

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONSOLIDARLA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LOS COLABORADORES DE PETROECUADOR-MATRIZ

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de licenciado en comunicación corporativa

Profesor guía: Gustavo Cusot

**Autores: ANABELA MARÍA CASTRO ZULETA
ANGIE JANNETH VINUEZA BALSECA**

2005

INFORME DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El trabajo de titulación titulado **“Plan de Comunicación Interna para consolidar de la identidad corporativa de los colaboradores de Petroecuador-Matriz”**, desarrollado por Anabela María Castro Zuleta (matrícula 101108) y Angie Janneth Vinueza Balseca (matrícula 101599), cumple con todos los requisitos exigidos para el desarrollo de un trabajo de este nivel.

El trabajo guarda total correlación y coherencia en todo momento con el tema seleccionado para la elaboración del mismo.

La bibliografía consultada corresponde a autores contemporáneos europeos y americanos, que brindan un aporte significativo para el sustento teórico del trabajo, pieza clave en todo trabajo de titulación.

Cabe destacar que la redacción, ortografía y puntuación durante la elaboración del trabajo ha sido muy buena, aunque como es natural, se han debido corregir ciertos errores durante la preparación del mismo.

Los objetivos planteados durante el anteproyecto, así como su cronograma se han cumplido sin mayores novedades y muy pocas alteraciones.

La investigación con la que cuenta el trabajo de titulación, ha sido desarrollada con mucha rigurosidad y siempre ha estado relacionada con el tema planteado, buscando detectar los problemas comunicacionales reales de Petroecuador Matriz..

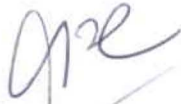
Durante el tiempo que guíé a las autoras en la elaboración de su propuesta del Plan de Comunicación Interna, puedo afirmar que se han manejado responsablemente y han realizado un trabajo en equipo. Han demostrado apertura para recibir sugerencias y recomendaciones, las mismas que han sido tomadas en cuenta para la elaboración de su borrador final.

Además, han asistido con regularidad a las reuniones y mostrando total interés en culminar cada una de las etapas de su trabajo de titulación, hasta llegar hasta el final.

Las autoras han cumplido a cabalidad cada uno de los desafíos planteados y lo han hecho con esfuerzo pero sobre todo alcanzando excelentes resultados.

En tal virtud, considero que, tanto Anabela María Castro Zuleta, como Angie Janneth Vinueza Balseca, de acuerdo a su aporte individual y colectivo para la ejecución del trabajo de titulación, merecen la calificación individual de **10/10 (DIEZ SOBRE DIEZ)** cada una.

Atentamente,



MS. GUSTAVO CUSOT
Profesor Guía

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Gustavo Cusot,
quien con sus enseñanzas
fue nuestra guía durante
toda la realización de este trabajo.

A toda la Unidad de Relaciones Institucionales,
a Eduardo Naranjo y a Miguel Vásquez,
por su tiempo y por sus consejos.

DEDICATORIA

A nuestros padres por su esfuerzo y sacrificio,
por su apoyo, por sus consejos y por su infinito amor.

A nuestros hermanos por ser nuestros amigos
y por compartir juntos momentos inolvidables.

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de proponer un Plan de Comunicación Interna que aporte beneficios significativos a Petroecuador-Matriz.

El Primer Capítulo, comprende la investigación bibliográfica de temas de Comunicación Organizacional; éste constituye el sustento teórico para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Una reseña de la empresa se presenta en el Segundo Capítulo, abarca: su historia, actividad, estructura, identidad corporativa, objetivos y públicos. Además, muestra a la Unidad de Relaciones Instituciones, que se encarga del manejo de la comunicación en la empresa.

La investigación se desarrolla en el Tercer Capítulo, que incluye: la metodología, un diagnóstico de las herramientas de comunicación existentes y el análisis de los resultados de las encuestas. Los datos obtenidos en esta investigación, son fundamentales para la realización de la propuesta de Plan de Comunicación Interna.

La aplicación práctica de este trabajo se detalla en el Cuarto Capítulo, en donde se sugiere la reestructuración de las herramientas de comunicación existentes y la implementación de canales de comunicación abierta, que transmitan la identidad corporativa, con el fin de consolidar una imagen positiva de la Empresa en el público interno.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que recopilan los puntos trascendentales de este trabajo.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL	
1.1 Comunicación	5
1.2 La Comunicación Organizacional	8
1.2.1 Comunicación Externa	12
1.2.2 La Comunicación Interna	14
1.2.2.1 Canales de Comunicación Interna Informal	19
1.2.2.2 Canales de Comunicación Interna Formal	20
1.2.2.2.1 Comunicación Descendente	20
1.2.2.2.2 Comunicación Ascendente	22
1.2.2.2.3 Comunicación Horizontal	23
1.3 Herramientas de la comunicación interna	25
1.4 Públicos	30
1.4.1 Públicos Internos	33
1.4.1.1 Tipos de Públicos Internos	33
1.4.2 Públicos Externos	34
1.5 Identidad Corporativa	35

1.5.1 Los rasgos Físicos	40
1.5.2 Los Rasgos Culturales	41
1.6 Imagen Corporativa	43
1.7 Planificación de la Comunicación	44
1.7.1 Componentes del Plan de Campaña de Comunicación Organizacional	47
1.7.1.1 Antecedentes de la empresa	47
1.7.1.2 Información General del Servicio o Producto	47
1.7.1.3 Públicos de la organización	48
1.7.1.3.1 Identificación de los públicos externos	48
1.7.1.3.2 Identificación de los públicos internos	48
1.7.1.4 La cultura organizacional	48
1.7.1.5 Investigación	49
1.8 Plan de Comunicación Organizacional	50
1.8.1 Objetivos de Comunicación	50
1.8.2 Estrategias y acciones comunicacionales	50
1.8.3 Presupuesto	50
1.9 Cuadro de Resumen	51

CAPÍTULO II

PETROECUADOR

2.1 Antecedentes de la Institución	52
2.2 El petróleo y su importancia en la economía del país	58

2.3	Petróleos del Ecuador	60
2.3.1	Estructura Administrativa de Petroecuador	61
2.3.1.1	El Directorio	62
2.3.1.2	Consejo de la Administración	63
2.4	Empresas Filiales	66
2.4.1	Petroproducción	66
2.4.2	Petroindustrial	66
2.4.3	Petrocomercial	67
2.5	Metas del Sistema Petroecuador	67
2.6	Objetivos de la Institución	68
2.7	Políticas Generales	70
2.8	Unidad de Relaciones Institucionales (RIN)	70
2.8.1	Misión	70
2.8.2	Visión	71
2.8.3	Políticas de Comunicación	71
2.9	Públicos de Petroecuador	72
2.9.1	Públicos Externos de Petroecuador	73
2.9.2	Públicos Internos de Petroecuador	73
2.10	Identidad Corporativa de Petroecuador	76
2.10.1	Rasgos Físicos	76
2.10.1.1	Logo y símbolo	76
2.10.1.1.1	Dimensiones del Símbolo Institucional	78
2.10.1.1.2	Usos Incorrectos del Símbolo	79
2.10.1.2	Tipografía	79

2.10.1.3 Colores Corporativos	80
2.10.1.3.1 Variaciones en el Uso del Color	80
2.10.2 Rasgos Culturales	81
2.10.2.1 Misión	81
2.10.2.2 Visión	82

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General de la Investigación	83
3.2 Objetivos Específicos de la Investigación	83
3.3 Metodología de la investigación	84
3.3.1 Técnicas de investigación	84
3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna en Petroecuador-Matriz	85
3.5 Análisis de las Herramientas de Comunicación	92
3.6 Introducción a la Encuesta	105
3.7 Modelo de la Encuesta	106
3.8 Universo de Estudio	111
3.9 Análisis e interpretación de resultados	114
3.10 Conclusiones de la Investigación	147

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONSOLIDAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LOS COLABORADORES DE PETROECUADOR

4.1	Justificación del Plan	151
4.2	Objetivos Generales de Comunicación	153
4.3	Objetivos Específicos de Comunicación	154
4.4	Estrategias y Acciones de Comunicación	154
4.5	Presupuesto	178
4.6	Cuadro de Resumen	179
	CONCLUSIONES	180
	RECOMENDACIONES	183

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente empresarial desafiante y competitivo en donde, la Comunicación Organizacional constituye un aliado estratégico, que coadyuva al logro de los objetivos trazados por la empresa. Dentro de este marco, la planificación de acciones comunicacionales permite alcanzar este cometido.

En el caso de Petroecuador, la empresa petrolera más grande del país, es necesario crear un Plan de Comunicación Interna, con el objetivo de consolidar la Identidad Corporativa de los colaboradores de la empresa; puesto que, la proyección de una imagen positiva, depende en gran parte del público interno.

La investigación se orientó a determinar el grado de identificación de los colaboradores, los problemas de comunicación interna y los factores que afectan al ambiente empresarial y al óptimo desempeño de Petroecuador.

Al evaluar las herramientas de comunicación existentes, con la información que el personal brindó por medio de encuestas y entrevistas, se detectó las falencias comunicacionales. En base a la investigación realizada, fue posible proponer un Plan de Comunicación Interna, que afiance la identidad corporativa en el público interno, mediante la reestructuración de las herramientas de comunicación existentes y la creación de un programa de comunicación abierta.

CAPÍTULO I

Importancia de la Identidad Corporativa para el éxito empresarial

1.1 Comunicación

“El acto de comunicar es un proceso más o menos complejo, en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean adoptados en la forma prevista.”¹

Entendiéndose como proceso a una serie de fases de un fenómeno, en este caso comunicacional, en el que intervienen dos o más actores o individuos que interactúan utilizando un lenguaje común entre ellos para persuadir al otro, según convenga.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

Emisor

Es el Sujeto que da origen al proceso de comunicación; es quien codifica las ideas para transmitir el mensaje a través de un lenguaje que comparta con el

¹ DASÍ, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, "Comunicación y Negociación", ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 21

receptor. Además, es aquel que elige el canal por medio del cual se emite el mensaje.

Canal

Es la vía de transmisión del mensaje.

Mensaje

Conjunto de diferentes ideas transmitidas por el emisor mediante códigos.

El mensaje, para que sea eficaz, debe ser simple; novedoso, para que despierte el interés; y, debe estar orientado hacia lo que verdaderamente motiva su emisión.

Código

“es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados que sirven para articular y transmitir el mensaje, de forma que sea comprensible tanto para el emisor como para el receptor.”²

Los diferentes tipos de códigos que el emisor utiliza son:

- Oral
- Escrito
- Cromático
- Simbólico
- Sónico

² DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, “Comunicación y Negociación”, ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 23

Contexto

Es el entorno donde se desarrolla la comunicación, su importancia radica en que influye en la comprensión del mensaje.

Receptor

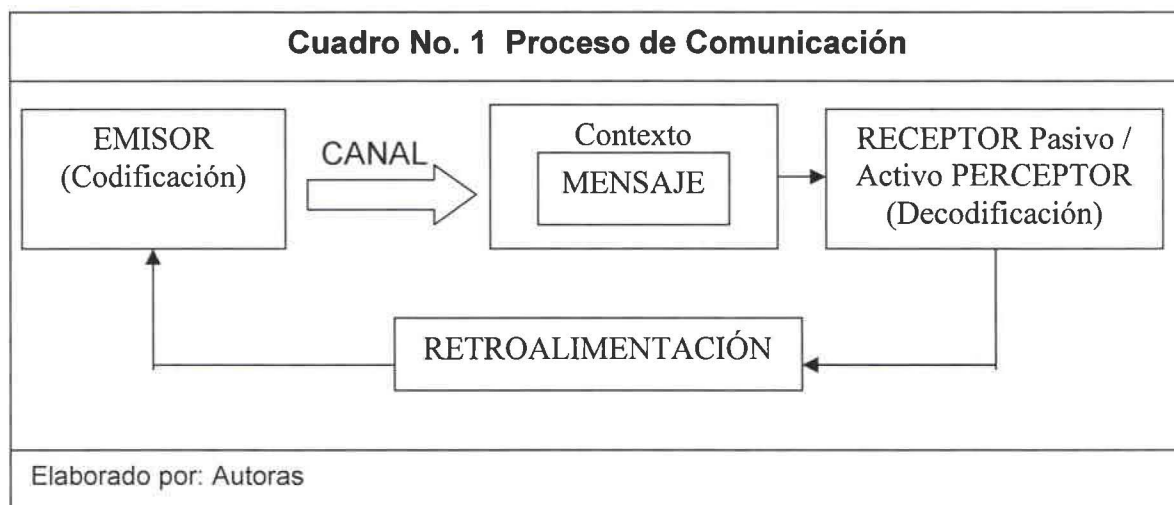
El receptor, como su propio nombre lo dice es el sujeto que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor: el Receptor Pasivo, puesto que solo recibe el mensaje; y, el Receptor Activo o receptor que, no solo recibe el mensaje, sino que lo percibe, lo almacena; el mensaje es recibido tal y como el emisor lo envía; en este tipo de receptor, se realiza lo que, comúnmente, denominamos el feedback o retroalimentación.³

Retroalimentación

Constituye la respuesta emitida por el receptor, convirtiéndose así, éste en emisor; es decir, inicia nuevamente el proceso de la comunicación. Además, constituye la mejor manera de evaluar la correcta recepción del mensaje. La retroalimentación es fundamental para que exista un proceso adecuado de comunicación ya que, sin ella, no existiría una comunicación bidireccional.

A continuación se presenta el cuadro No. 1, en el cual consta el proceso de comunicación y todos los elementos anteriormente mencionados.

³ Documento electrónico "<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>"



Los mensajes que se van a comunicar deben ser sencillos y concretos, para lo cual se deben escoger el código y el contexto adecuados, según el destinatario, para que éste lo pueda asimilar y aporte nueva información.

1.2 La Comunicación Organizacional

La comunicación está presente en cada aspecto de la vida del ser humano, al igual que en cada una de las actividades de una organización, que es un ser vivo, tiene historia, evoluciona, cambia y se relaciona en un entorno determinado. Partiendo de este hecho, se puede decir que la organización tiene la necesidad de comunicarse e involucrarse con el medio que la rodea.

“Una organización es un sistema compuesto por varios subsistemas como por ejemplo los departamentos...”⁴. Dentro de este sistema, la Comunicación Organizacional gestiona la comunicación total de la organización y coordina

⁴ 4 Apuntes de clase, Ms. Gustavo Cusot, “Públicos Internos”, 2003

que cada área de la empresa se alinee para que la comunicación se encuentre integrada.

Se trata de enunciar adecuadamente la identidad de la empresa, lo que la empresa es: su filosofía, su misión, su visión, los objetivos que persigue y su política de responsabilidad social, para proyectar hacia sus públicos una imagen positiva de la organización.

La comunicación dentro de la organización, es generada para buscar una integración económica y social; para lograr credibilidad, confianza y una actitud favorable de los públicos para con la empresa.

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada: Comunicación Organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio⁵.

Según Gary Kreps, la Comunicación Organizacional: "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su

5 FERNÁNDEZ, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas 1998, pág. 45

organización y los cambios que ocurren dentro de ella”⁶. Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es: “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

La Comunicación Organizacional, se entiende también como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación; ya que, a través de ella, se conocerán los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad, en materia de comunicación.⁷

La Comunicación Organizacional debe ser tomada como una conducta permanente de la organización “... las empresas si quieren ser cada vez más competitivas, deben desarrollar y perfeccionar sus sistemas de comunicación, ya que la actividad que desarrolla dentro y fuera de ellas la realizan las personas, y éstas, actuarán mejor o peor en función de la información que reciban por medio de los canales que posea la política de comunicación de la empresa⁸”.

6 KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995, pág. 76

7 FERNÁNDEZ, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas 1998, pág. 44

8 DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, "Comunicación y Negociación", ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 59

En conclusión: la Comunicación Organizacional, es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y su visión, con el objetivo de establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Organizacional tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. ×

La importancia de la Comunicación Organizacional, radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial; y por ser, además, el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz, porque las funciones de: planificación, organización y control, sólo cobran cuerpo mediante la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La Comunicación Organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación, dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la Comunicación Organizacional se ×

puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. ✕

La Comunicación Organizacional, según Fernández, puede dividirse en: externa e interna. El presente trabajo se basará en el cambio organizacional interno de la empresa en estudio; por lo tanto, la teoría se aplicará con más profundidad en los conceptos y en las generalidades de la comunicación interna. ✓ copia. PS.

1.2.1 Comunicación Externa

La comunicación externa se produce cuando ésta está dirigida a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.).

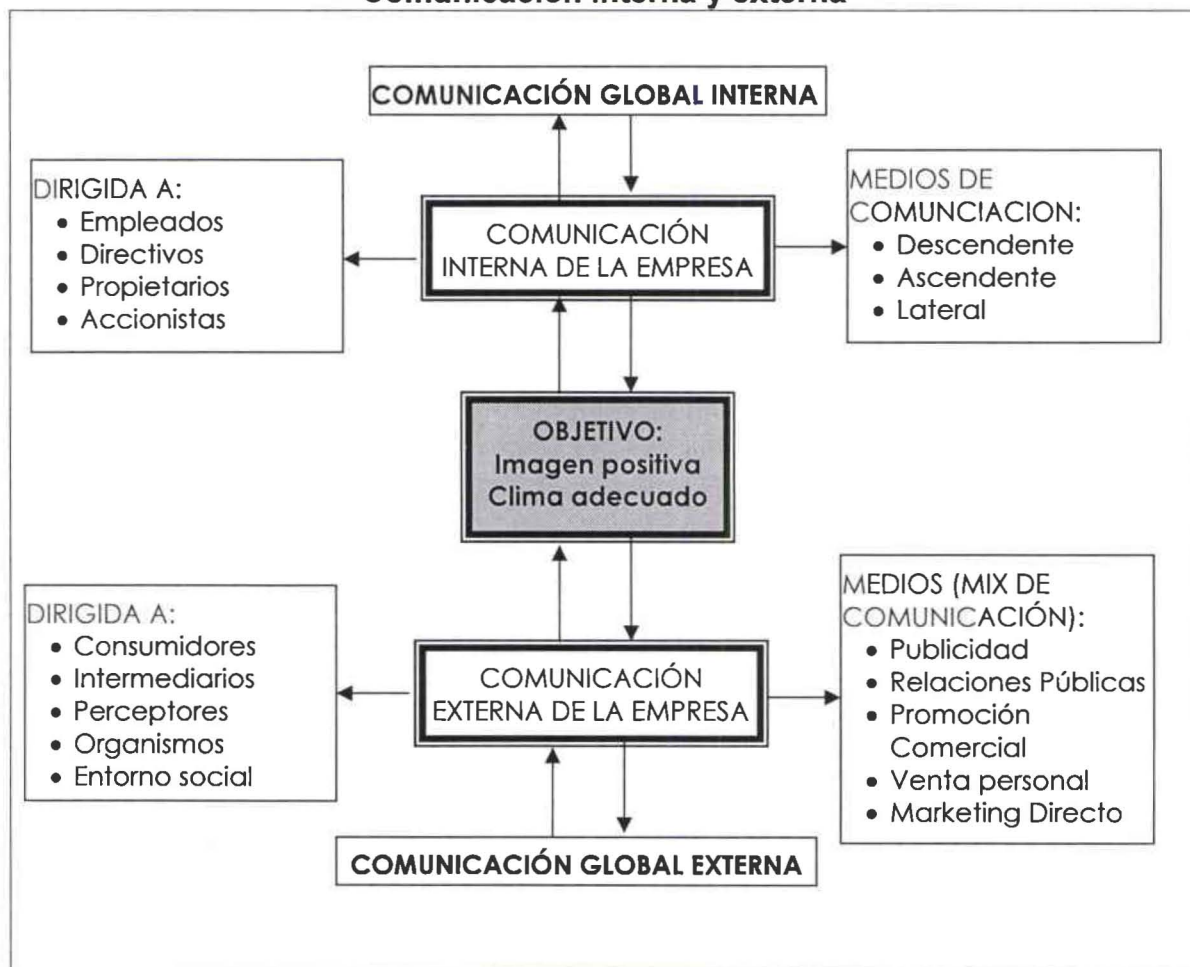
Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios, con el objetivo de: "... que conozcan la identidad de la empresa, su imagen, filosofía, qué productos fabrica y los servicios que ofrece, y con esto, que los clientes intermedios y consumidores finales prefieran adquirir dichos productos y servicios, frente a los que ofrece la competencia..."⁹

⁹ DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, "Comunicación y Negociación", ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 87

Algunos canales o medios de la comunicación externa son: comunicado de prensa, carpeta de prensa, artículo redactado, publinota, boletín informativo, reporte anual, teléfono, entrevista, conferencia de prensa, comida de prensa, visita de prensa, fotos, etc.

