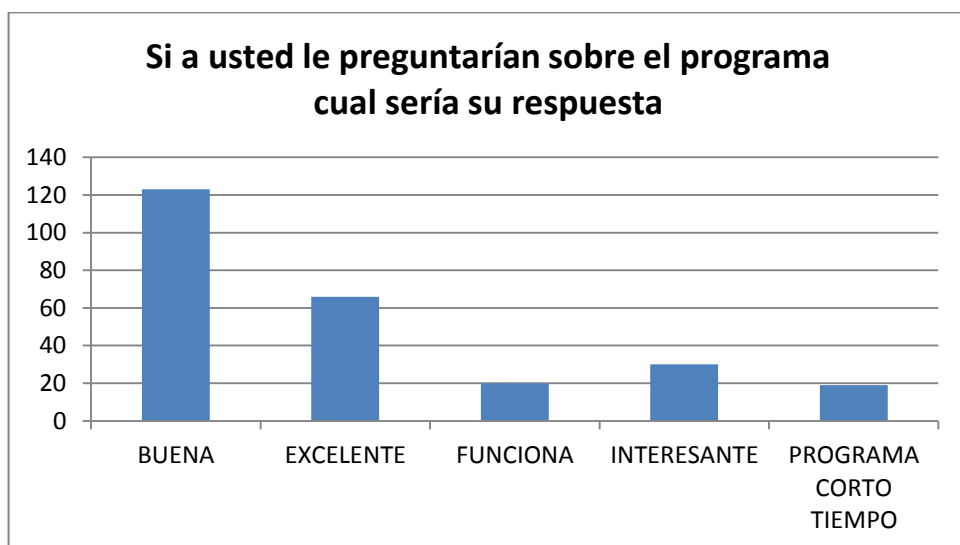


GRÁFICO 10

La recomendación del programa *English For Everyone* se da porque ha dado resultados visibles dentro del mismo instituto. Sin embargo, no podemos dejar de lado a la gente que cree que el sistema no sirve, más bien, son aquellos en los cuales se necesita trabajar ya que los mismos pueden desmotivar a los demás y crear desestabilidad en los tres departamentos. Gráfico 11 y 12.



GRÁFICO 11

El que la gente esté consciente que el aprender bien otro idioma es importante ayuda en los planes de Golden Bridge ya que, al ser el índice más alto, conviene para los intereses de la organización enmarcados en la Misión y en la Visión. Adicionalmente, los usuarios del sistema mencionan que además de la superación personal por aprender un segundo idioma están los resultados visibles y contundentes que avalan la calidad del programa y garantizan el proceso enseñanza – aprendizaje. Sumado esto a que el programa tiene una excelente percepción de su metodología en el sentido de que realmente funciona y los horarios no son un impedimento para el aprender, hacen del conjunto una agradable experiencia de recomendación.

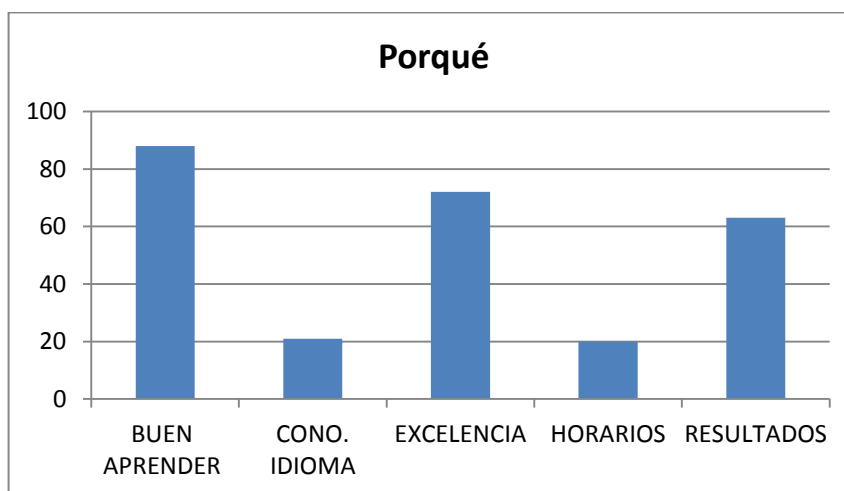


GRÁFICO 12

SONDEO DE OPINION

La pregunta que se realizó a los usuarios que abandonaron el sistema fue:

¿Por qué dejó el programa?

Se aplicó a 10 personas y los criterios recogidos fueron los siguientes:

Los usuarios comentan que se retiraron por falta de tiempo, tomaron el programa por el horario abierto pero aún así no tenían tiempo; en el caso de gerentes de instituciones bancarias. Nunca sintieron un seguimiento o importancia de la parte académica a su proceso de aprendizaje por lo que perdieron interés. Se reprocha el hecho de que se realizaron pagos de contado y nunca se pensó en la persona. Hacen hincapié en que los ejecutivos de venta nunca señalaron que se trataba de un contrato con límite de tiempo y no vitalicio como ellos creían. La ficha del sondeo se puede revisar en anexos.

COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Como podemos observar, entre ambas investigaciones hay una semejanza común, los públicos intentan un acercamiento con la institución o viceversa a través de los canales a disposición de ellos. Por otro lado, los canales menos usados resultan ser el correo electrónico y el oficio, lo que causa sorpresa ya que el primero nos provee de una comunicación muy libre en el sentido de que un subalterno puede enviar un correo electrónico al Director del Departamento y éste lo puede responder, con lo cual los flujos de comunicación se vuelven sumamente rápidos (lógico al tener 39 miembros)

La comunicación se basa en información verbal, porque se prefiere enterarse de la noticia a través del grupo de afinidad, escuchando criterios de otros compañeros, para luego emitir el comentario personal. En muy pocas ocasiones se acude a la fuente, o a los boletines oficiales que pueden estar insertos en las carteleras, sino se prefiere la información de segunda mano como lo pudimos ver en la primera pregunta de la encuesta al señalar la comunicación verbal como uno de los principales medios de información.

Es importante notar que el canal correo electrónico, es el más importante y eficiente para llegar al grupo mayor de empleados, pero luego el segundo canal preferido resulta ser la cartelera que compite muy fuerte con el contacto cara a cara (primera opción) como método formal de trabajo, como lo indican las encuestas internas. Una forma interesante de llegar al grupo objetivo de empleados sería a través del correo interno más un refuerzo en carteleras (ver comentario al gráfico 1) Estableciendo una política clara del uso del correo electrónico en la empresa se puede potenciar el canal y lograr una comunicación más efectiva, directa, clara y eficaz.

SÍNTESIS

Los métodos aplicados, nos permiten obtener ya una radiografía de la comunicación interna del Instituto Golden Bridge, esta imagen que la podemos bosquejar de la siguiente forma.

Públicos clave: empleados, usuarios del sistema y ejecutivos de venta.

Canales en uso: cartelera, boca - oreja

Canales en desuso: correo electrónico y oficio

Canales potenciales de uso: cartelera y correo electrónico.

CAPITULO IV

PLAN DE COMUNICACIÓN

Una vez obtenida la información proveniente del diagnóstico y luego de analizarla, se procede a la elaboración de un Plan de Comunicación que seguirá el siguiente esquema:¹⁰

1. Fijación del objetivo general
2. Definición de la política general de Comunicación.
3. Diseño de la estrategias generales del Plan.
4. Identificación de los medios necesarios.
5. Indicar pautas de actuación para posibles citaciones de emergencia que obliguen a modificar la trayectoria establecida en el plan.
6. Establecer los sistemas de seguimiento y control con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida.