En el cuadro No. 2, podemos ver la relación entre la comunicación interna y la externa; lo cual, nos lleva a que el objetivo de la Comunicación Organizacional es crear una imagen positiva, en un clima adecuado.

Cuadro No. 2
Comunicación interna y externa



Fuente: DE MANUEL DASÍ, Fernando; MARTÍNEZ-VILANOVA, Rafael, Comunicación y Negociación Comercial, Editorial Esic, 2da. Edición, España, 1996, pág: 60

1.2.2 La Comunicación Interna

“La Comunicación Interna es el vehículo de gestión, cuyo objetivo es el de facilitar la circulación de la información de forma descendente, ascendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa”¹⁰

La Comunicación Interna, está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución, permite establecer su desarrollo y su grado de pertenencia.

Tiene por objetivo fundamental, proyectar una imagen interna favorable y crear un clima adecuado para dar a conocer su filosofía y los objetivos que, como empresa, persigue. Además, permite que los empleados entiendan las estrategias de la dirección; y, a ésta, comprender las necesidades y las aspiraciones de los empleados.

“La autora francesa Nguyen-Thanh, propone los siguientes objetivos de la Comunicación Interna:

- a) Implicación del personal: Para cumplir con este objetivo es necesario contar con una cultura corporativa favorable. La condición esencial para

¹⁰ DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Villanova, “Comunicación y Negociación”, ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 63

que exista motivación es el conocimiento mínimo de la empresa y de su sentido de acción.

- b) Armonía de las acciones de la empresa: La acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción. La acción armónica exige circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la empresa.
- c) Cambio de actitudes: El vehículo del cambio es siempre la comunicación.
- d) Mejora de la productividad: Transmisión de información operativa y sensibilización del personal, respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.”¹¹

“Una estrategia de Comunicación Interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.

¹¹ Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003

- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Puede contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Fomenta la confianza.
- Genera un clima de pertenencia, identificación e involucramiento en los empleados de la organización.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.”¹²

Los componentes y las funciones de la Comunicación Interna, son:¹³

- a) Componente empresarial: considera a la empresa como a una entidad económica social, donde las personas integrantes de ella deben aportar el máximo de eficiencia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión.

¹² ALARCÓN, José Manuel, La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas, documento electrónico, http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/politica_comunicacion.msp

¹³ DE MANUEL DASÍ, F.; MARTÍNEZ-VILANOVA, R., Op. Cit, pág. 63-64

- b) Componente cultural: la empresa, como tal, es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Esta cultura es plasmada en principios explícitos y establecidos, siendo la parte sustancial e inmaterial de la identidad de la empresa; en suma, es lo que denominamos: su filosofía. Consecuentemente, los integrantes de la empresa deben encontrar en ella un arraigo cultural que refuerce su adhesión, más allá de los objetivos puramente económicos.

- c) Componente humanista: las personas de la empresa deben sentir que son parte integrante de la misma; por tanto, deben recibir información de la marcha de la empresa; deben participar en la medida de lo posible; y, deben estar asociados en la toma de decisiones. Las personas que sienten que no están informadas, se encuentran frustradas y, consecuentemente, no pueden dar lo mejor de sí mismas. Informar es un deber de la empresa y es una muestra de consideración hacia sus empleados.

- d) Componente político: en la empresa, como una comunidad humana que es, se producen conflictos entre sus miembros, y es la comunicación interna, como estrategia social, la que tiene como objetivo prevenirlos y ocupar terreno antes de que otros hagan circular rumores o tergiversar la información.

Como complemento de lo anteriormente dicho, podemos determinar que la comunicación interna también tiene tres funciones¹⁴:

- a) Función de información: el interés de las personas por el desarrollo de su trabajo, comienza cuando poseen una clara información de la función que deben realizar en el desempeño de su labor. Evita sentimientos de anonimato ya que, al estar continuamente informados, sienten que importan y que cumplen una función real dentro de la empresa. Sentirse comunicados evita la pasividad y la desmotivación de los miembros dentro de la organización.
- b) Función de explicación: todas las personas deben conocer y comprender las razones de las órdenes que se les dan; así como, las decisiones que se toman dentro de la organización. Deben saber por qué realizan el trabajo, conocer a su nivel y con detalle adecuado, los propósitos y objetivos que persigue la empresa, para que puedan sentirse identificados con ellos. Así como todos los departamentos deben estar constantemente informados de la marcha y evolución de su trabajo.
- c) Función de interrogación: la comunicación interna debe suscitar el hacer preguntas de aclaración, permitir la reciprocidad en la información, y abrir la posibilidad de diálogo entre las partes. Esta función, debe

¹⁴ DE MANUEL DASÍ, F.; MARTÍNEZ-VILONOVA, R., Op. Cit, pág. 64 - 65

construir el estímulo inicial para fomentar constantemente todo tipo de comunicación entre los distintos niveles y áreas de la empresa.

Todos los miembros que integran la organización, deben estar informados a través de un sinnúmero de medios, como por ejemplo: revistas, carteleras, boletines, videos, buzón de sugerencias, charlas personales, conferencias, y muchos más, que permiten comunicar oportunamente los cambios o nuevas decisiones que la empresa implementará. De esta manera, brinda la importancia que se merece cada empleado, con el fin de informar la realidad por la cual la empresa atraviesa. Logrando que cada individuo relacionado con la institución, se consolide aún más, porque se siente importante. Al respecto, hay que tener en cuenta que, si un empleado está bien informado, es más productivo, porque participa activamente en las acciones de la empresa.

1.2.2.1 Canales de Comunicación Interna Informal

Los canales de comunicación interna informal, son aquellos que conducen toda la información que se desplaza y se desarrolla de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos.

1.2.2.2 Canales de Comunicación Interna Formal

Son los canales establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y que se desarrollan de acuerdo a unas normas y organigramas previstos.

Estos canales oficiales suelen ser: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

1.2.2.2.1 Comunicación Descendente

“La Comunicación Descendente procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. El objetivo que persigue es el de mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que les son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.”¹⁵

La Comunicación Descendente, tiene por objetivos¹⁶:

- Consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos
- Construir identidad en cada uno de los empleados y trabajadores
- Fortalecer la labor jerárquica
- Lograr la credibilidad y la confianza

¹⁵ DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, “Comunicación y Negociación”, ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 62-65

¹⁶ Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003

La Comunicación Descendente, brinda información detallada a los trabajadores acerca de lo que deben hacer, lo que se espera de su trabajo; de esta manera, lo que se consigue es el respeto y la consideración entre las personas; además, empieza a generarse cierta confianza entre los jefes y sus subordinados, ya que se refuerza la jerarquía.

Esta Comunicación puede ser desarrollada a través de:

- Memos, notas, circulares escritas / electrónicas
- Carteleros
- Revistas / boletines / folletos
- Asambleas
- Reuniones de dirección en las áreas
- Entrevistas personales
- Fiestas, torneos y eventos
- Evaluaciones
- Actividades de capacitación
- Normas y reglamentos
- Material de presentación de la organización

1.2.2.2 Comunicación Ascendente

“La comunicación ascendente circula desde la base de los colaboradores hacia la dirección superior.”¹⁷

Su importancia radica en conocer las necesidades, opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas, y problemas de los empleados, para tener una visión más clara sobre el entorno en el que los trabajadores se desenvuelven y así tomar decisiones de una manera acertada.

La comunicación ascendente, constituye la retroalimentación de la comunicación descendente. Mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa y, por tanto, la motivación en el trabajo.

Tiene por objetivos¹⁸:

- Exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías
- Favorecer la reflexión y el análisis
- Aprovechar las ideas de los subordinados.
- Lograr consenso

¹⁷ DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, "Comunicación y Negociación", ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 62

¹⁸ Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003

Se la puede realizar a través de:

- Memos, notas, circulares escritas / electrónicas
- Asambleas
- Reuniones departamentales
- Evaluaciones
- Buzones de sugerencias
- Concursos de ideas
- Espacios establecidos para comunicación directa interpersonal
- Encuestas de Opinión

1.2.2.2.3 Comunicación Horizontal

Es la comunicación que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

“La Comunicación Horizontal genera un espíritu de corporación y crea un ambiente de trabajo donde los objetivos de la empresa se toman en cuenta en todos sus departamentos.

Además es rápida ya que la comunicación llega de manera oficial a los departamentos que se encuentran implicados en una misma labor y lo más importante es que genera amistad y confianza entre compañeros.”¹⁹

¹⁹ DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, “Comunicación y Negociación”, ESIC Editorial, Madrid, 1996, pág. 69-70

Sus objetivos son²⁰:

- Facilitar y dinamizar los intercambios de ideas.
- Construir el proyecto corporativo con la participación de todos los departamentos.
- Fomentar la cohesión
- Optimizar el desarrollo organizacional

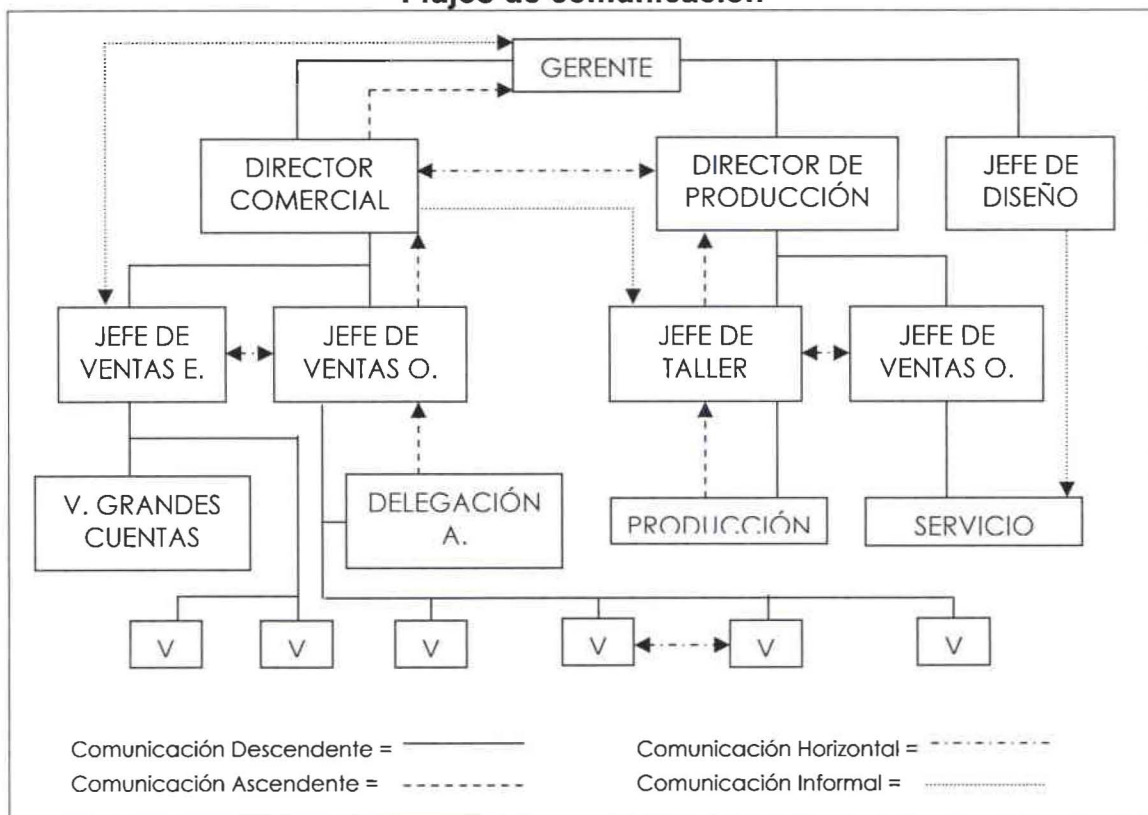
Se realiza a través de:

- Memos, notas, circulares escritas / electrónicas
- Espacios establecidos para la comunicación directa interpersonal
- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Informes

En el cuadro No. 3, se muestra el flujo de comunicación dentro de los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

²⁰ Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003

Cuadro No. 3
Flujos de comunicación



Fuente: DE MANUEL DASÍ, Fernando; MARTÍNEZ-VILONOVA, Rafael, *Comunicación y Negociación Comercial*, Editorial Esic, 2da. Edición, España, 1996, pág: 62

1.3 Herramientas de la Comunicación Interna

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para desarrollar la Comunicación Interna, cuyo objetivo es que: "el personal de la organización se involucre, se identifique e implique con las metas de la misma"²¹. Esto provoca, además, que el público interno se convierta en elemento positivo para la imagen de la organización.

²¹ Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003.

Según Antonio Lacasa, existen cinco tipos de medios de comunicación interna, éstos son: comunicación escrita o impresa, reuniones, recepción de sugerencias, cartelera e Intranet. A continuación, se detallan y se explican algunas acciones dentro de los medios de comunicación.

Entre los medios de Comunicación escrita o impresa están:

“House Organ” o Revista Interna

Es una “publicación periódica sin fines de lucro, editada por una empresa directamente o a través de una empresa especializada, para mantener informados a los empleados o públicos externos, sobre las actividades que ésta desarrolla en su interés.”²² Para la aplicación de esta herramienta, es necesario considerar: el número de empleados; y la capacidad de generación de información periódica.

Notas Informativas

Son soportes escritos que se difunden en la organización, con el objetivo de mantener informados a los públicos internos sobre información concreta sobre temas relacionados con el día a día de la empresa.

Circulares

Es un medio escrito, que se utiliza para difundir aspectos o información proveniente de los niveles superiores hacia el personal, con el fin de que exista

²² LACASA, A, Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000, España, 2004, pág. 92.

conocimiento general. Las ventajas de las circulares son: producción sencilla, fácil distribución y la información es instantánea. Sus limitaciones son: que al no respetar jerarquías, los niveles superiores pueden perder privilegios informativos y que, por ser genérica, no se puede personalizar, lo que puede producir ruidos en el mensaje.

Cartas al Personal

Son documentos entregados en el puesto de trabajo o enviados al personal con ocasión de un acontecimiento importante o asunto especial, como por ejemplo: resultados, planes y proyectos, operación comercial o asociativa, situaciones de crisis, modificaciones, despidos o cierres, etc. Esta acción causa un impacto inmediato por la rapidez en la entrega de la información y la oficializa, mientras que una utilización abusiva y negligente puede causar una sensación de pérdida de privacidad hacia el empleado.

Reuniones

Constituyen acciones de comunicación interna eficaces, ya que son productivas y pueden llegar a tratar, con un alto grado de resolución, los asuntos importantes de una organización. Las reuniones, sirven a la vez, para detectar el nivel de trabajo en equipo, la moral y la dedicación; además de ser una herramienta para diagnosticar posibles problemas o conflictos.

Los motivos y objetivos de una reunión deben estar claros, tanto para los asistentes como para los que la convocan; es indispensable que se fijen metas

o resultados de la misma ya que, de lo contrario, se puede caer en un fracaso, donde los asistentes solamente sientan que han perdido su tiempo.

Buzón de ideas o sugerencias

Es ideal para fomentar la comunicación ascendente, ya que trata de que los empleados se motiven: a presentar sus ideas para nuevos proyectos; a discutir sobre las condiciones de trabajo; presenten aportes para mejoras funcionales u operativas; se trate sobre aspectos técnicos, organizativos o comunicativos, etc. Debe existir una motivación constante hacia el empleado para esta acción, ya que corre el riesgo de terminar siendo solamente una caja pegada en un rincón.

Encuestas de Opinión

Es una acción, cuyo objetivo es recolectar información necesaria para resolver un conflicto o problema, o para conocer el pensamiento de los empleados en temas específicos "...de forma periódica o puntualmente por alguna circunstancia es necesario recoger la opinión del personal sobre algún tema de importancia para la empresa..."²³. Las encuestas pueden realizarse mediante entrevista directa, observación, cuestionario o sondeo.

Tablón de anuncios o Cartelera

Es un medio de transmisión de información, ideal para las organizaciones por su bajo costo y por estar al alcance de todos los niveles jerárquicos de la

²³ LACASA, A, Op. Cit., pág. 112

misma. Requiere de atención permanente para mantenerlo y actualizarlo, y que la organización tenga un personal con predisposición a la lectura. Debe tener espacios formales e informales, para poder involucrar al personal.

Intranet

Es una red de uso interno, que permite que los públicos internos de una organización estén conectados la mayor parte del tiempo. Permite una transferencia de información rápida, eficaz e interactiva. Sustituye a otros medios y puede ser el canal por donde se transmitan otras acciones de comunicación interna.

Se debe tener cuidado con saturar el canal con información no valiosa y se debe tener en cuenta que, a pesar de ser un medio o canal ideal, se puede perder la interacción interpersonal dentro de la organización.

Adicionalmente, se cuenta con otras acciones de comunicación interna más específicas y que pueden ser utilizadas en ciertos casos, como por ejemplo: la evaluación, la auditoria de imagen interna, los programas de becas, el apoyo a la capacitación e "implacement". También existen acciones informales, como el rumor y el radio pasillo, que determinan la cultura de la organización.

1.4 Públicos

Los públicos de la organización son: “grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización”²⁴

En la Comunicación Organizacional, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y en la forma de retroalimentación que generará. “El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneas.”²⁵

El público, es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Es un término colectivo para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí, por los intereses y afinidades que le son comunes, y que comparten un sentimiento de comunidad.

Para una organización es de vital importancia identificar sus públicos. En el cuadro No. 4, se muestran los posibles públicos y audiencias especializadas que puede tener una organización.

²⁴ CAPRIOTTI, Paul, “ La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada”, pág. 36

²⁵ AMADO, A; ZUÑEDA, C, Comunicaciones Públicas “El modelo de la comunicación integrada”, Editorial Temas, España, 1999, pág: 32

Cuadro No. 4
Públicos y audiencias especializadas



Fuente: AMADO, A; ZUÑEDA, C, Comunicaciones Públicas "El modelo de la comunicación integrada", Editorial Temas, España, 1999, pág: 34

Lo importante de identificar a los públicos, será conocer cuales son sus expectativas y relaciones con la organización. Una organización, al identificar sus públicos "...no está diferenciando los diversos grupos de personas, sino identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición."²⁶

Además de la identificación, es necesario que se tomen en cuenta algunas variables que permiten conocer mejor a los públicos, estas son:²⁷

26 CAPRIOTTI, P., "La Imagen de la Empresa" Estrategias para una comunicación integrada", pág: 38

27 AMADO, A; ZUÑEDA, C., Op. Cit., pág: 34-35

- Dimensión estratégica del público, determinada en función de la importancia crítica que tendrá el público para la compañía.
- Capacidad de influir en el resto de los públicos: perceptores, mediadores, neutros o detractores.
- Difusión de la imagen de la empresa: generadores, transmisores, inertes y destructores.
- Intereses económicos compartidos: proveedor, aliado, potencialmente aliado o competidor.
- Conocimiento de la institución: funcional, formal y superficial.
- Composición interna de cada público: macros y microgrupos, homogéneos y heterogéneos.