OBJETIVO GENERAL

Estos tres problemas serán los ejes de nuestro Plan de Comunicación¹¹ que obtuvimos a través del análisis FODA y las encuestas aplicadas:

- Falta de seguimiento a los clientes inactivos y su poca fidelidad.
- Desinformación entre los clientes.
- Poco uso de los canales oficiales internos de comunicación.

Frente a esto, generamos un Objetivo General y Objetivos Específicos:

Objetivo General:

Consolidar la experiencia en los empleados para potenciar el sentido de identificación con la Misión y Visión, y en los usuarios inactivos, con el fin de que se reintegren al programa y puedan seguir generando beneficios para la empresa; lo que contribuirá a aclarar la desinformación existente provocada por la falta de seguimiento.

¹⁰ Caroline Avila Nieto, INTRACOMUNICACION, Tesis de grado para la obtención de la Licenciatura en Comunicación Social, Universidad del Azuay, 2002.

¹¹ Ver capítulo II, Selección de Problemas.

Objetivos Específicos:

- Proponer una política de comunicación con líneas definidas de actuación.
- Implementar un programa de extensión de tiempo dirigido a los usuarios inactivos.
- Mantener un seguimiento constante y adecuado para determinar a los usuarios que se necesitan retener para generar información veraz sobre la empresa.
- Reforzar el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa en los tutores que son quienes generan la experiencia.
- Potenciar los canales de comunicación internos.

Diseño de las estrategias generales del Plan

El orden de las estrategias no es prioritario ni responde directamente al orden de los objetivos descritos anteriormente.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 1	
Objetivo: Implementar un programa de extensión de tiempo dirigido a los usuarios inactivos.	
Para implementar este programa se requieren de ciertos requisitos: <ul style="list-style-type: none">a. Carta del usuario explicando las razones de su estado inactivo.b. Análisis de la parte administrativa y académica sobre el caso estricto del usuario para dar paso o no a la extensión de tiempo.c. En caso de que se dé paso a la extensión, coordinación con el Monitor Académico para determinar los aspectos logísticos del reintegro y las desventajas dentro del mismo.d. En caso de negativa de la extensión, indicar motivos y proponer la reactivación del programa la misma que sería a mitad de costo.e. En todos los casos se debe resaltar la metodología experiencial del programa.f. El grupo denominado usuarios con extensión de tiempo,	<u>Pauta de actuación 1</u> Escenario previsto: los usuarios inactivos no quieren acogerse al tiempo de extensión y desean perder su dinero. Respuesta: Se direcciona la política netamente a la captación de nuevos usuarios que se convertirían en el grupo principal con una nueva estrategia.
	<u>Seguimiento y control 1</u> <ul style="list-style-type: none">• Hacer un registro de llamadas y archivo de las cartas enviadas por los usuarios.• Contar con un archivo con los expedientes de cada uno de los usuarios con extensión de tiempo.• Realizar un perfil de los usuarios reactivados.• Contar con una base de datos de los usuarios cesados del sistema.

tendrán un intenso seguimiento académico y formación continua.	Parámetro de medida 1 <ul style="list-style-type: none"> Número de usuario con extensión de tiempo e incremento de usuarios reactivados.
--	--

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 2

Objetivo: Mantener un seguimiento constante y adecuado para determinar a los usuarios que se necesitan retener para generar información veraz sobre la empresa.

Los usuarios que se necesitan retener son los del nivel Social English porque son aquellos que nos darán experiencia vivencial en cuanto a hablado del idioma que es el objetivo del programa.

El seguimiento se hará seleccionando a los usuarios de Social English y revisando su avance en el sistema, caso contrario, se le invitará a tomar tutorías. Los beneficios para este grupo, además de la graduación, son:

- Tomar el TOEFL y TOEIC
- Al mejor estudiante se entregará una medalla y cuatro meses de asesoría gratis para seguir mejorando su hablado.
- Al resto del grupo se les nombrará embajadores honorarios de Golden Bridge y se publicará sus retratos en la cartelera académica.
- Todas estas acciones estarán en la línea de una Política de Comunicación de la organización (ver estrategia 4)

Pauta de actuación 2

Escenario previsto: los usuarios del grupo a retener (Social English) no desean los beneficios y deciden desistir.

Respuesta: se aplicaría la misma estrategia a Nivel Intermedio que son los inmediatamente anteriores a Social English.

Seguimiento y control 2

- Contar con un archivo de perfiles de los usuarios de Social English.

Parámetro de medida 2

- Número de nuevos usuarios referenciados por un Social English.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 3

Objetivo: Reforzar el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa en los tutores que son quienes generan la experiencia.

Implementar una rotación por departamentos para el uso y mantenimiento de las carteleras de la empresa por un determinado tiempo en el que deberán colocar por una semana artículos de interés para el profesorado y usuarios y por otra la información de las autoridades y cualquier otra que tenga que ver con la sana convivencia de la institución. El cumplimiento y no cumplimiento de esta tarea estará bajo supervisión directa de la Administración. Luego de cumplido el plazo, las áreas rotan y cambian de cartelera. Siempre en el centro de estas carteleras se encontrarán la Misión y la Visión.

Adicionalmente, se lanzará una estrategia de fidelización a los tutores, otorgando una membresía gratuita a un familiar de primero o segundo grado de consanguinidad para recibir el programa durante un año. Este beneficio será otorgado anualmente al mejor tutor. Esta estrategia será comunicada a través de los canales oficiales y de manera verbal. Por mejor tutor se entiende aquella persona que se ha destacado por dar más en su trabajo de lo que se espera de ella (horarios, carga laboral, etc.) y que sea un agente de motivación entre sus compañeros y estudiantes.

Pauta de actuación 3

Escenario previsto: a los tutores no les interesa identificarse con la Misión y la Visión de la empresa.

Respuesta: cada empresa busca beneficios, por lo tanto, si el personal no desea identificarse y no cree en lo que hace; habrá que buscar gente con el perfil deseado que convenga a los intereses institucionales.

Seguimiento y control 3

- Hoja de control de la rotación de las carteleras
- Fotografía semanal de la cartelera

Parámetro de medida 3

Autoevaluaciones, coevaluaciones y heteroevaluaciones a los tutores

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 4

Objetivo: Crear una política de comunicación que indique las líneas a seguir para los diferentes públicos de la institución.

<p>En el caso de los públicos difusos se requiere una línea de actuación de seguimiento y supervisión. La captación de usuarios nuevos se da a través de los ejecutivos de venta pero la retención y fidelización de los mismos para obtener un mayor beneficio a largo plazo depende la política de trato que tenga la empresa. Con un usuario contento se tendrá referencias positivas que indudablemente beneficiarán a la imagen de la firma y agilizará el trabajo de la fuerza de ventas. Esta política de seguimiento a los usuarios engloba a las estrategias 1 y 2 con el fin de integrar los procesos dentro de un mismo marco de gestión. Adicionalmente, se suma la estrategia 5 que va directamente involucrada con los públicos funcionales.</p> <p>En el caso de los públicos funcionales, la política requiere una línea de motivación para internalizar los enunciados de Misión y Visión. Además, de una línea de testimonio que manifieste el sentido de pertenencia a través de los actos responsables con la institución. Todo esto por supuesto, reforzado a través de los canales internos de comunicación.</p>	<p><u>Pauta de actuación 4</u></p> <p>Escenario previsto: no se crea una política de comunicación.</p> <p>Respuesta: una piedra lanzada en un estanque provoca una gran onda. Pero piedrecillas lanzadas en diferentes puntos pueden provocar un efecto mayor. Habrá que generar líneas de acción por departamento de tal manera que en lugar de tener una sola onda fuerte se tengan varias más pequeñas pero que mutuamente se refuercen entre sí. Es dinámica de ondas.</p>
	<p>Seguimiento y control 4</p> <p>Supervisión por parte de la alta gerencia del cumplimiento de la política de comunicación.</p>
	<p>Parámetro de medida 4</p> <ul style="list-style-type: none">• Informes mensuales de la aplicación de la política de comunicación