Para un análisis completo de los públicos en una organización, adicionalmente se deben tomar en cuenta dos aspectos complementarios:²⁸

- Los caracteres tipológicos comunes a cada subgrupo, que permiten establecer tipos en función de los rasgos psicológicos que le son propios.
- Las posiciones tipológicas de cada público, desde un análisis dinámico de los nexos que los unen entre sí, esto es, los vectores de interrelación y de acción recíproca.

²⁸ AMADO, A; ZUÑEDA, C., Op. Cit., pág: 35

1.4.1 Públicos Internos

“Los públicos internos, están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.”²⁹

El público interno, lo constituyen aquellas personas que mantienen una relación directa con la empresa.

Una empresa tiene un conjunto de miembros que se relacionan estrechamente con ella, por un interés común, ya que el grupo de personas aporta al desarrollo de la organización con la aplicación de sus conocimientos, ejerciendo deberes que permitirán alcanzar los objetivos que la empresa espera lograr.

1.4.1.1 Tipos de Públicos Internos

El público interno lo constituyen las personas que están directamente conectadas con la organización y con quienes la organización se comunica normalmente durante el trabajo diario. Entre ellos están: directivos, empleados, accionistas, sindicatos y familiares de estos grupos.

El público interno, está constituido por todos quienes forman parte de la empresa. Los directivos, que deciden los métodos y políticas de trabajo dentro

²⁹ MURIEL, María, La Comunicación Institucional, Enfoque de las RRPP, 1980, pág. 269

de la institución. Los empleados y trabajadores, que son quienes realizan lo establecido por los directores.

Los directivos deben estar estrechamente vinculados con el público de la institución ya que, una buena relación entre ellos, les permitirá tomar decisiones mejores, para poder orientar las labores hacia el cumplimiento de objetivos.

Los empleados, son quienes se encargan de transformar los recursos o insumos en productos o servicios de la organización. Tienen gran importancia dentro de una empresa “puesto que de ellos depende, por una parte, el que el sistema realice las acciones que le permitan alcanzar sus objetivos, y por la otra de ellos depende también en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de los públicos externos”.³⁰

Para que los empleados proyecten la imagen de la empresa, se debe crear un adecuado clima laboral, donde la cordialidad y la amabilidad estén presentes en el ambiente empresarial.

30 MURIEL, María, La Comunicación Institucional, Enfoque de las RRPP, 1980, pág. 273

1.4.2 Públicos Externos

Los públicos externos son: individuos, grupos u organizaciones, que no forman parte de la empresa, pero tienen un nivel de relación real o potencial con ella.³¹

El público externo específico, está formado por: proveedores, clientes, competidores, medios de comunicación y gobiernos; ya que, por la naturaleza de sus actividades, mantienen un sistema de interdependencia con la organización.

Por su parte, el público externo comprende al sector más alejado de la zona de influencia directa de la empresa, aquí se encuentran: centros educativos, organizaciones barriales, iglesias, etc.

Para la organización es fundamental mantener una buena relación, tanto con su público interno como con su público externo; por lo tanto, deben existir elementos propios de la organización, con los cuales estos públicos la identifiquen.

1.5 Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa es "la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la

³¹ LACASA, A, Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000, España, 2004, pág. 70

distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos”³²

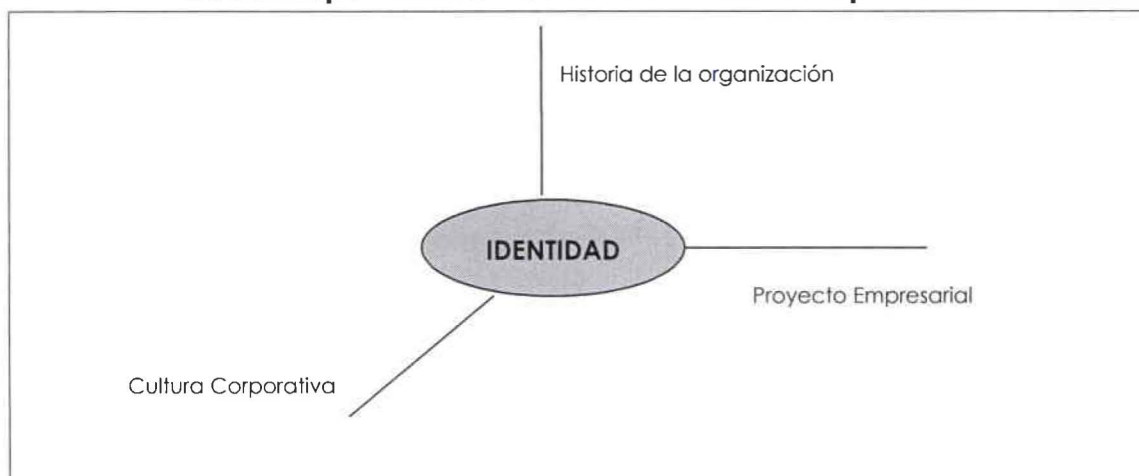
La identidad corporativa es el resultado de la permanencia de la organización dentro de su ambiente interno y externo. El primero, puede ser intangible y se evidencia en: la misión, visión, valores de la empresa, con los que su público interno se identifica; y, el segundo, es visible, en el que consta: su logotipo y su isotipo, que son de fácil identificación para el público externo y, obviamente, para el interno.

La identidad corporativa es el ser de la empresa, la esencia de la misma. La organización tiene atributos identificadores y diferenciadores, que le permiten ser única ante las otras.

La identidad de la organización solo se puede entender desde una concepción dinámica ya que, a pesar de que cuenta con atributos permanentes, también existen dinámicos que se transforman en el transcurso del tiempo.

32 CAPRIOTTI, Paul, “ La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada”, pág. 108

Cuadro No. 5
La concepción dinámica de la identidad corporativa



Fuente: VILLAFANE, J., "La gestión profesional de la imagen corporativa", Editorial Pirámide, España 1999, pág. 18

Como podemos ver en el cuadro No. 5, la identidad de la organización surge de la intersección de tres ejes, que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen: el primero de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización; el segundo, el horizontal, es el proyecto empresarial; y, el tercer eje, es la cultura corporativa.

La historia de la organización, posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria: su carácter permanente.

El proyecto empresarial, por el contrario, no sólo es mutable sino que, por naturaleza y definición, debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía.

La cultura corporativa está formada, en primer lugar por:

- a) los comportamientos expresos, es decir, una manera particular de hacer las cosas;
- b) los valores compartidos, que son las costumbres o pautas que orientan la acción; y,
- c) las presunciones básicas, que son las convicciones de la organización.

Estos tres ejes son rasgos que forman la identidad, pero existen otros rasgos que ayudan a que la identidad corporativa se conforme, estos son clasificados en tres atributos:³³

a) Atributos permanentes de la identidad:

- La actividad productiva, o “identidad sectorial”
- La competencia técnica y comercial, o “identidad mercadológica”
- La historia de la organización, o “identidad diacrónica”
- La naturaleza societaria, o “identidad mercantil”
- El corpus social, o “identidad social”

b) Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica

33 VILLAFANE, J., La gestión profesional de la imagen corporativa", Editorial Pirámide, 1999, pág. 20

- Misión
- Proyecto Empresarial

c) Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Los comportamientos explícitos
- Los valores compartidos
- Las presunciones básicas

Son todos estos elementos los que permiten recordar a la empresa fácilmente, además, que se la distinga de las demás. Es esencial para la organización poseer rasgos para el beneficio de su imagen y establecer la percepción que los públicos tienen de la entidad y de sus productos.

Al respecto de las funciones y de los objetivos generales de la identidad corporativa, encontramos:

- Dota de filosofía y personalidad de la empresa y las transmite, en coherencia con lo que es y con lo que proyecta.
- Aporta notoriedad, posiciona con perfil de prestigio.
- Muestra la importancia y dimensión cualitativa de la empresa.
- Reduce el nivel de ruido en las comunicaciones corporativas al aportar coherencia, uniformidad y facilidad de identificación.
- Desarrolla actitudes intuitivas con predisposiciones positivas.

- Facilita el lanzamiento de nuevos productos o servicios, por asociación directa a la imagen ya conocida.
- Su conocimiento facilita la diversificación y ampliación de mercados.
- Refuerza las acciones comunicacionales y mejora los rendimientos de la Publicidad y las Relaciones Públicas, por recordación e identificación.
- Presenta la actualización constante de la empresa y su adaptación a las exigencias sociales.
- Favorece la proyección, creación e implementación de futuros planes.³⁴

La Identidad se manifiesta en dos tipos de rasgos específicos: Rasgos Físicos y Rasgos Culturales.

1.5.1 Los rasgos Físicos

“Los rasgos físicos incorporan los elementos icónico – visuales, como signos de identidad válido para la identificación de la empresa desde su entorno.

Los elementos que conforman la Identidad visual son³⁵:

Isotipo

Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás.

34 LACASA, A, Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000, España, 2004, pág. 97

35 CAPRIOTTI, Paul, " La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada", pág. 119-122

Logotipo

Es la razón social de la organización escrito de manera especial, con una determinada tipografía.

Colores

Son el conjunto de colores o gama cromática que identifica a la organización.

Tipografía

Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.

1.5.2 Los Rasgos Culturales

Los rasgos culturales incorporan "...el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización"³⁶, es decir, la Cultura Corporativa.

Paul Capriotti, define la cultura corporativa como: "el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.

36 CAPRIOTTI, Paul, " La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada", pág. 108

Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos o por la gran mayoría de una organización”³⁷

La cultura, constituye una de las claves para entender la identidad de la empresa. “La identidad expresa lo que la organización es y desea ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y acciones, es decir, en la Cultura de la organización. Así pues, el estudio de la Cultura de la organización nos permitirá definir nuestra Identidad y su posible modificación.”³⁸

Los Rasgos Culturales incluyen³⁹:

Filosofía

Sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con los que se relaciona.

Valores

Señalan la razón de ser de la organización y constituyen los rasgos de identidad de la organización.

37CAPRIOTTI, Paul, " La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada", pág. 147

38 Ibidem, pág. 108

39 Notas de clases, Ms. Gustavo Cusot, Públicos Internos, 2003

Normas

Sirven para controlar el comportamiento dentro de la organización y afecta a toda ella, no sólo a un grupo.

Comportamientos

Constituyen el lenguaje y los rituales empleados en la organización.

Misión

Constituye la función o tarea básica de una empresa.

Visión

Es el propósito de lo que la empresa quiere ser en el futuro.

La identidad corporativa se desarrolla al interior de la empresa y constituye lo que ella es; por otra parte, la imagen corporativa es el reflejo de la identidad hacia el exterior; por lo tanto, es necesario conocer la percepción que los públicos tienen de la organización.

1.6 Imagen Corporativa

La imagen corporativa, es definida como: la estructura mental de una organización que se forman sus públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a toda la organización.⁴⁰

40 CAPRIOTTI, Paúl, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel, Barcelona 1999, pág. 129

La imagen corporativa de una empresa, organismo o institución “es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad, relaciones públicas y técnicas afines, emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos”⁴¹

Por su parte, los públicos juegan un papel fundamental tanto dentro como fuera de la organización, ya que no solo son receptores de los productos y servicios de la misma, sino también son creadores de información acerca de la organización “...los públicos no son sujetos pasivos sino sujetos creadores: la imagen de la empresa se genera en los públicos, es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización”⁴²

Sin embargo, cada público tiene una percepción propia de la empresa, lo que determina que no exista una única imagen corporativa de la organización, sino varias, que corresponden a cada uno de los públicos con los que la organización mantiene relación.

Es necesario que la Comunicación dentro de la empresa sea uniforme, oportuna y que sea transmitida con fluidez a través de diversos canales, para que de esta forma exista concordancia entre la identidad corporativa y la imagen que se proyecta, lo que se verá reflejado en un alto sentido de pertenencia y dará relevancia al papel que el público interno juega dentro de la empresa.

41 COSTA, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1993, pág. 175

42 CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, pág: 30

1.7 Planificación de la Comunicación

La Comunicación Organizacional, constituye un soporte para el logro de los objetivos trazados por la empresa. La planificación, permite proyectar a la organización hacia las metas que quiere alcanzar en el futuro y la manera cómo lo va a hacer.

“El Plan Estratégico de Comunicación es un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de la empresa”⁴³; es decir, la planificación consiste en diseñar estrategias de comunicación que tengan un orden secuencial para que la comunicación dentro de la empresa siga lineamientos claros.

“... el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización, permite transmitir la identidad corporativa de la empresa para influir en la formación de la imagen corporativa, pero también que colabore en el logro de los objetivos finales de la compañía.”⁴⁴

Las campañas de comunicación deben poseer un orden secuencial, donde los elementos de su estructura están relacionados entre sí, por ejemplo, las tácticas y estrategias están orientadas a alcanzar un objetivo determinado. Además, son acciones desarrolladas en base a la investigación del diagnóstico de comunicación de la empresa.

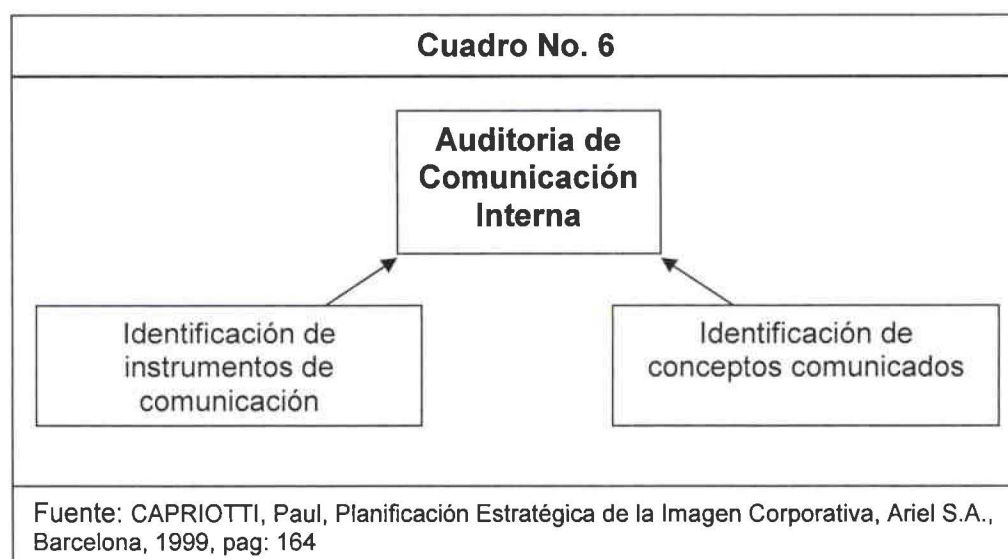
43 LACASA, Antonio; Gestión de la Comunicación empresarial, Gestión 2000, España, 2004, pág. 201

44 CAPRIOTTI, Paul, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel S.A., Barcelona, 1999, pág. 218

Las Campañas, “son planes intensivos de comunicación que hacen uso de todos los medios de comunicación disponibles durante un periodo específico de tiempo”⁴⁵

Para planificar una Campaña de Comunicación, se debe fundamentar primero en una Auditoría de Comunicación Interna y en sus objetivos; además, la información obtenida de la investigación es básica para lograr que la toma de decisiones sea la más adecuada.

Capriotti, propone un esquema básico para la realización de la Auditoría de Comunicación Interna, en la cual se deben responder las siguientes preguntas clave: “¿Qué comunicamos?”, “¿Cómo comunicamos?”, “¿Por qué medios comunicamos?”, “¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio?”. Esto permitirá saber la situación en términos de contenidos de comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos.



⁴⁵ MURIEL, María, La Comunicación Institucional, Enfoque de las RRPP, 1980, pág. 176

La identificación de los medios de comunicación nos permite hacer un análisis de los medios, a través de los cuales, la organización emite sus mensajes a su público interno.

En primer lugar, se define el tipo de medios utilizados para comunicar los mensajes corporativos, sus características positivas y negativas, así como su eficacia.

Por otra parte, la identificación de los conceptos comunicados incluye un análisis del mensaje global que la organización emite al público interno, su uniformidad y su correcta recepción.

1.7.1 Componentes del Plan de Campaña de Comunicación Organizacional

A continuación, se presenta un Esquema general de un Plan de Campaña de Comunicación Organizacional⁴⁶. Los siguientes capítulos de este trabajo abarcan los diferentes partes que componen este esquema.

Así, el Capítulo II contiene los puntos del 1.7.1.1 al 1.7.1.4

1.7.1.1 Antecedentes de la empresa

Resumen de la historia de la organización y de la estructura de la misma.

46 Apuntes de clases, Ms. Gustavo Cusot, "Públicos Externos" , 2003

1.7.1.2 Información General del Servicio o Producto

Análisis de los productos y/o servicios que la organización ofrece.

1.7.1.3 Públicos de la organización

Establecer los públicos internos y externos de la empresa.

1.7.1.3.1 Identificación de los públicos externos

Identificación de los públicos externos de la empresa.

1.7.1.3.2 Identificación de los públicos internos

Identificación de los públicos internos de la organización.

1.7.1.4 La cultura organizacional

Descripción de la cultura organizacional, del organigrama funcional y de los procedimientos generales de la organización.

El Capítulo III, contempla todo lo referente a la Investigación, que se detalla en los siguientes puntos:

1.7.1.5 Investigación

La investigación es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información⁴⁷

El proceso de Investigación tiene los siguientes puntos:

- Planteamiento del problema
- Objetivos de la investigación
- Metodología de la investigación: métodos y técnicas
- Procesamiento de datos (tabulación de resultados)

1.7.1.6 Diagnóstico y determinación de los problemas comunicacionales

El diagnóstico es el reconocimiento de un problema y de sus posibles soluciones.

1.7.1.7 Informe de la Investigación

El informe, constituye las conclusiones obtenidas después de la realización de la investigación.

El Plan de Campaña de Comunicación, se detallará en el Capítulo IV, en el que se desarrollará los siguientes puntos:

⁴⁷ WILCOX, Dennis, Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001, pág. 130

1.8 Plan de Comunicación Organizacional

El Plan de Campaña de Comunicación está compuesto por: objetivos, estrategias y tácticas interrelacionadas que, además, son secuenciales.

1.8.1 Objetivos de Comunicación

Definición del Objetivo General y de los Objetivos Específicos del Plan de Comunicación.