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 5	
Objetivo: Potenciar los canales internos de comunicación.	
<p>A través de la generación de información en los distintos departamentos en los que, por política institucional de uso de canales oficiales de información, se use cada vez menos el canal verbal y se priorice el uso y manejo del correo electrónico y cartelera institucional como una forma más eficiente, efectiva y eficaz de transmisión de la información.</p>	<p><u>Pauta de actuación 5</u></p> <p>Escenario previsto: las terminales de correo no están funcionales</p> <p>Respuesta: se potenciarán los otros canales como el memo y el oficio manteniendo los lineamientos de la política interna de comunicación.</p>
	<p>Seguimiento y control 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de correos enviados, sin leer y contestados.
	<p>Parámetro de medida 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de evaluación sobre el uso del correo electrónico.

Presupuesto y cronograma

Para este proyecto se estima un presupuesto de 2500 USD en vista de que los recursos son propios de la empresa y están bajo una política de gestión de los medios y recursos internos. Dentro del mismo se encuentra incluido las membresías más lo que significaría pagar a una persona extra para que se encargue de lo que sería atención al cliente.

El análisis de este presupuesto estará a cargo de la parte financiera del Grupo Corporativo de Golden Bridge Internacional quienes, con su mejor criterio, analizarán la propuesta y verán las necesidades que tiene Gran Central Cuenca para determinar la viabilidad o no del mismo.

El cronograma de ejecución puede seguir el siguiente esquema para cada una de las estrategias; por ejemplo la Estrategia 1.

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Carta del usuario	X			
Análisis de la parte administrativa	X			
Coordinación con el Monitor académico	X			
Reinserción al programa		X		
Seguimiento y supervisión académica		X	X	
Evaluación				X

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES:

Entre las recomendaciones que surgieron a lo largo de este estudio se encuentran:

1. La urgencia de usar más eficientemente, efectivamente y eficazmente los espacios formales de comunicación de la institución (carteleros) con el fin de que cumplan doble función: mantener al personal informado de las últimas novedades empresariales y comunicar reiteradamente la misión y visión de la empresa.
2. En cuanto a los procesos internos de comunicación, se debe formalizar las comunicaciones que se envían con el fin de disminuir el rumor y aumentar el uso de los canales oficiales.
3. Se debe tener muy en cuenta el aspecto de que existe competencia mínima (matriz de stakeholders) Hay que prever la posibilidad de que un futuro cercano otras instituciones aprovechen la metodología del centro para lanzar un producto similar. Es prudente que la Alta Gerencia determine estrategias de barreras de entrada para evitar la creación y crecimiento de la competencia.
4. Debe ejecutarse el programa de seguimiento al usuario de manera inmediata. La estrategia 1 señala los alcances de la propuesta y lo ventajoso que puede resultar para la organización.
5. Es importante captar pero más rentable a largo plazo es retener y fidelizar. Los miembros del grupo de la estrategia 2 son nuestro producto estrella que es el llamado a referenciar positivamente a la institución. Son los más rentables económicamente y el grupo que presenta rasgos de simpatía y lealtad hacia Golden Bridge. No se debe descuidar este grupo sino fortalecerlo y consolidarlo; ya que en Golden Bridge lo más importante... es la experiencia.

CONCLUSIONES:

En general, las conclusiones que deja este trabajo de grado son varias: por un lado, se pudo diagnosticar a Golden Bridge “Gran Central Cuenca” y los procesos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos.

Por otro lado, a lo largo de este estudio y luego de conocer los resultados de las investigaciones, se pensó en la construcción del Plan de Comunicación con una orientación de fidelización del usuario. De esta manera se recalca que, si bien un plan tiene una estructura concreta, ésta no es un impedimento para el mejoramiento del mismo y responde a las exigencias específicas del entorno en el que se realiza. La orientación entonces del Plan propuesto en este proyecto es el de la comunicación en cuanto a fidelización.

Además, proporcionó la experiencia de campo necesaria para sugerir modificaciones en las estrategias comunicacionales de la institución y la firmeza y el liderazgo que se requieren para emprender cambios institucionales y proponerlos, con argumentos, a la alta gerencia.

Es esencial que las instituciones pongan la mira en su comunicación interna y empiecen a plantear principios y políticas de comunicación, a realizar diagnósticos y elaborar estrategias, a asignar presupuestos y desarrollar proyectos, etc.

Hay que entender que la comunicación es la parte fundamental de la vida de cualquier institución y que, en el caso de Golden Bridge, no se trabaja – esencialmente claro – con bancas o sillas; sino con seres humanos. Y el hombre es un ser eminentemente comunicativo al que debemos prestar toda la atención.

El aspecto teórico, la elaboración de los conceptos, la recopilación de información, etc. ha servido sobremanera para una actualización y no olvidar algo que todo comunicador debe ser: un investigador. El propio proceso de investigación, la aplicación de encuestas, la tabulación de resultados o la formulación de conclusiones son tan necesarios para cualquier estudio que no se puede prescindir de ellos.

Finalmente, se concluye que este proyecto es sólo el inicio de una serie de retos y desafíos dentro de la competitiva vida profesional y representa el culmen del esfuerzo de la vida universitaria.

BIBLIOGRAFIA

Avila Nieto Caroline, INTRACOMUNICACION, Tesis de grado para la obtención de la Licenciatura en Comunicación Social, Universidad del Azuay, 2002

Análisis de los Stakeholders, artículo de hoja electrónica, <http://www.scribd.com/doc/6909172/ANALISIS-DE-LOS-STAKEHOLDERS>

Bossio Juan Fernando, Flujos de información en áreas rurales: el caso de Combayo, Cajamarca. Programa de Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo. Intermediate Technology Development Group – LA, 2000

Brunetta Hugo, Introducción al marketing relacional, República Dominicana 2008

Costa, Joan: Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid, 1995

Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud: La Communication Interne: vers l'entreprise transparente. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1988.