1.8.2 Estrategias y acciones comunicacionales

Definición de las estrategias y descripción de las acciones comunicacionales

1.8.3 Presupuesto

Se debe establecer un presupuesto estimado, que luego pueda modificarse dentro de unos "límites lógicos", en función de las oportunidades, de las ideas, de la creatividad, o de las propuestas interesantes que puedan surgir.⁴⁸

Se planifican las actividades y se dan valor a los recursos a utilizarse:

⁴⁸ CAPRIOTTI, Paul, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel S. A., Barcelona, 1999, pág. 224

Cuadro No.7				
PRESUPUESTO				
CONCEPTO	Periodicidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
			TOTAL	
Elaborado por: Autoras				

1.9 Cuadro de Resumen

En este cuadro, se sintetizan todos los elementos que componen el Plan de Campaña de Comunicación

Cuadro No. 8		
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	PRESUPUESTO
Elaborado por: Autores		

CAPÍTULO II

PETROECUADOR

2.1 Antecedentes de la Institución

A continuación, se detallará una breve síntesis de la historia de la institución⁴⁹:

- El 23 de Junio de 1972, se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), entidad encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explorar, industrializar y comercializar productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica.
- Al crearse CEPE, por primera vez, el Gobierno Nacional contaba con un instrumento que le permitiera llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta, el recurso petrolero, en beneficio del país.
- CEPE inicia sus actividades en exploración, es decir, en la búsqueda de nuevos yacimientos; en comercialización,

49 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 23-28

transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la resistencia de intereses locales y extranjeros.

- El 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a USD 2.34 el barril, por el puerto de Balao, en Esmeraldas.
- El mapa petrolero nacional comienza a modificarse con la revisión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y, que pasan a formar parte del patrimonio de CEPE; quien empieza a negociar, directamente, los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.
- En 1972, CEPE asume el control de poliducto Durán – Quito, única arteria de transporte moderno de combustibles.
- En noviembre de 1973, el Ecuador ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP, en calidad de miembro titular.
- Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas

Anglo y Gula. Para desalojar la producción de crudo y derivados, se construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas, y el poliducto Esmeraldas – Quito. Posteriormente, se ampliaron los sistemas de almacenamientos en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

- El 19 de marzo de 1974, se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda, por un monto de 160 millones de dólares. Hoy, es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en el año 1977, ha tenido dos ampliaciones y, actualmente, su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles diarios
- En junio de 1974, CEPE compra el 25% de los derechos y de las acciones de los activos del consorcio Texaco – Gula, por un valor de 42'822.784 dólares, y se conforma el consorcio CEPE – Texaco – Gulf.
- En junio de 1975, finaliza con éxito la primera perforación exploratoria de CEPE en el Oriente, y en septiembre del mismo año, asume la comercialización del gas licuado de petróleo, procesado por las compañías Cautivo y Anglo.

- En enero de 1976, se revierte al Estado todo el campo Ancón, operado y explotado por la compañía Anglo. En junio de ese mismo año, pasan a poder del Estado las áreas que operaba CEPECA; con lo cual, CEPE comenzó a explotar los 803 pozos productivos de la Península de Santa Elena.
- En diciembre de 1976, CEPE adquiere el remanente de los derechos y de las acciones de la compañía Gula; esto permitió que la participación de CEPE, en el consorcio TEXACO – GULF, sea mayoritaria, con el 62.5% de las acciones; conformándose así, el nuevo consorcio CEPE – TEXACO.
- En enero de 1977, CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles. En marzo del mismo año, se inaugura la refinería Estatal Esmeraldas, con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día.
- En junio de 1977, entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato. En noviembre del mismo año, se inaugura el Terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado El Beaterio.

- En septiembre de 1980 se inauguró el poliducto Esmeraldas – Quito; es decir, después de dos años que demoró la obra en construirse.
- En enero de 1981, el gobierno de Jaime Roldós inauguró la Planta de Gas de Shushufindi, con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas natural.
- En mayo de 1985, se firmó la contratación para la ampliación de la Refinería de Esmeraldas, de 55.000 a 90.000 barriles, con el consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda, a un costo de 114.4 millones de dólares.
- En marzo de 1987, un terremoto de gran magnitud rompió el Oleoducto Transecuatoriano, lo que paralizó las actividades hidrocarburíferas del país, por más de tres meses.
- En julio de 1987, se inauguró la Refinería Amazonas en Shushufindi, con una capacidad para procesar 10.000 barriles diarios de crudo.
- En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR, la cual reemplazó a CEPE y se conformó un Holding; es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales. Las

permanentes son: Petroproducción, Petrocomercial y Petroindustrial. Las temporales fueron: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte.

- En octubre de 1989, la Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y Petroamazonas asume las operaciones de bombeo de crudo.
- En enero de 1993, el Ecuador se retira de la OPEP; esta decisión obedeció a la crisis económica que atravesaba el país, lo que le impidió cumplir con sus obligaciones.
- En junio de 1993, Petroproducción descubre un nuevo eje estructural en el centro – sur de la región amazónica, compuesto por los campos Ishpingo, Tiputini, y Tambococha.
- En agosto de 1995, se expidió el Reglamento Ambiental para las operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador, destinado a regular las fases de la industria petrolera susceptibles de causar daño al medio ambiente.
- En mayo de 1997, entra en operación la planta modular de gas en el campo Secoya, con una producción de 60 toneladas

métricas de gas licuado de Petróleo, que se destinan al consumo interno.

- En febrero de 1999, se firma un decreto ejecutivo, por el cual más de un millón de hectáreas en los parques nacionales de Cuyabeno y Yasuni, quedaron protegidos de cualquier actividad petrolera, maderera, minera y de colonización.
- El compromiso de Petroecuador ha mantenido un excelente nivel de competitividad, en los últimos cinco años la empresa se ha clasificado entre las primeras, de las quinientas más importantes de Latinoamérica, por sus indicadores de rentabilidad de retorno.

2.2 El petróleo y su importancia en la economía del país

El significado de petróleo se forma de dos palabras latinas, *petra* que significa roca y *oleum* aceite. La palabra petróleo significa aceite de piedra. Su color varía entre ámbar y negro.

El petróleo es una mezcla en la que coexisten en fases sólida, líquida y gaseosa, compuestos denominados hidrocarburos, constituidos por átomos de

carbono e hidrógeno. Es un recurso natural no renovable que aporta el mayor porcentaje del total de la energía que se consume en el mundo.

Existen parámetros internacionales, como los del Instituto Americano del Petróleo (API) que diferencian sus calidades y, por tanto, su valor. Así, entre más grados API tenga un petróleo, mejor es su calidad. Los petróleos de mejor calidad son aquellos que se clasifican como "livianos" y/o "suaves" y "dulces". Los llamados "livianos" son aquellos que tienen más de 26 grados API; los "intermedios" se sitúan entre los 20° y los 26° API; y, los "pesados", por debajo de los 20° API.

El crudo de la Amazonía ecuatoriana que se exporta, tiene 27° API, en promedio. En la península de Santa Elena se extrae crudo de 32° y, en el centro oriente buena cantidad de las reservas son crudos pesados, es decir de 15 y 20° API.

El petróleo es el mayor bien económico que tiene el Ecuador y seguirá siendo el sustento por un cuarto de siglo más, lo certifican los nuevos hallazgos de nuevas reservas petroleras en Tiputini, de 1.250 millones de barriles de crudo de 15 ° API.⁵⁰

El petróleo ha sido el "combustible" de la economía del Ecuador, que ha contribuido a que el ingreso per cápita aumentara de USD 290 en 1972, a USD

50 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 5

1200 en 2000. En el 2004, El sector petrolero representó el 23% del Producto Interno Bruto (PIB).

Ecuador depende fuertemente de sus reservas de petróleo para solventar su deuda externa que asciende a USD 15,000 millones.

La captación de divisas, a través de las exportaciones, es el elemento vital de la economía ecuatoriana, y la fuente más importante es la exportación de crudo y de sus derivados, que en los últimos 10 años ha oscilado entre un 43% y un 66% del total de exportaciones del país; y, ha significado entre un 43% y un 59% del presupuesto general del Estado.

2.3 Petróleos del Ecuador

La creación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, Petroecuador, se justifica debido al incremento, en número y en magnitud, de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, CEPE, que alcanzó un alto grado de complejidad técnica y administrativa⁵¹.

El 26 de septiembre de 1989, se crea Petroecuador con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa.

⁵¹ Ley Especial de Petroecuador, pág. 7

La Ley Especial de Petroecuador estipula que se cree una empresa estatal filial permanente para cada una de las siguientes actividades operativas:⁵²

- a) Exploración y producción;
- b) Industrialización, y
- c) Comercialización y transporte

Estas empresas filiales tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa y operativa.

El concepto de industria integrada se refleja en como esta estructurada la petrolera estatal, que abarca todas las fases de la actividad hidrocarburífera.

Petroecuador se encarga de planificar, coordinar y supervisar las actividades de las empresas filiales, y controlar que las mismas sean ejecutadas de manera regular y eficiente.

2.3.1 Estructura Administrativa de PETROECUADOR

La Ley Especial de Petroecuador estipula que la estructura Administrativa de la empresa se conforme de los siguientes órganos: El Directorio, el Consejo de Administración, la Presidencia Ejecutiva y, aquellas dependencia técnicas y administrativas, que son necesarias para su gestión empresarial.

⁵² Ley Especial de Petroecuador, pág. 8

2.3.1.1 El Directorio

Al Directorio, le corresponde: establecer las políticas empresariales de Petroecuador y de sus empresas filiales; aprobar los reglamentos orgánico-funcionales, las políticas salariales, los planes y los presupuestos; evaluar su ejecución; autorizar la participación de la empresa y de sus filiales en compañías de economía mixta; nombrar al Presidente Ejecutivo y a los miembros del Consejo de Administración.

El Directorio, es el máximo organismo de decisión de la empresa y está integrado por⁵³:

1. Ministro de Energía y Minas, quien lo preside
2. Miembro designado por el Presidente de la República, quien será además el Presidente Alternó
3. Ministro de Economía y Finanzas
4. Ministro de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
5. Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
6. Gerente General del Banco Central
7. Secretario de Planificación de la Presidencia de la República
8. Un representante de los trabajadores de Petroecuador

⁵³ Ley Especial de Petroecuador, pág. 9-11

2.3.1.2 Consejo de la Administración

El Consejo de la Administración, es el órgano de planificación y coordinación. Entre sus funciones están: nombrar al Vicepresidente de cada una de las empresas filiales; coordinar las actividades de sus filiales; autorizar al Presidente Ejecutivo la suscripción de contratos. Este Consejo está integrado por:

1. Presidente Ejecutivo, quien lo preside
2. Cuatro miembros designados por el Directorio de Petroecuador

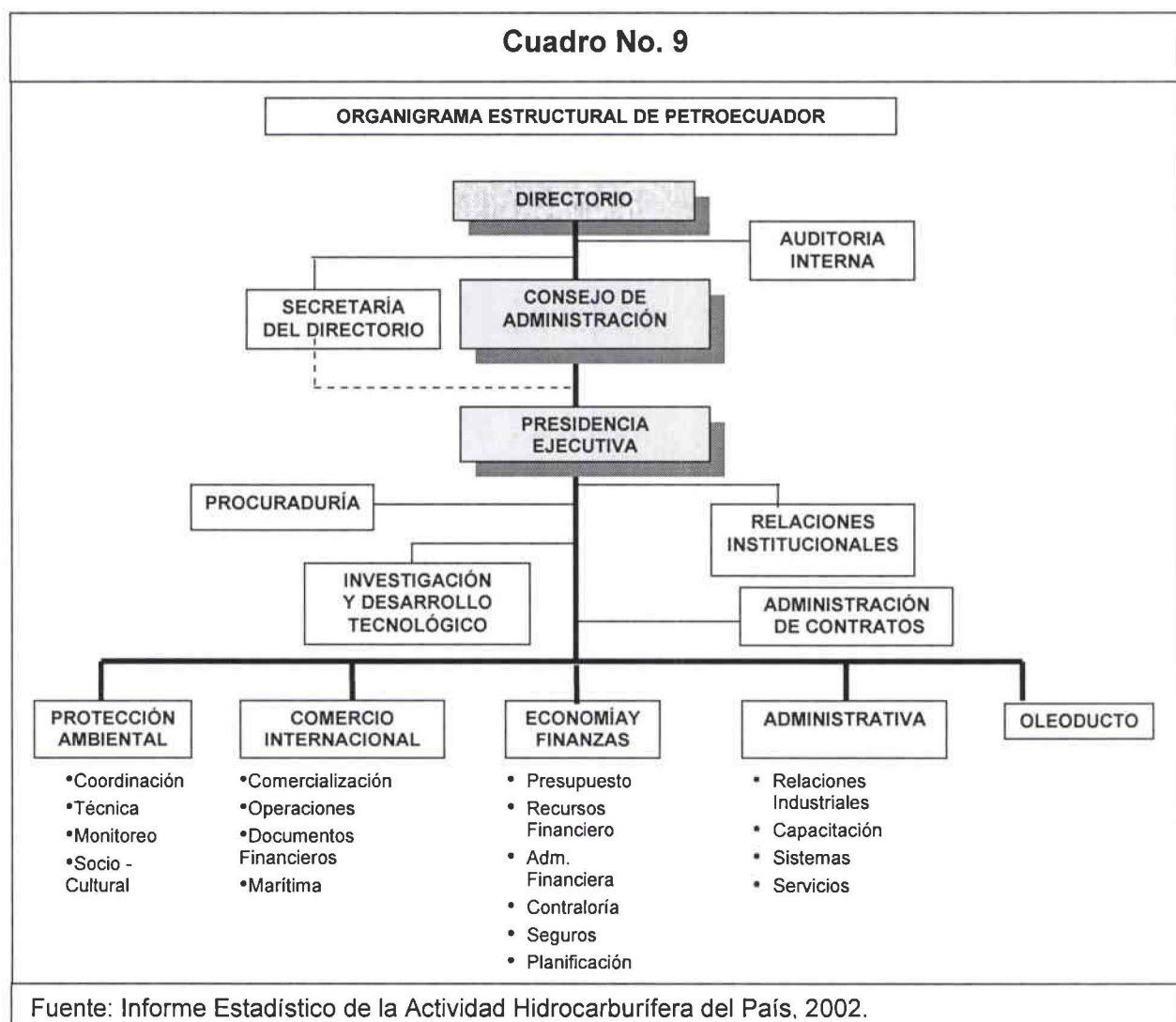
Presidente Ejecutivo

El Presidente Ejecutivo es el representante legal y el responsable directo de la gestión técnica, financiera y administrativa de la Empresa. Tiene como funciones: cumplir con las decisiones adoptadas por los órganos directivos de Petroecuador; planificar y coordinar las actividades de la Empresa y de sus Filiales, de acuerdo con lineamientos del Directorio y el Consejo de la Administración; administrar los bienes y los fondos de Petroecuador; nombrar, contratar y remover al personal ejecutivo, técnico y administrativo de Petroecuador.

Será designado por el Directorio de la Empresa, de una terna propuesta por su Presidente.

2.3.2 Organigrama

La Matriz la conforman: La Presidencia Ejecutiva, el Consejo de Administración, las Gerencias de: Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto, y Protección Ambiental. Además de las unidades de apoyo técnico de la Presidencia, como: Procuraduría, Administración de Contratos Petroleros, Relaciones Institucionales e Investigación y Desarrollo tecnológico.



La Gerencia de Protección Ambiental, se encarga del manejo ambiental y de la remediación en caso de accidentes hidrocarburíferos. Además, tiene un área socio-cultural que desarrolla proyectos que buscan minimizar los impactos socio-ambientales, que puedan ocurrir en sectores sociales, ubicados en las áreas geográficas de influencia de la actividad hidrocarburífera.⁵⁴

La Gerencia de Comercio Internacional, está a cargo de la exportación del petróleo y de sus derivados; así como de importar derivados para abastecer el mercado interno. Su objetivo es lograr recursos para el país y satisfacer los requerimientos del consumo interno.⁵⁵

La Gerencia de Economía y Finanzas, tiene como responsabilidad el manejo económico, la consolidación de balances y flujos de capital de la empresa.

El manejo administrativo de los recursos, tanto humanos como materiales, es función de la Gerencia Administrativa, que además, procura el bienestar de los trabajadores.

La Gerencia de Oleoducto se encarga del manejo, administración y operación del Sistema Oleoducto Transecuatoriano, que está constituido por Unidades de bombeo, terminales, tanque, tubería.

54 Informe Anual 2003, pág. 53

55 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 73

2.4 Empresas Filiales

Petroecuador, se creó como un “holding” conformado por una Matriz y tres filiales: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial. A todo el conjunto se lo denomina Sistema Petroecuador.

2.4.1 PETROPRODUCCIÓN

Petroproducción, tiene como misión explotar las cuencas sedimentarias, operar y explotar los campos hidrocarburíferos asignados a Petroecuador, incrementar las reservas y transportar el petróleo y gas hasta los centros principales de almacenamientos.⁵⁶

2.4.2 PETROINDUSTRIAL

Petroindustrial, es la encargada de transformar los hidrocarburos, mediante procesos de refinación, para producir derivados que satisfagan la demanda interna.⁵⁷

56 Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004, pág. 34

57 Íbidem: 48

2.4.3 PETROCOMERCIAL

Petrocomercial, se encarga del transporte, almacenamiento y comercialización de combustibles; es la responsable de garantizar el oportuno abastecimiento de los derivados de petróleo a todo el territorio ecuatoriano.⁵⁸

2.5 Metas del Sistema Petroecuador

Las metas del sistema Petroecuador abarcan todas las áreas que incluye la actividad petrolera:

Área de Producción

- Ampliar las reservas y explotar la mayor cantidad posible de petróleo, manteniendo una óptima relación entre reservas y producción.
- Participar en los negocios del área, bajo las reglas y leyes establecidas en el país, y realizar asociaciones estratégicas con compañías especializadas y de prestigio.

⁵⁸ Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial, pág. 2

Área de Transporte

- Evacuar los productos de manera oportuna y con el menor riesgo posible. El servicio a centros mayores de consumo será a través de ductos, por ser más seguro y rentable.
- Incursionar en la venta de servicios, aprovechando la capacidad ociosa en algunas instalaciones.

Área de Refinación

- Operar plantas en capacidades óptimas y entregar combustibles al mercado con la calidad y cantidad requerida, en forma oportuna.

Área de Comercialización

- Tomar acciones que permitan vender petróleo en el mercado internacional en las mejores condiciones comerciales, preferiblemente con gestión de mercadeo directa.
- Mantener inventarios operativos de combustibles en niveles óptimos que eviten el desabastecimiento y la especulación.

- Regular los precios del mercado interno, en función de una participación directa en la comercialización, lograda a base del incremento de estaciones de expendio.
- Incursionar en la venta de servicios, aprovechando la capacidad no utilizada de sus instalaciones de almacenamiento o construyendo otras.

2.6 Objetivos de la Institución

Petroecuador, tiene por objeto el desarrollo de las actividades que le asigna la Ley de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria petrolera, lo cual estará orientado a la óptima utilización de los hidrocarburos, que pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado, para el desarrollo económico y social del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos establecida por el Presidente de la República, incluyendo la investigación científica y la generación y transferencia de tecnología.

Optimizar los recursos de la empresa, el mejoramiento de la eficiencia de los equipos instalados, un adecuado flujo de las inversiones establecidas para la producción de petróleo y, sobre todo, el concurso de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

2.7 Políticas Generales

- Exploración y producción;
- Industrialización; y,
- Comercialización y transporte
- Aprovechamiento óptimo de los recursos de hidrocarburos.
- Conservación de reservas.
- Bases de contratación para los contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos que proponga Petroecuador.
- Comercio exterior de los hidrocarburos.
- Inversión de utilidades de los contratistas.
- Regímenes monetario, cambiario y tributario, relacionados con los hidrocarburos.

2.8 Unidad de Relaciones Institucionales (RIN)

La función de la Unidad de Relaciones Institucionales, es mantener la imagen institucional de Petroecuador y mejorarla a nivel interno y externo.