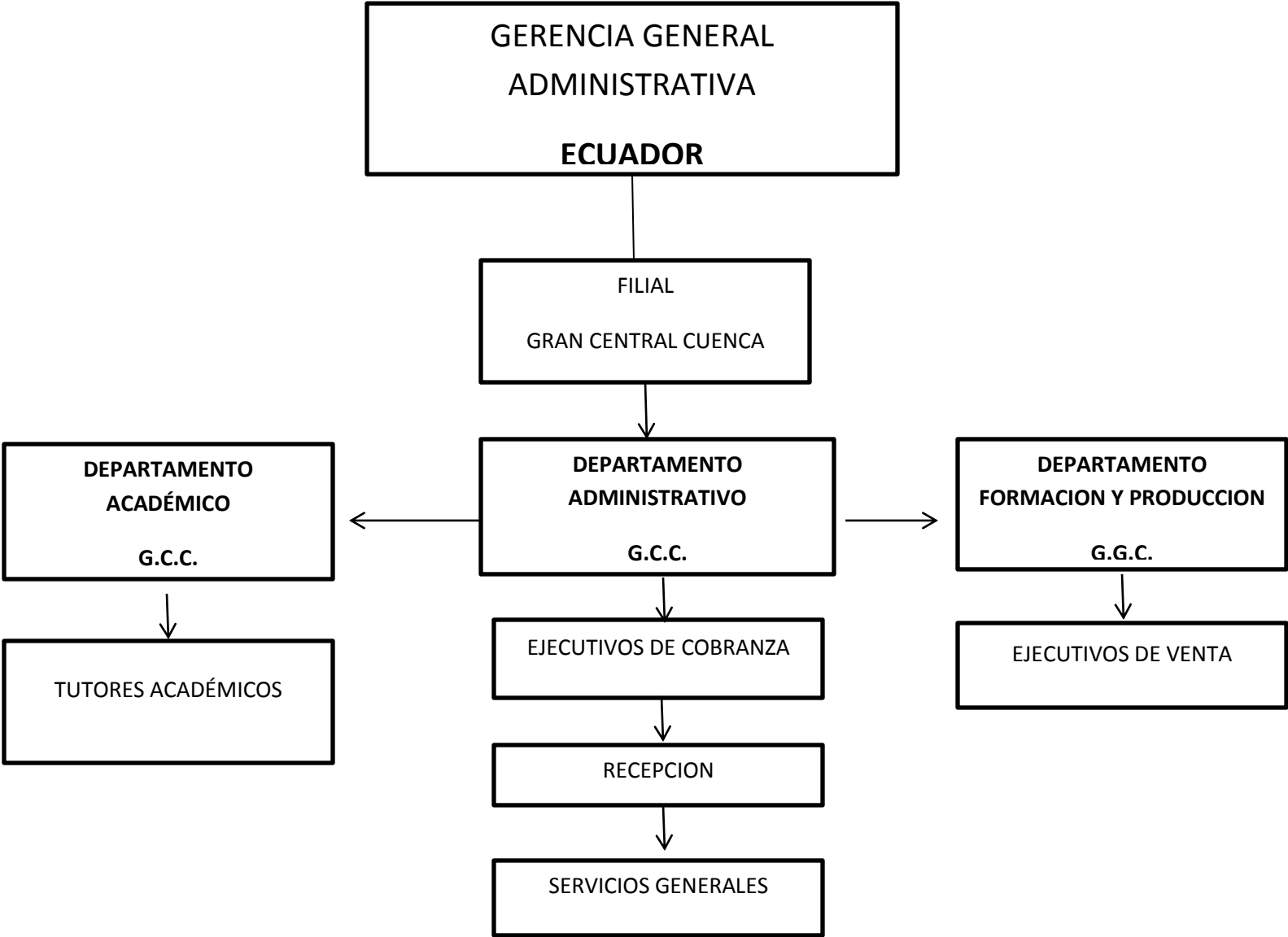
Gema Martínez, Revista Razón y Palabra N°42, 1995. www.razonypalabra.org.mx, fecha de consulta, 8 de diciembre de 2010.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999

Simonato Fernando, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2010.

ANEXOS

ORGANIGRAMA INTERNO GRAN CENTRAL CUENCA



ENCUESTA INTERNA

1. La información que usted recibe es a través de:

- Cartelera
- Memo
- Oficio
- Correo electrónico
- Otro (especifique)

2. La comunicación entre la jefatura – subordinado / subordinado - jefatura es :

- Buena
- Mala
- Regular

3. La falta de seguimiento a los usuarios dificulta su trabajo diario

SI ___ NO ___

4. Cree usted que la falta de identidad y sentido de pertenecía a la organización de los empleados influyen para el crecimiento en la misma.

SI ___ NO ___

5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? Explique

.....
.....
.....

6. ¿Considera que el trabajo es justo y equitativo dentro de la empresa?

SI ___ NO ___

PORQUE.....
.....
.....

ENCUESTA EXTERNA

1. A través de que medio se enteró usted de nuestro programa

- Medios de Comunicación
- Familiares
- Recomendación de un tercero
- Otros (especifique)

2. Considera que nuestra metodología es:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

PESIMA

Especifique POR QUE?

.....
.....

3. Que nos recomendaría mejorar en la parte académica

.....
.....
.....

4. Si a usted le preguntarian sobre el programa cual sería su repuesta en una línea

.....

5. Recomendaría nuestro programa

SI ___ NO___

Porque.....