2.8.1 Misión

La misión de la comunicación corporativa de PETROECUADOR, a través de su Unidad de Relaciones Institucionales, es difundir las políticas y objetivos

empresariales establecidos por los órganos directivos y autoridades, atendiendo el derecho de la sociedad ecuatoriana a ser informada a través de una comunicación directa y permanente.

2.8.2 Visión

Posicionar a PETROECUADOR como la primera empresa del país, alcanzando el mayor nivel de credibilidad y la exacta valoración del importantísimo rol que desempeña en la economía nacional.

2.8.3 Políticas de Comunicación

La política de Comunicación Corporativa del Sistema PETROECUADOR debe contar con el aval y la disposición de sus máximas autoridades, y debe fundamentarse en el principio de que la comunicación es un proceso dinámico para la existencia, crecimiento, persuasión y cambio de la opinión de los individuos y de la sociedad.

- Propiciar un mayor acercamiento con los periodistas que cubren la fuente, como interlocutores válidos hacia la opinión pública, a través de actividades comunicacionales de intercambio de información, capacitación, visitas de observación, a fin de lograr un mayor conocimiento de la empresa y sobre la labor que realizan sus trabajadores, en las diversas áreas.

- Designar voceros institucionales, además del Presidente Ejecutivo, de acuerdo con los ámbitos operativos y regionales. Además, autorizar a los Vicepresidentes, Gerentes corporativos y regionales, y Superintendentes, para que cumplan esta función, con conocimiento de la Presidencia Ejecutiva y la coordinación de Relaciones Institucionales.
- La actividad comunicacional de la Empresa no puede estar sujeta al azar y a la improvisación; es imprescindible el tratamiento y la planificación de los mensajes con criterio profesional, para reducir lo circunstancial y enfatizar la intencionalidad de los contenidos a difundirse, para así alcanzar las mayores probabilidades de éxito.
- Coordinar con la Presidencia de la República, el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Ambiente y la Dirección Nacional de Hidrocarburos, para la emisión de información bajo las políticas del Gobierno Nacional de combate a la corrupción, no injerencia de empresarios y ex funcionarios en la empresa Petrolera Estatal, y de apoyo a los sectores productivos del país.

2.9 Públicos de Petroecuador

Petroecuador tiene identificados dos tipos de públicos: internos y externos. Para la realización del presente trabajo, se enfocará en la descripción de los públicos internos de la empresa.

2.9.1 Públicos Externos de Petroecuador

Los públicos externos de la institución son: proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, comunidad compensada por la protección ambiental; las instituciones que lucran de los recursos que produce Petroecuador, por ejemplo: militares, policía; servicios públicos, como: hospitales, colegios, etc.; y, público en general.

2.9.2 Públicos Internos de Petroecuador

Los públicos internos, son: los funcionarios directivos, administrativos y operativos.

Los siguientes datos fueron obtenidos de las Estadísticas del Sistema Petroecuador, actualizados a Junio – 2005 y facilitados por la Unidad de Personal

Estadísticas de personal por Filiales

Filiales	No. De personas	Porcentaje
Petroecuador	503	12,78
Petroproducción	1047	26,61
Petroindustrial	1088	27,65
Petrocomercial	1069	27,17
Oleoducto	228	5,79
TOTAL	3935	100

Nuestro ámbito de estudio es Petroecuador Matriz, que comprende 522 trabajadores:

Estadísticas de personal de la Matriz

Matriz	No. De personas	Porcentaje
Petroecuador	469	90
Oleoducto	53	10
TOTAL	522*	100

(*) Este número corresponde al personal que se encuentra geográficamente ubicado en Quito.

Estadísticas de personal por Edades

Rango de Edades	No. De personas	Porcentaje
10-20	0	0
21-30	18	3,5
31-40	149	28,5
41-50	172	33,0
51-60	153	29,3
61-70	26	5,0
71-80	3	0,5
Mayor 80	1	0,2
TOTAL	522	100,0

Estadísticas por Sexo

Sexo	No. De personas	Porcentaje
Masculino	339	65
Femenino	183	35
TOTAL	522	100

Estadísticas por Tiempo de Servicio

Tiempo de Servicio	No. De personas	Porcentaje
0-5	63	12
6-10	114	22
11-15	150	29
16-20	87	17
21-25	69	13
26 o más	39	8
TOTAL	522	100

Estadísticas por Gestión

Gestión	No. De personas	Porcentaje
Directiva	30	6
Administrativa	279	53
Apoyo Operativo	67	13
Control	29	6
Financiera	72	14
Operativa	45	9
TOTAL	522	100

Este capítulo recoge una breve presentación de la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador, Petroecuador, que permite tener un conocimiento general de la empresa, que constituye la base para realizar la investigación.

2.10 Identidad Corporativa de PETROECUADOR

Para los fines del siguiente trabajo es indispensable conocer tanto los rasgos físicos como culturales que forma la Identidad Corporativa de la Empresa Estatal de Petróleos.

2.10.1 Rasgos Físicos

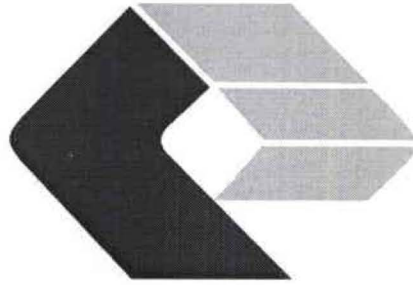
Los rasgos físicos de Petroecuador constituyen una serie de elementos que permiten la identificación con sus públicos y su distinción con el resto de empresas.

2.10.1.1 Logo e Isotipo⁵⁹

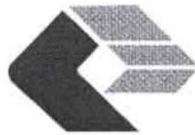
El logo, es el nombre de la organización, escrito con una determinada tipografía. El isotipo, es una figura icónica que representa a la organización.

Se utiliza el mismo isotipo, tanto para Petroecuador como para sus empresas filiales. Con relación al logotipo, la tipografía utilizada es la misma para cada una de las empresas que conforman el holding.

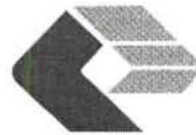
⁵⁹ Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial, pág. 25-26



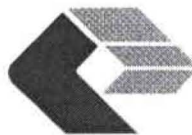
PETROECUADOR



PETROPRODUCCIÓN
FILIAL DE PETROECUADOR

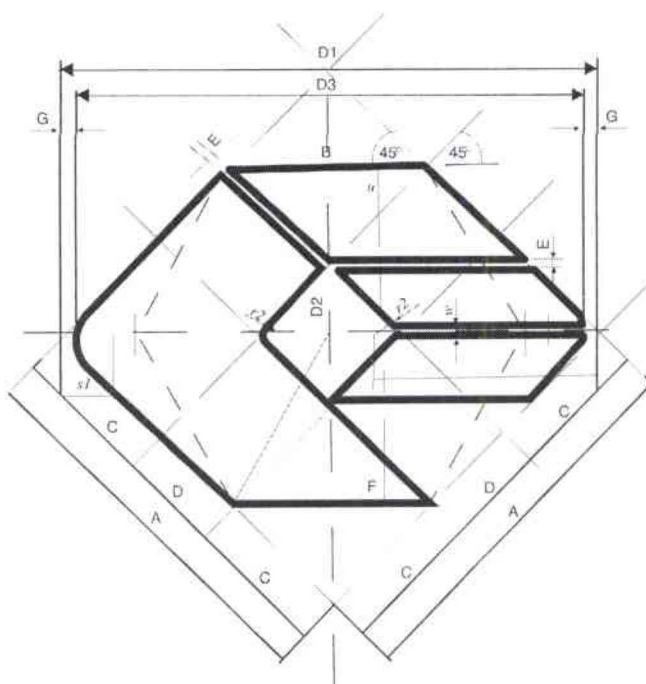


PETROINDUSTRIAL
FILIAL DE PETROECUADOR



PETROCOMERCIAL
FILIAL DE PETROECUADOR

2.10.1.1.1 Dimensiones del Isotipo Institucional⁶⁰

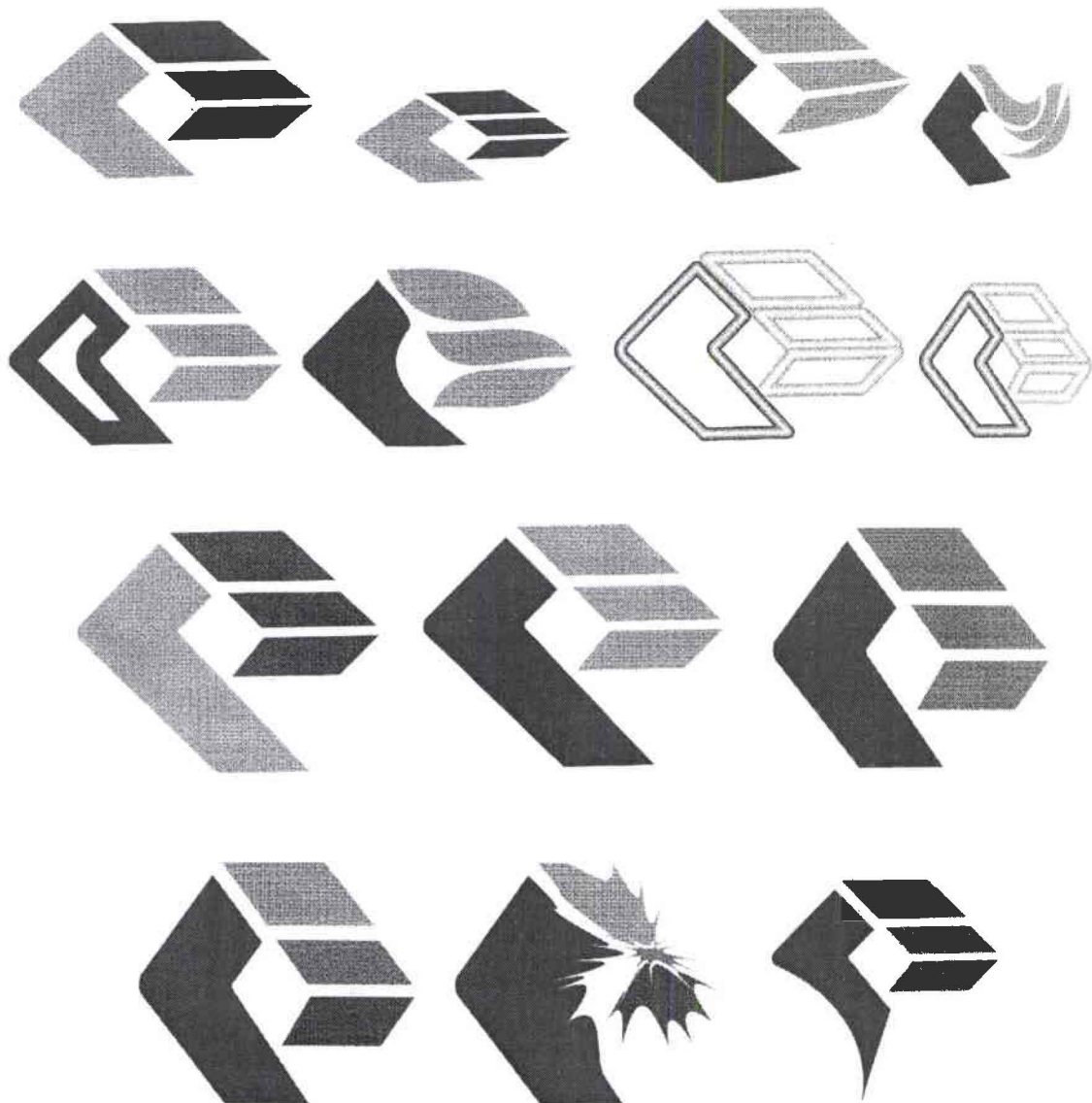


2.10.1.1.2 Usos Incorrectos del Isotipo⁶¹

A continuación, se presentan algunos ejemplos del mal uso del isotipo de la institución:

⁶⁰ Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial, pág. 26

⁶¹ Íbidem: 28



2.10.1.2 Tipografía

El tipo de letra es recta, se puede utilizar la familia de las Aritales o de las Helvéticas.⁶²

⁶² 62 Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial, pág: 29

2.10.1.3 Colores Corporativos⁶³



2.10.1.3.1 Variaciones en el Uso del Color⁶⁴

Las variaciones en el uso del color del isotipo institucional se pueden realizar en diferentes casos como se detalla a continuación:

63 Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial, pág 26

64 íbidem: 29



**PARA PAPELERÍA CORPORATIVA
USO INTERNO DE LA EMPRESA
O EN EL CASO DE REQUERIR UN
SOLO COLOR EN LA IMPRESIÓN
CON VARIACIÓN DE TONOS
O PORCENTAJES**



**PARA USO OPTATIVO
ALEGÓRICO
EN CASO DE PORTADAS,
TARJETAS DE FELICITACIÓN
PROMOCIONALES EN GENERAL**



**PARA FONDOS OSCUROS, CUANDO
NO SE PUEDA IMPRIMIR EN COLOR**



**PARA FONDOS CLAROS, CUANDO
NO SE PUEDA IMPRIMIR EN COLOR**

2.10.2 Rasgos Culturales

Los rasgos culturales de Petroecuador componen la esencia de la empresa y su razón de ser.

2.10.2.1 Misión

La misión de la empresa se fundamenta en lo dispuesto por la Ley: explorar, explotar, transportar, industrializar y comercializar los hidrocarburos de las estructuras productivas, mediante una gestión eficiente que permita el máximo aporte a la economía nacional.

2.10.2.2 Visión

Se establece como resultado de una clara y consistente percepción del futuro de la industria y se define en la expansión de la frontera productiva, mediante técnicas de exploración y explotación de avanzada y asociación a capitales privados, que permitan un incremento de reservas, como de producción de petróleos y derivados, generando más empleo y aportando a la economía de la nación. ⁶⁵

⁶⁵ Informe Estadístico de la Actividad Hidrocarburífera del País, 2002

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar el grado de identificación que tienen los empleados de PETROECUADOR-MATRIZ, con relación a la cultura corporativa de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Determinar las técnicas de investigación adecuadas y aplicarlas.
- Determinar si los empleados conocen los elementos básicos de la identidad corporativa de la empresa
- Examinar el funcionamiento de las herramientas de comunicación que existen actualmente en la organización
- Establecer cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas y efectivas dentro de PETROECUADOR-Matriz
- Analizar las variables que influyen positiva y negativamente en el clima laboral.

3.3 Metodología de la investigación

Los métodos que se utilizarán para la investigación son:

Método bibliográfico: Consiste en la recopilación de documentos de Petroecuador.

Método deductivo: La información general obtenida, permite detectar las falencias comunicacionales específicas de la organización.

Método inductivo: El estudio de datos específicos, permite llegar a conclusiones generales.

Método analítico: El análisis permanente de la información obtenida, podrá detectar aciertos o falencias comunicacionales de la organización.

Método descriptivo: La descripción de los canales de comunicación de Petroecuador-Matriz, servirá para determinar su situación actual.

3.3.1 Técnicas de investigación

Las técnicas ha utilizar serán:

Encuesta: Con la correcta elaboración y aplicación de ésta técnica en los colaboradores de la organización, se podrá detectar el punto de origen de las fallas y procesos comunicacionales.

Entrevistas: Se realizarán a los principales funcionarios de RIN.

Observación: Se utilizará durante todo el proceso de investigación.

3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna en Petroecuador

Matriz

Entrevista a Eduardo Naranjo, Jefe de la Unidad de Relaciones Institucionales.

A continuación se encuentra el modelo de la entrevista realizada:

1. ¿Cuál es la función de la Unidad de Relaciones Institucionales?
2. ¿Qué áreas componen a la Unidad?
3. ¿Cuáles son las funciones básicas de cada área?
4. ¿Cuál es el Plan de Comunicación diseñado para este año?
5. ¿Cómo se evalúa al Plan de Comunicación?
6. ¿Cuáles son las estrategias orientadas al público interno?
7. ¿Cuál es la herramienta de comunicación más utilizada y más efectiva?
8. ¿Con qué frecuencia se actualizan las herramientas de comunicación?
9. ¿Qué mecanismos utilizan para contrarrestar a los rumores?
10. ¿Cuál es la percepción que tienen el público interno sobre la empresa?
11. ¿Cuál es el canal de comunicación que predomina dentro de Petroecuador?

La función de la Unidad de Relaciones Institucionales es mantener la imagen de Petroecuador y mejorarla, por medio de una serie de acciones y mecanismos previamente planificados.

La Unidad está constituida por una Jefatura y tres secciones básicas:

- **Sección de Prensa**

Es la encargada de manejar y generar la información para la prensa, mantener contactos y una buena relación con los medios de comunicación, y organizar ruedas de prensa.

- **Sección Audiovisuales**

Es la responsable de producir materiales audiovisuales como: fotografías, videos, material de apoyo para promover la imagen institucional.

- **Sección Administrativa**

Se encarga de manejar la parte operativa de la Unidad.

El Plan de Comunicación esta debidamente planificado, sin embargo se prevé modificaciones circunstanciales por situaciones que surgen inesperadamente. El plan, se centra básicamente en dar a conocer a estudiantes y público en general, sobre el petróleo y las actividades que realiza Petroecuador, por lo tanto, está esencialmente dirigido al público externo.

La evaluación del Plan de Comunicación se realizó el año pasado, a través de una investigación sobre la aceptación de las herramientas comunicacionales. Según esta investigación, el 55% de los encuestados estaban conformes con la información recibida a través de éstas. Sin embargo, no existe un debido seguimiento en cuanto a la efectividad de las herramientas por los cambios en la Presidencia Ejecutiva de la empresa.

Las herramientas de comunicación que la Unidad utiliza para dirigirse al público interno son:

- **Carteleras**

Se expone información sobre la empresa, emitida por la prensa escrita. Su actualización se realiza dos veces por semana. Son usadas para contrarrestar los rumores.

- **Revista Institucional**

La revista se denomina "Petrosucesos", en donde se publican entrevistas a ejecutivos o técnicos, noticias de la empresa y eventos sociales. La circulación de la revista es bimestral. La ejecuta el personal de periodistas de la Unidad.

- **Circulares**

Se utilizan para informar sobre casos puntuales.

- **Intranet**

Se considera que es el mecanismo más efectivo, porque facilita los procesos de comunicación interna, debido a su rapidez y a su actualización inmediata. La intranet consta de secciones como: resúmenes de prensa, novedades, comunicaciones al personal, etc.

- **Buzón de sugerencias**

Existe un buzón de sugerencias, que recoge las opiniones del personal. Sin embargo, según la opinión del entrevistado "La actitud de la gente es de poca participación, es una actitud común de los ecuatorianos, exigir mucho y no participar. Falta compromiso institucional por varios factores, entre ellos, más comunicación."

Los flujos de comunicación dentro de la empresa tienen falencias, puesto que la información se centraliza en ciertos grupos, dependiendo de la unidad y de los jefes de turno.

Una debilidad a nivel interno, es la imagen que tienen los públicos sobre la empresa, ya que desconocen la importancia de la institución, como parte fundamental del desarrollo del país.

El canal más usado en la organización es el informal, es decir el rumor. Para contrarrestar este fenómeno se realizan reuniones de trabajo, donde se informa y se aclaran dudas, con el objeto de que la información oficial y verídica se

transmita a todos los niveles de la empresa. Si la situación se presenta de forma urgente o es controversial, la Presidencia, o la Gerencia Administrativa, envían circulares a través del correo electrónico.

Entrevista a Miguel Vásquez, Miembro de la Unidad de Relaciones Institucionales

Con el objetivo de complementar la información emitida por el encargado de la Jefatura de la Unidad de Relaciones Institucionales, se realizó una entrevista a otro funcionario integrante de esta Unidad: Miguel Vásquez.

A continuación, se encuentra el modelo de la entrevista realizada:

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna dentro de Petroecuador?
2. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más efectivas para dirigirse al público interno?
3. ¿Cuál es su percepción sobre el ambiente laboral de la empresa?
4. ¿Qué importancia se le da al público interno dentro del Plan de Comunicación?
5. ¿Qué área de la Unidad de Relaciones Institucionales es la encargada de manejar las herramientas de comunicación?
6. ¿Qué grado de apoyo recibe la Unidad de la Presidencia Ejecutiva?

Existen dos canales de información dentro de la empresa: formales e informales. El canal formal es el administrativo, que tiene una estructura absolutamente vertical. Los voceros son establecidos por el Presidente Ejecutivo y, bajo su discrecionalidad, algunos de los gerentes. A nivel de público interno, el flujo de comunicación es descendente, la información es emitida por el Consejo de Administración y por la Presidencia Ejecutiva; luego desciende a las jefaturas y, de éstas, se dirige a los funcionarios.

En el sistema de comunicación informal, se manejan rumores y comentarios, especialmente sobre los cambios en los niveles jerárquicos más altos, debido a la continua rotación que existe en estos cargos, resultado de la injerencia política en la empresa.

Por otra parte, la comunicación directa es la más efectiva; sin embargo, esta forma de comunicación ha decaído, ya que existen pocos espacios de diálogo entre las autoridades y los funcionarios. Se conoce muy poco de las disposiciones administrativas, lo que convierte a la información en hermética.

La manera más efectiva, rápida y menos costosa de comunicación, son las reuniones de trabajo en las que se informa sobre las metas que se desea alcanzar. Actualmente, el medio más utilizado para comunicar este tipo de información son los memoradums o comunicaciones escritas que, por su mismo nombre, atemorizan al personal, ya que usualmente son percibidas como un medio de represión.

En cuanto a las herramientas de comunicación, la sección periodística de la Unidad de Relaciones Institucionales es la encargada de manejarlas. Las carteleras, cumplen a medias con la función de informar al personal, son poco llamativas y no existe un responsable que se encargue de manejarlas acertadamente, incluyéndolas en un programa de comunicación. El intranet, es un medio tecnológico de poco uso, el cual debería ser potenciado. No ha existido una continuidad en la circulación de la revista interna.

Respecto al ambiente laboral, éste está influenciado principalmente por la coyuntura política que provoca alta rotación de puestos, especialmente en los principales cargos directivos y jefaturas, lo cual conlleva a un ambiente de inestabilidad. Las nuevas autoridades imponen su estilo de liderazgo, por lo que sus subordinados deben adaptarse a éste. No conocemos la política de dirección general del Gobierno que encamine el trabajo a largo plazo y que permita una continuidad en el normal funcionamiento de la empresa.

Al público interno, es decir los funcionarios operativos y administrativos, se le debe ofrecer mayor importancia. El enfoque de la mayoría de planes de comunicación de entidades públicas, se centra principalmente en los públicos externos. El sentido de pertenencia se ve afectado y no existe una relevancia de la importancia de la empresa y de los puestos de trabajo.

Dependiendo del Presidente Ejecutivo de turno, existe o no el apoyo para los esfuerzos de comunicación, dentro de la empresa.

No se ha realizado una auditoria de comunicación para conocer, en forma adecuada, si el mensaje institucional emitido por la empresa, llega o no al destinatario y también el número de personas que lo reciben.

3.5 Análisis de las Herramientas de Comunicación

A continuación se realizará un breve análisis descriptivo de la forma y contenido de las principales herramientas de comunicación de Petroecuador – Matriz

- **Revista Institucional**

La revista institucional se denomina “Petrosucesos” y constituye el órgano informativo de Petroecuador y de sus filiales.

Para efectos del análisis de esta herramienta de comunicación se recurrió al ejemplar Año 8, Número 2, Julio 2005.

El concepto editorial de la revista se basa en las noticias relevantes suscitadas en el Sistema Petroecuador, se encuentra dividido en secciones para cada una de las empresas que forma este “Holding”.

Los títulos son muy extensos y poco impactantes, no invitan al lector a adentrarse en la lectura. En cuanto a los artículos, contienen mucho texto, con un tamaño de letra pequeña (de 8 a 10), lo que dificulta la lectura.

Su concepto gráfico consta de las siguientes características:

Formato: A4

Tipo de papel: Couché

Gramaje: 115 gr.

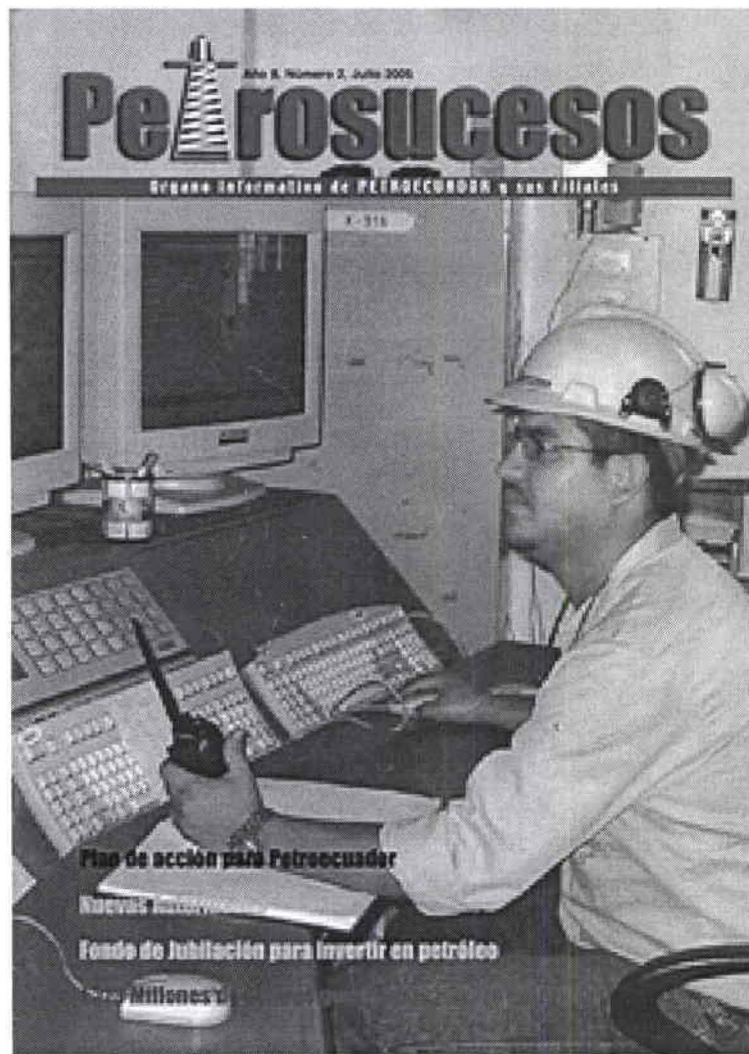
Tipo de letra: BakerSignet BT - Bold

Número de páginas: Varía entre 12 – 16 páginas

Tipo de impresión: Full Color

Existen pocas fotografías y gráficos. La calidad de las fotos, como se puede ver en la siguiente página, no es la mejor, y existe un abuso de colores que no cumplen una función estética ni estructural.

La fotografía de la portada principal no refleja el mensaje del tema central que se va a tratar en la revista. El logotipo no tiene colores definidos (varía en cada revista), tampoco un diseño llamativo, que sea de fácil identificación.



Portada Revista Petrosucesos
Año 8, Número 2, Julio 2005

- **Cartelera**

En la parte superior de la cartelera, se encuentra un encabezado que contiene un isotipo de colibrí llamado Petroquinde, junto a él está el título “Noticias de Actualidad” y, finalmente, el isotipo de Petroecuador.

Se encuentran estratégicamente ubicadas en lugares en donde existe un alto flujo de personas, es decir en la recepción, frente a los ascensores y a las escaleras de cada piso.

Los materiales que componen a las carteleras son: madera en el contorno, paño en el fondo; únicamente las carteleras que se encuentran en la recepción y presidencia del edificio Alpallana, están protegidas por cristal e iluminadas.



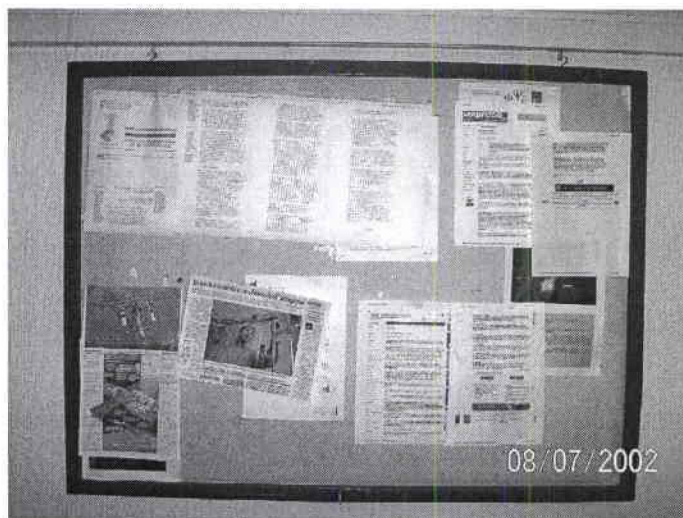
La información que contienen, se basa en fotocopias de las noticias extraídas de la prensa nacional e internacional, relacionadas con Petroecuador y el precio del crudo. Por otra parte, estas noticias son decoradas con fondos de cartulina recortada de diversas formas y colores.

No existe homogeneidad en el diseño y en el contenido entre las carteleras del edificio Alpallana, con la mayoría de las carteleras que se encuentran en los otros edificios que componen a la Matriz.

Así, por ejemplo, en el edificio adjunto al Alpallana, la cartelera es utilizada para ubicar un sin número de papeles sin un contenido específico, ni orden.

En el edificio El Pinar, todas las carteleras, a excepción de la que se encuentra en la entrada, son manejadas a criterio de las personas que trabajan en cada piso, ya que contienen propaganda, recortes de prensa, mensajes y circulares que no guardan ninguna estructura.

Estos dos ejemplos, son sólo una muestra de lo que sucede en otros edificios como el de Capacitación; el de la Cámara de la Construcción; el de la Casa Vivanco; y, en las instalaciones de Oleoducto, ubicadas al sur de Quito.



Cartelera (Edificio El Pinar)



Cartelera (Edificio Cámara de la Construcción)



Casos diferentes son: el de Motor Pool y el de Documentación y Archivo que, al no tener instalada su cartelera, optan por pegar mensajes en la pared.

Algunas unidades como: Seguridad e Higiene Industrial y Transporte y Mantenimiento, elaboran pequeños afiches con frases alentadoras, los cuales distribuyen en los diferentes edificios.

- **Intranet**

Para la realización de este análisis, se contó con la colaboración de Edwin Suasnavas, miembro de la Unidad de Sistemas y encargado de proyecto del Intranet.

La red de información interna de Petroecuador-Matriz, denominada intranet, es un proyecto de la Unidad de Sistemas que, además de administrar las herramientas de computación necesarias para su publicación, como “Dreamweaver” y “Flash”, se encarga de la edición de la información que se muestra en ésta.

La actualización del intranet, se realiza solicitando a cada unidad la información necesaria para subirla en el sistema, sin ninguna periodicidad establecida.

La página principal esta dividida en 20 temas o áreas de consulta, cada uno de ellos tiene un formato y diseño diferentes uno del otro ya que, según Edwin Suasnavas, no permite que el usuario se canse. Al desplegar cada área de consulta, se observa una fotografía principal relacionada con el tema y varios botones.

Los temas que incluye esta herramienta son:

1. Consulta de Activos

Esta sección permite consultar los bienes de la empresa que están a cargo de cada uno de los empleados.

2. Abastecimientos

Incluye los formularios de solicitud de Suministros de oficina, Materiales y equipos e Impresoras.

3. Beneficios Sociales

Detalla los beneficios sociales que les corresponden a los empleados, de acuerdo al contrato colectivo.

4. Calendario electrónico

El calendario electrónico constituye un organizador de eventos y fechas.

5. Capacitación

Esta sección contiene los calendarios de los cursos de capacitación de todo el Sistema Petroecuador del año 2005.

6. ¿Cómo evitar virus?

Incluye información importante para prevenir los virus.

7. Corfocesantía

Corfocesantía es la cooperativa interna de fondos de empleados y en ella se puede consultar la documentación necesaria para solicitar préstamos.

8. Comercio electrónico

Este es un proyecto que presenta la información necesaria para la realización de licitaciones. Actualmente está siendo probado en la intranet para posteriormente subirlo al Internet.

9. Correo electrónico

Esta sección es un acceso más al correo electrónico de cada empleado a través de una clave.

10. Documentación técnica

Consiste en una biblioteca virtual que contiene información restringida y su acceso se realiza a través de una clave.

11. Foncapid

Incluye cursos de capacitación por Internet.

12. Fondo de jubilación

Es una entidad independiente de Petroecuador y es manejada por los mismos empleados.

13. Gerencia Administrativa

Esta sección permite consultar el rol de pagos y vacaciones de cada empleado. Además, se puede encontrar el reglamento interno de la empresa.

14. Información Ejecutiva

Contiene reportes y estadísticas del Sistema Petroecuador, por lo cual su acceso es restringido.

15. Liquidación de Gastos Médicos

Permite conocer el estado actual del pago de los gastos médicos, por medio del ingreso de una clave

16. Investigación y Desarrollo

Es la página web de la Unidad de Investigación y Desarrollo

17. Notitas

Constituye la sección de entretenimiento con subtemas como: horóscopo, farándula, etc.

18. Oferentes

Contiene la base de datos de proveedores calificados

19. Proyecto COBIT

Este proyecto compete únicamente a la Unidad de Sistemas

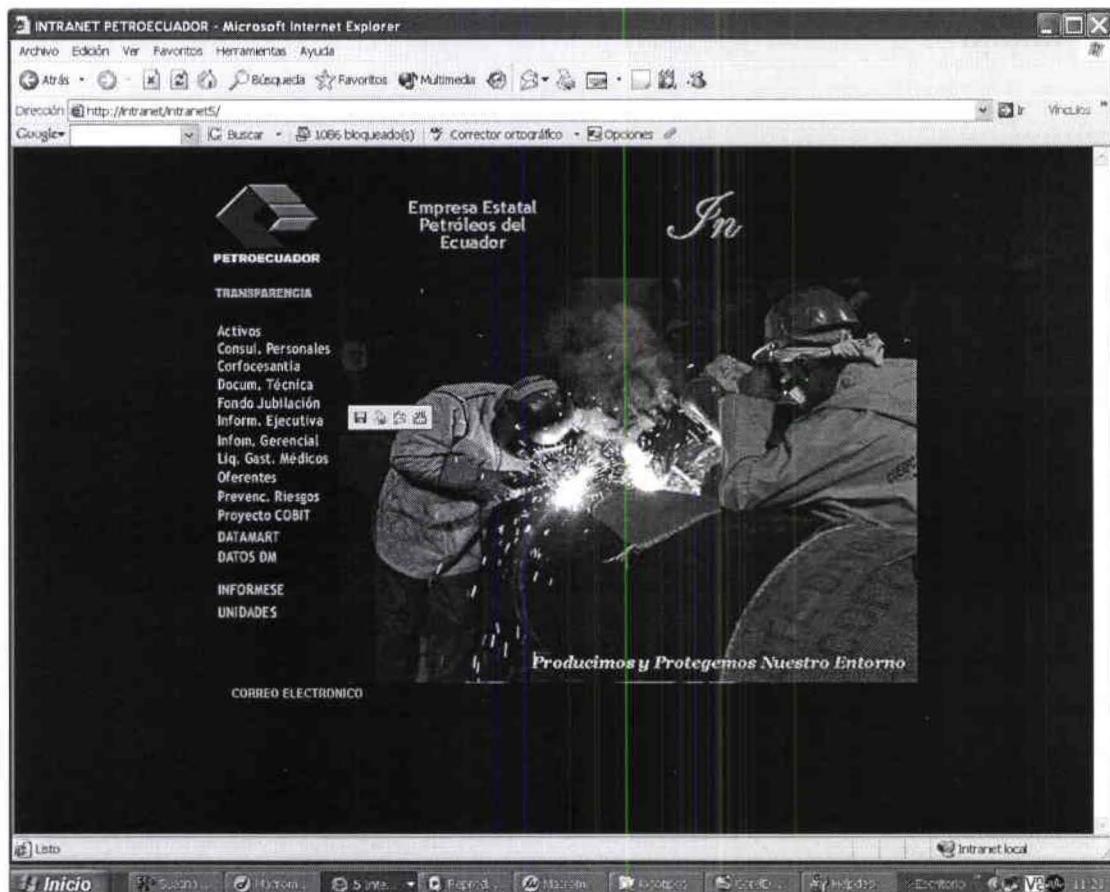
20. Seguridad Industrial

Presenta políticas y normas de Seguridad

Estos temas son escogidos según el criterio de los miembros de la unidad de Sistemas y buscan cubrir las necesidades de información de los empleados; sin embargo, no están bien definidos ni agrupados en categorías que faciliten su ubicación. Los temas, incluyen secciones muy diversas, como: información

oficial de Petroecuador; así como, secciones totalmente independientes a la empresa. Sólo dos unidades tienen su propio espacio en el intranet: Administrativa e Investigación y Desarrollo.

Actualmente, la unidad de Sistemas se encuentra diseñando la nueva estructura del intranet, que incluirá dos partes bien definidas: una, en la que se encontrará toda la información relevante a la empresa; y otra, en la que se podrá realizar cualquier consulta. Con este nuevo diseño, lo que se pretende es facilitar su uso y hacerla más estética.



Última Actualización del Intranet (22 de Noviembre de 2005)

3.6 Introducción a la Encuesta

Con el afán de cumplir con los objetivos de la investigación, tanto general como específicos, se dividió la encuesta en tres partes principales que buscan determinar el grado de conocimiento que el personal tiene sobre los rasgos culturales y físicos de la identidad corporativa, la utilidad y efectividad de las herramientas de comunicación y el ambiente laboral.

El grado de efectividad de las herramientas de comunicación, permite conocer si la comunicación corporativa dentro de la empresa está funcionando de manera correcta y, por lo tanto, se están transmitiendo los elementos que conforman la Identidad Corporativa.

Mientras más informado esté el público interno, mayor será el grado de involucramiento con la actividad global de la empresa. Por lo que se puede afirmar que la comunicación organizacional influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. Razón por la cual, es importante establecer los aspectos positivos y negativos que influyen en los colaboradores de Petroecuador-Matriz en el desarrollo de sus actividades diarias.

3.7 Modelo de la Encuesta

Buenas días/tardes. El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario dentro de PETROECUADOR-MATRIZ. De antemano agradecemos su valiosa colaboración

1. Conoce Usted, cuál es la misión de PETROECUADOR?

SI ___ NO ___

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Petroecuador - Matriz

a) Defender la economía nacional aportando mayores recursos, a través de una gestión eficiente y clara en la industria petrolera. _____

b) Explorar, explotar, transportar, industrializar y comercializar los hidrocarburos de las estructuras productivas, mediante una gestión eficiente que permita el máximo aporte a la economía nacional. _____

c) Generar riqueza a través de la explotación de campos hidrocarburíferos que multipliquen el empleo y el bienestar de los ecuatorianos. _____

d) Ninguna de las anteriores _____

3. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a PETROECUADOR?

a) Honestidad _____

b) Responsabilidad _____

c) Confianza _____

d) Eficacia _____

e) Ética profesional _____

f) Servicio _____

g) Calidad _____

h) Eficiencia _____

i) Liderazgo _____

j) Actitud positiva _____

4. Marque los colores corporativos de PETROECUADOR

- a) Negro d) Azul
 b) Verde e) Blanco
 c) Gris Plata f) Rojo

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el isotipo correcto de PETROECUADOR



6. ¿Cuántas Gerencias tiene PETROECUADOR - Matriz?

- a) Cuatro
 b) Ocho
 c) Seis
 d) Cinco
 e) Ninguna de las anteriores

7. Ordene las herramientas de comunicación por las cuales Usted se informa diariamente. (Siendo, 1 la más utilizada y 6 la menos utilizada)

- a) Carteleras
 b) Intranet
 c) Reuniones departamentales
 d) Rumores
 e) Medios de comunicación
 f) Circulares

8. Califique, encerrando dentro de un círculo las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 10 excelente)

- | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Carteleras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| b) Intranet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| c) Reuniones departamentales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| d) Rumores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| e) Medios de comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| f) Circulares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

9. ¿Qué secciones le gustaría que se incluyan en las herramientas de comunicación? Califique las siguientes opciones según su preferencia (Siendo, 1 la más importante y 7 la de menor importancia)

- a) Información sobre la empresa _____
- b) Sociales _____
- c) Perfiles _____
- d) Responsabilidad Social _____
- e) Proyectos _____
- f) Estadísticas _____
- g) Entrevistas _____

10. Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro de PETROECUADOR?

- a) Del jefe al empleado _____
- b) Del empleado al jefe _____
- c) Entre Unidades _____

11. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comuniquen con Ud.?
Escoja sólo una opción de las siguientes:

- a) Carta escrita _____
- b) Reunión departamental _____
- c) Entrevista personal _____
- d) Correo electrónico _____
- e) Memo _____

12. ¿Qué grado de confianza tiene de lo que su jefe le dice?

- a) 100% _____
- b) 75% _____
- c) 50% _____
- d) 25% _____
- e) 0% _____

13. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por PETROECUADOR.

El 3 significa "muy", el 2 "regular", el 1 "poco" y el 0 "nada".

Actualizada	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Oportuna	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Precisa	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Necesaria	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Suficiente	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Fiable	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>

14. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | | | |
|------------------|-----|---------------------|-----|
| a) Fácil | ___ | f) Interesante | ___ |
| b) Técnico | ___ | g) Rutinario | ___ |
| c) Aburrido | ___ | h) Sin perspectivas | ___ |
| d) Satisfactorio | ___ | i) Cansado | ___ |
| e) Seguro | ___ | j) Motivante | ___ |

15. Enumere por orden de importancia los aspectos que le gustaría que mejore Petroecuador - Matriz. (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia)

- | | |
|-----------------|-----|
| a) Organización | ___ |
| b) Efectividad | ___ |
| c) Creatividad | ___ |
| d) Honestidad | ___ |

16. Ordene los siguientes factores que influyen positivamente en el ambiente laboral según su grado de importancia. (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- | | |
|---|-----|
| a) Amistad entre compañeros de trabajo | ___ |
| b) Estabilidad laboral | ___ |
| c) Satisfacción con las actividades diarias | ___ |
| d) Colaboración interdepartamental | ___ |
| e) Su contribución al País | ___ |

17. Ordene los siguientes factores que influyen **negativamente** en el ambiente laboral según su grado de importancia. (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- a) Injerencia política _____
- b) Movilidad constante de puestos _____
- c) Mala imagen de la empresa _____
- d) Contratación de personal recomendado _____
- e) Rumores _____

3.8 Universo de Estudio

Actualmente en PETROECUADOR – Matriz trabajan 522 empleados, de los cuales, 469 se encuentran ubicados en dos edificios grandes y otros periféricos más pequeños. El primero es el edificio Alpallana y el segundo es el edificio El Pinar; además de 8 periféricos (Adjunto al Alpallana, Cámara de la Construcción, Casa Vivanco, Motor Pool, Servicio Médico, Centro de Capacitación, Aviación y Documentación y Archivo); los 53 restantes trabajan en las oficinas del oleoducto, ubicadas al Sur de la ciudad de Quito. Este grupo constituye la población finita de 522 personas.

Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z^2)}{B^2 \cdot B(N-1) + p \cdot q \cdot (z^2)}$$

n= Tamaño muestra	177
N= Tamaño Población	522
p= Proporción acierto estudio	0.5
q= Proporción fracaso	0.5
z= Nivel de confianza	1.96
B= Límite en N error de estimación de las proporciones	0.06

Tanto la proporción de acierto del estudio (p), como la proporción de fracaso (q) son valores constantes (0.5), ya que no se tiene conocimiento previo de la tendencia de los resultados que se obtendrán.

El nivel de confianza (z) determina la probabilidad de acierto de todo el estudio, es calculado de la siguiente forma:

$$Z = 95\% = 0.95/2 = 0.47$$

El valor obtenido (0.47) es consultado en la tabla de distribución normal estándar, la cual proporciona dos valores: horizontalmente 1.9 y verticalmente 0.06, al sumar ambos valores obtenemos: $1.9 + 0.06 = 1.96$

Por otra parte, el valor de B , determina el error de estimación pregunta por pregunta.

En conclusión, el tamaño de la muestra es directamente proporcional al nivel de confianza, e inversamente proporcional al error de estimación.

Luego de realizar los cálculos necesarios, se estableció que se realizarán 177 encuestas al personal de Petroecuador – Matriz.

Con el fin de obtener datos más cercanos a la realidad y que la muestra sea lo más representativa posible, se distribuyó equitativamente el total de encuestas,

tomando en cuenta el número de empleados por cada edificio que forman parte de Petroecuador-Matriz, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

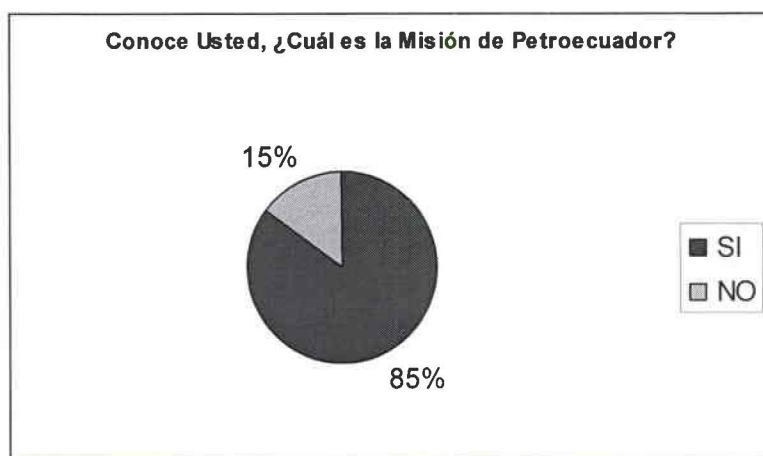
Cuadro No. 10				
No.	Edificio	No. Personas	%	No. Encuestas
1	Alpallana	221	42	75
2	Adjunto	13	2	4
3	El Pinar	82	16	28
4	Cámara de la Construcción	46	9	16
5	Vivanco	24	5	8
6	Motor Pool	25	5	8
7	Servicio Médico	20	4	7
8	Capacitación	16	3	5
9	Documentación y Archivo	8	2	3
10	Departamento Aviación	14	3	5
11	Oleoducto Sur	53	10	18
TOTAL		522	100	177
Elaborado por: Autores				

3.9 Análisis e interpretación de resultados

1. Conoce Usted, cuál es la misión de PETROECUADOR?

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	151	85
NO	26	15
Total	177	100

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pase a la pregunta 3.



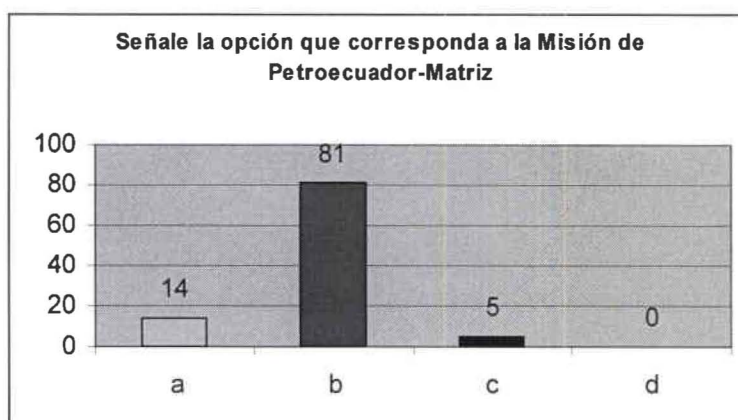
Las primeras preguntas cumplen el objetivo de evaluar el grado de conocimiento que el personal tiene respecto a la actividad global y básica de la empresa. Por lo tanto, se consultó a los colaboradores de Petroecuador si conocen la razón de ser de la empresa; es decir, su misión. En el caso de que la respuesta sea afirmativa, el encuestado pasará a la siguiente pregunta para escoger la opción correcta de la misión.

Esta pregunta dio el siguiente resultado: el 85% dice conocer la misión de Petroecuador, lo que equivale a 151 personas del total de encuestados de

Petroecuador-Matriz que se encuentran ubicados en Quito y, solamente el 15% no conoce la misión; es decir, 26 personas; muchas de ellas indicaron ser nuevos empleados, lo cual demuestra que no existe o no es correctamente aplicado el programa de inducción.

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Petroecuador - Matriz
- Defender la economía nacional aportando mayores recursos, a través de una gestión eficiente y clara en la industria petrolera.
 - Explorar, explotar, transportar, industrializar y comercializar los hidrocarburos de las estructuras productivas, mediante una gestión eficiente que permita el máximo aporte a la economía nacional.
 - Generar riqueza a través de la explotación de campos hidrocarburíferos que multipliquen el empleo y el bienestar de los ecuatorianos.
 - Ninguna de las anteriores

Respuesta	Número	Porcentaje
a	21	14
b	123	81
c	7	5
d	0	0
Total	151	100



Esta pregunta permite comprobar si los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, conocen en realidad la misión de Petroecuador. Se presentaron cuatro opciones diferentes sobre la misión; de las cuales, la respuesta correcta corresponde a la opción b.

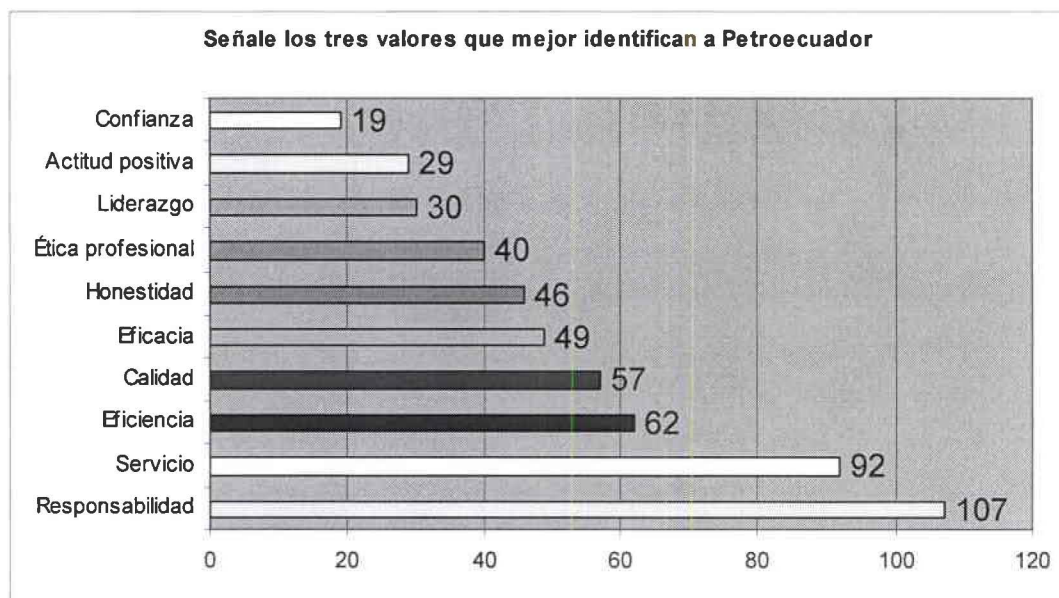
De las 151 personas que respondieron afirmativamente a la primera pregunta: 14%, escogió la opción a; 81%, escogió la opción b; 5%, la opción c; y, la opción d, tuvo ninguna respuesta.

Por lo tanto, 123 personas del total de los encuestados, realmente conocen cuál es la misión de la empresa. Por otra parte, 21 personas escogieron equivocadamente la opción a; y, 7 personas la opción c. Estos datos comprueban que la misión de la empresa ha sido bien entendida por la mayoría de los empleados.

3. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a PETROECUADOR?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| a) Honestidad | f) Servicio |
| b) Responsabilidad | g) Calidad |
| c) Confianza | h) Eficiencia |
| d) Eficacia | i) Liderazgo |
| e) Ética profesional | j) Actitud positiva |

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Responsabilidad	107
2	Servicio	92
3	Eficiencia	62
4	Calidad	57
5	Eficacia	49
6	Honestidad	46
7	Ética profesional	40
8	Liderazgo	30
9	Actitud positiva	29
10	Confianza	19
Total		531
Mediana		47,5



Debido a la carencia de valores corporativos establecidos por la empresa, se incluyó en la encuesta esta pregunta que busca determinar los valores con los que los empleados identifican a la empresa.

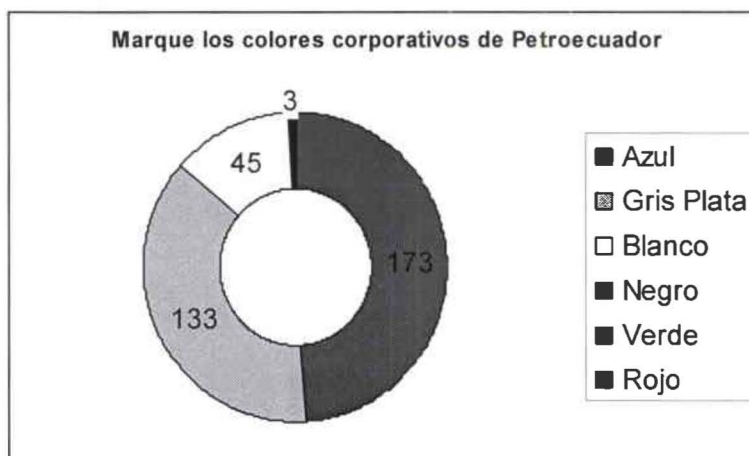
Una vez determinada la mediana (47.5), se estableció que los valores que se encuentran por encima de ella, son aquellos que mejor identifican al público interno de Petroecuador; por orden de importancia se encuentran: en primer, lugar la responsabilidad; le sigue, el servicio; en tercer lugar, está la eficiencia; luego, la calidad y la eficacia.

Esto indica que el personal considera que cumple sus actividades diarias con responsabilidad. Siendo una empresa que se encuentra en el sector público, los empleados se consideran servidores públicos que cumplen sus funciones aprovechando los recursos de la mejor manera, entregando un trabajo de calidad a la empresa y siendo productivos.

4. Marque los colores corporativos de PETROECUADOR

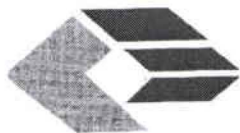
- a) Negro
b) Verde
c) Gris Plata
d) Azul
e) Blanco
f) Rojo

Orden	Respuesta	Número
1	Azul	173
2	Gris Plata	133
3	Blanco	45
4	Negro	3
5	Verde	0
6	Rojo	0
Total		354

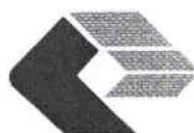


Existen dos colores predominantes de la lista presentada, el azul y el gris plata, lo que significa que casi la totalidad de los encuestados conocen los colores corporativos de Petroecuador. Sin embargo, existe confusión respecto al color blanco, ya que generalmente el isotipo se presenta en un fondo de este color.

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el isotipo correcto de PETROECUADOR



 a



 b



 c

Respuesta	Número	Porcentaje
a	19	11
b	135	76
c	23	13
Total	177	100



El 76% de los encuestados escogieron acertadamente la segunda opción que corresponde al isotipo correcto de Petroecuador.

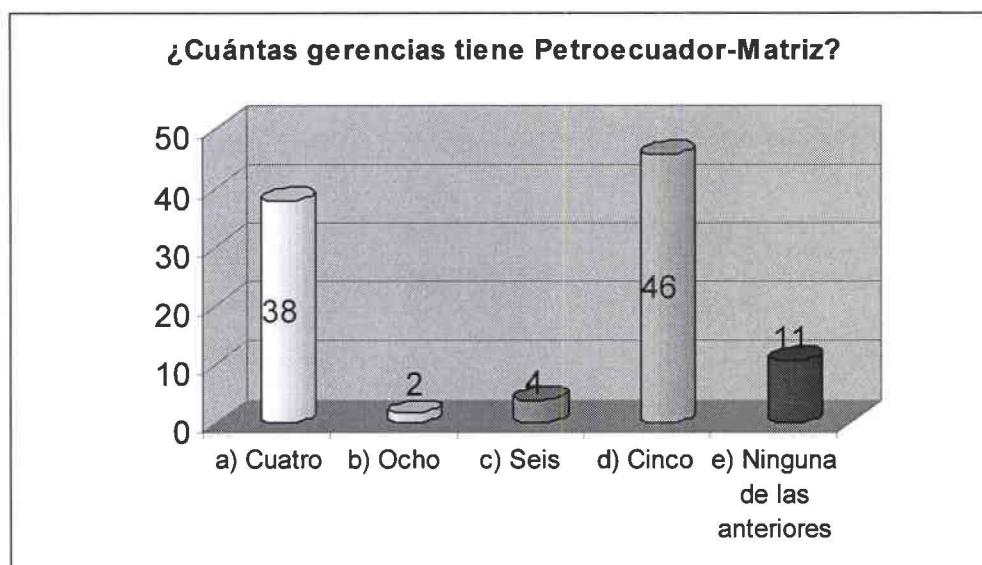
Los rasgos icónico-visuales, como el isotipo y los colores corporativos, se encuentran posicionados en la mente del público interno; sin embargo, estos deberían ser perfectamente identificados por los empleados, ya que se

encuentran en todos los textos relacionados con la empresa, la papelería y la señalética.

6. ¿Cuántas Gerencias tiene PETROECUADOR - Matriz?

- a) Cuatro
- b) Ocho
- c) Seis
- d) Cinco
- e) Ninguna de las anteriores

Respuesta	Número	Porcentaje
a) Cuatro	67	38
b) Ocho	3	2
c) Seis	7	4
d) Cinco	81	46
e) Ninguna de las anteriores	19	11
Total	177	100



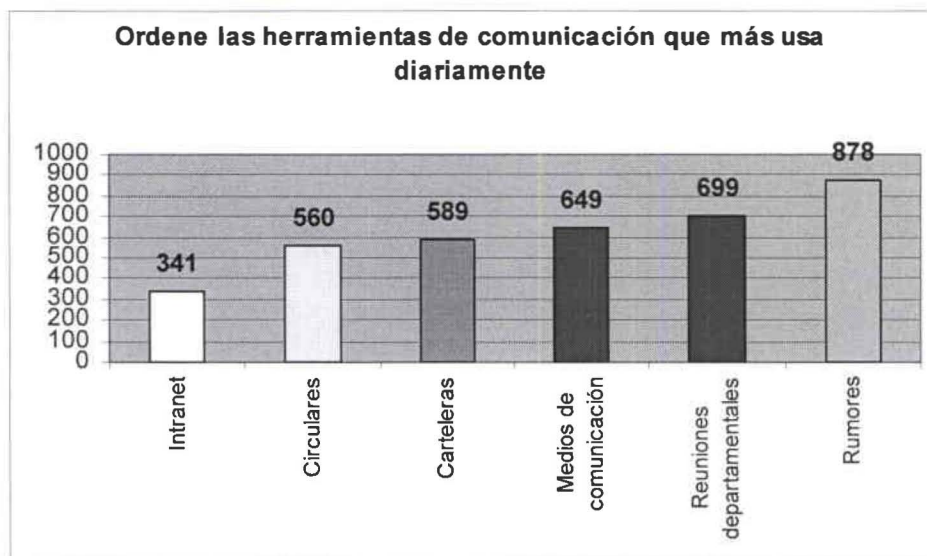
A pesar de que la opción d, es la correcta, obtuvo el 46%; muy cercana a ésta, se encuentra la opción a, con el 38%; lo cual, muestra que el organigrama de la empresa no está completamente claro. Se pudo percibir, durante la realización de la encuesta, que no se ha difundido correctamente la creación de la Gerencia de Protección Ambiental; por otro lado, Oleoducto no es considerado parte de la Matriz.

7. Ordene las herramientas de comunicación por las cuales Usted se informa diariamente. (Siendo, 1 la más utilizada y 6 la menos utilizada)

- a) Carteleras
- b) Intranet
- c) Reuniones departamentales
- d) Rumores
- e) Medios de comunicación
- f) Circulares

Respuesta	1	2	3	4	5	6	Total
a) Carteleras	20	70	117	164	170	48	589
b) Intranet	99	86	30	32	40	54	341
c) Reuniones departamentales	16	42	93	136	190	222	699
d) Rumores	4	22	45	80	175	552	878
e) Medios de comunicación	17	64	96	128	200	144	649
f) Circulares	21	70	150	168	115	36	560

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Intranet	341
2	Circulares	560
3	Carteleras	589
4	Medios de comunicación	649
5	Reuniones departamentales	699
6	Rumores	878



Los resultados que se muestran en el gráfico, están ordenados ascendentemente; en donde, la variable de menor puntaje es la más importante, ya que la escala utilizada es inversamente proporcional a los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el público interno de Petroecuador utiliza diariamente para informarse dentro de su lugar de trabajo, en primer lugar al intranet por ser el medio más rápido, que además se encuentra siempre a disposición del usuario a través de su computador.

En segundo lugar fueron escogidas las circulares, puesto que toda la información relevante de la empresa se comunica por medio escrito. A continuación, se encuentran las cartelera por encontrarse en sitios estratégicamente ubicados, a pesar de que no cuentan con suficiente información.

Los medios de comunicación se ubican en el cuarto lugar, ya que a través de ellos, los colaboradores reciben noticias sobre la empresa. Las reuniones departamentales obtuvieron un puntaje similar al de los medios de comunicación, puesto que el personal no las considera una fuente de información importante porque no se las realiza con frecuencia.

En último lugar, se ubican los rumores, a pesar de ocupar este puesto, por medio de la observación realizada en la aplicación de las encuestas y por los comentarios de los empleados, se pudo constatar que los rumores son una de las principales fuentes de información dentro de la empresa, pues fluyen con rapidez y nacen de forma espontánea, ya que están presentes en las conversaciones y en los comentarios diarios en el público interno.

8. Califique, encerrando dentro de un círculo, las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 10 excelente)

- a) Carteleras
- b) Intranet
- c) Reuniones departamentales
- d) Rumores
- e) Medios de comunicación
- f) Circulares

Calificación	Valoración
1-2	Muy Malo
3-4	Malo
5	Regular
6	Bien
7-8	Muy Bien
9-10	Excelente

Carteleras	Número	Promedio
1	3	3
2	7	14
3	9	27
4	19	76
5	30	150
6	23	138
7	26	182
8	27	216
9	19	171
10	14	140
Total	177	1117
Promedio	6	

Intranet	Número	Promedio
1	3	3
2	4	8
3	2	6
4	1	4
5	1	5
6	2	12
7	12	84
8	37	296
9	47	423
10	68	680
Total	177	1521
Promedio	9	

Reuniones Departamentales	Número	Promedio
1	10	10
2	3	6
3	10	30
4	13	52
5	16	80
6	24	144
7	20	140
8	28	224
9	23	207
10	30	300
Total	177	1193
Promedio	7	

Rumores	Número	Promedio
1	61	61
2	17	34
3	13	39
4	10	40
5	16	80
6	9	54
7	6	42
8	15	120
9	14	126
10	16	160
Total	177	756
Promedio	4	

Medios de Comunicación	Número	Promedio
1	10	10
2	4	8
3	5	15
4	6	24
5	21	105
6	22	132
7	20	140
8	35	280
9	34	306
10	20	200
Total	177	1220
Promedio	7	

Circulares	Número	Promedio
1	0	0
2	2	4
3	3	9
4	7	28
5	6	30
6	15	90
7	27	189
8	39	312
9	48	432
10	30	300
Total	177	1394
Promedio	8	

Orden	Respuesta	Calificación	Valoración
1	Intranet	9	Excelente
2	Circulares	8	Muy Bien
3	Medios de comunicación	7	Muy Bien
4	Reuniones departamentales	7	Muy Bien
5	Carteleras	6	Bien
6	Rumores	4	Malo



La calificación más alta (9 puntos), la obtuvo el intranet, ya que esta herramienta es la más completa al contar con la mayor cantidad de información relevante para el público interno. Por esta razón, además de ser considerada la más eficaz, es la más utilizada, como se demostró en la pregunta anterior.

Como se mencionó anteriormente, las circulares son la principal fuente de información oficial, que permite a los empleados realizar su trabajo diario, por esta razón tiene 8 puntos sobre 10 equivalente a "Muy bien".

Los medios de comunicación y las reuniones departamentales empataron con 7 puntos, sin embargo, según comentaron los encuestados, los medios de comunicación no cumplen con su función de informar, ya que responden a intereses políticos y económicos por los cuales distorsionan la realidad de la empresa, creando la mala imagen de Petroecuador.

Con relación a las reuniones departamentales, a pesar de haber alcanzado un puntaje promedio de 7, que equivale a "Muy Bien", como se puede observar en el cuadro donde se detallan los resultados obtenidos en cada valor de la escala de calificación, no existe una diferencia relevante entre los máximos y mínimos puntajes obtenidos. Lo que demuestra que, a pesar de que las reuniones constituyen una herramienta de comunicación muy eficaz y productiva, ya que por medio de ellas se puede detectar el nivel de trabajo en equipo, la moral y la dedicación de los empleados, además ayuda a diagnosticar posibles problemas o conflictos dentro de las unidades, éstas no son aprovechadas y fijadas como política empresarial.

Las carteleras son una herramienta de comunicación medianamente utilizada gracias a su ubicación; no obstante, su grado de eficacia fue calificado como "Bien" (6 puntos), debido a que es subutilizada, puesto que únicamente presenta copias de recortes de prensa relacionados a la empresa.

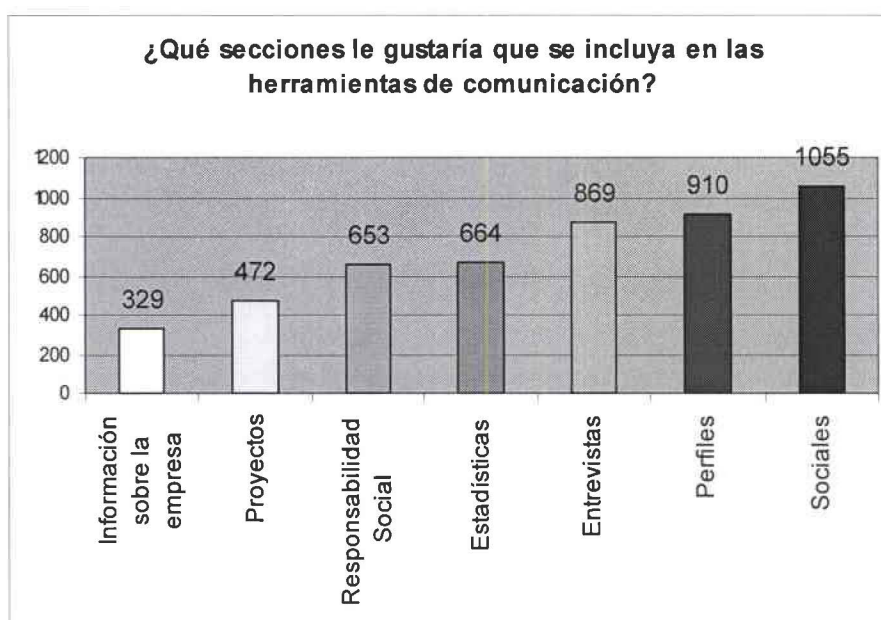
Los rumores lograron un puntaje de 4 puntos (Malo), lo que significa que los empleados los consideran negativos, porque desinforman y por lo tanto, desestabilizan el ambiente laboral. Sin embargo, como se muestra en la pregunta anterior son una de las principales fuentes de información.

9. ¿Qué secciones le gustaría que se incluyan en las herramientas de comunicación? Califique las siguientes opciones según su preferencia (Siendo, 1 la más importante y 7 la de menor importancia)

- a) Información sobre la empresa
- b) Sociales
- c) Perfiles
- d) Responsabilidad Social
- e) Proyectos
- f) Estadísticas
- g) Entrevistas

Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	Total
a) Información sobre la empresa	109	52	63	44	15	18	28	329
b) Sociales	6	8	18	56	70	204	693	1055
c) Perfiles	0	30	30	84	225	366	175	910
d) Responsabilidad Social	18	70	96	116	165	132	56	653
e) Proyectos	34	124	123	80	60	30	21	472
f) Estadísticas	8	48	156	196	95	84	77	664
g) Entrevistas	3	22	45	132	250	228	189	869

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Información sobre la empresa	329
2	Proyectos	472
3	Responsabilidad Social	653
4	Estadísticas	664
5	Entrevistas	869
6	Perfiles	910
7	Sociales	1055



La razón de incluir esta pregunta, es para llegar a conocer la preferencia que los colaboradores de Petroecuador tienen, acerca de diferentes aspectos que puedan cubrir su necesidad de información.

De la lista de 7 secciones, la información sobre la empresa fue escogida en primer lugar, ya que contiene: noticias, artículos y aspectos generales relacionados con la empresa.

En segundo lugar se encuentran los proyectos. Esto demuestra el interés que los empleados tienen acerca de lo que está sucediendo en la empresa y de sus planes a largo plazo.

El puesto que ocupa la Responsabilidad Social, tercero, indica la preocupación que existe por el ambiente en donde se desarrollan las actividades hidrocarburíferas de la empresa y el bienestar de las comunidades aledañas.

Debido a que Petroecuador se encuentra en el sector petrolero, el conocimiento de estadísticas es parte fundamental para el normal funcionamiento de la empresa, por lo tanto, el personal escogió esta sección en cuarto lugar.

Las entrevistas ocupan el quinto lugar y constituyen un espacio que permite conocer a las autoridades y a los personajes importantes de la empresa y, de esta forma, lograr un mayor acercamiento entre los colaboradores.

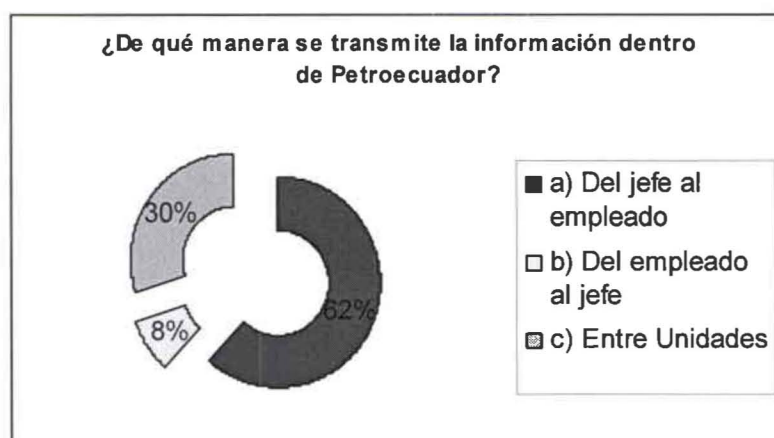
Los perfiles ocupan el sexto lugar, y son otra forma de reforzar los lazos con el público interno, ya que en esta sección se presentan las biografías y las trayectorias de personas destacadas en la organización.

En último lugar, fue escogida la sección Sociales, lo que refleja que el personal está más interesado en temas importantes sobre la coyuntura de Petroecuador.

10. Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro de PETROECUADOR?

- a) Del jefe al empleado
- b) Del empleado al jefe
- c) Entre Unidades

Respuesta	Número	Porcentaje
a) Del jefe al empleado	109	62
b) Del empleado al jefe	15	8
c) Entre Unidades	53	30
Total	177	100



El objetivo de esta pregunta es indagar cómo funcionan los canales de comunicación dentro de la organización, ya sea descendente, ascendente u horizontal. El 8%, piensa que la información fluye ascendente, del empleado al jefe; y, el 30%, considera que esta acción se realiza horizontalmente entre unidades.

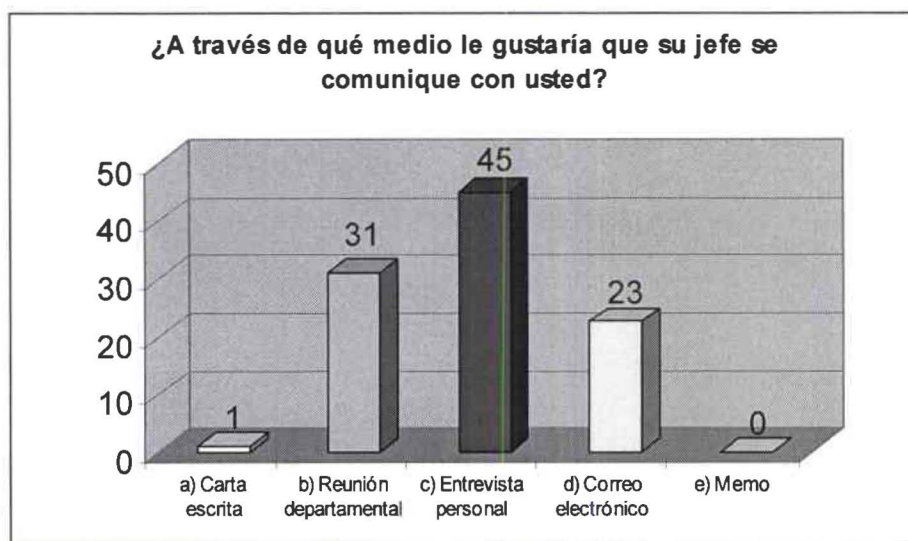
Los resultados de la pregunta determinan que la información se transmite desde el jefe al empleado; es decir, de forma descendente (62%). Mientras se realizaron las encuestas, se pudo observar que existe una relación

estrictamente laboral entre el jefe y sus subordinados, puesto que éste se limita a dar órdenes; es decir, fortalece la labor jerárquica y no cumple necesariamente con otros objetivos de comunicación descendente como consolidar el conocimiento de los principios y propósitos corporativos y, al mismo tiempo, promover la identidad corporativa en los empleados.

11. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud?
Escoja sólo una opción de las siguientes:

- a) Carta escrita
- b) Reunión departamental
- c) Entrevista personal
- d) Correo electrónico
- e) Memo

Respuesta	Número	Porcentaje
a) Carta escrita	2	1
b) Reunión departamental	55	31
c) Entrevista personal	80	45
d) Correo electrónico	40	23
e) Memo	0	0
Total	177	100



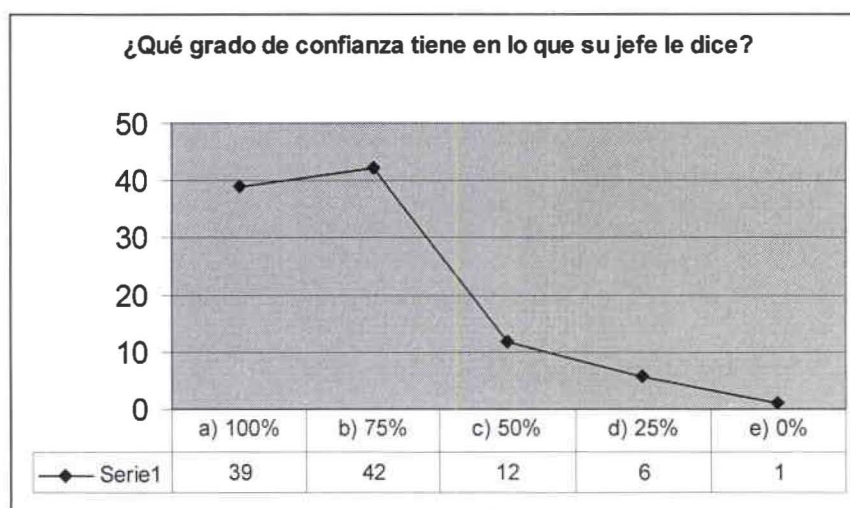
Tres medios fueron escogidos mayoritariamente para la comunicación entre jefe-empleado: entrevista personal, reunión departamental y correo electrónico; 45%, 31% y 23%, respectivamente; lo que quiere decir, según se puede observar en los dos primeros aspectos, el personal desea mantener mayor contacto, cara a cara, con su jefe.

Cabe resaltar que los empleados mencionaron que las reuniones departamentales no se realizan con frecuencia, su deseo se ve reflejado en los resultados de esta pregunta, puesto que este medio permite un conocimiento general de las acciones que realizan los miembros de la unidad para alcanzar los objetivos trazados. En el tercer lugar se encuentra el correo electrónico, por la rapidez que caracteriza a este medio.

12. ¿Qué grado de confianza tiene en lo que su jefe le dice?

- a) 100%
- b) 75%
- c) 50%
- d) 25%
- e) 0%

Respuesta	Número	Porcentaje
a) 100%	69	39
b) 75%	75	42
c) 50%	21	12
d) 25%	10	6
e) 0%	2	1
Total	177	100



De acuerdo a los resultados de la pregunta 10, el canal de comunicación que predomina en Petroecuador-Matriz es descendente; en donde, uno de sus objetivos, es que el jefe alcance la credibilidad y la confianza de sus empleados. En este caso el 42% de los empleados, tiene un grado de confianza del 75%; mientras que, un 39% tiene un 100% de grado de confianza.

Existen tan solo 3 puntos de diferencia entre el 100% y el 75% de confianza, lo cual demuestra que el objetivo de la comunicación descendente se cumple.

13. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por PETROECUADOR.

El 3 significa "muy", el 2 "regular", el 1 "poco" y el 0 "nada".

Actualizada	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Oportuna	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Precisa	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Necesaria	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Suficiente	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Fiable	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>

Actualizada	Número	Calificación
3	72	216
2	85	170
1	17	17
0	3	0
Total	177	403
Promedio	2,28	

Oportuna	Número	Calificación
3	55	165
2	89	178
1	27	27
0	6	0
Total	177	370
Promedio	2,09	

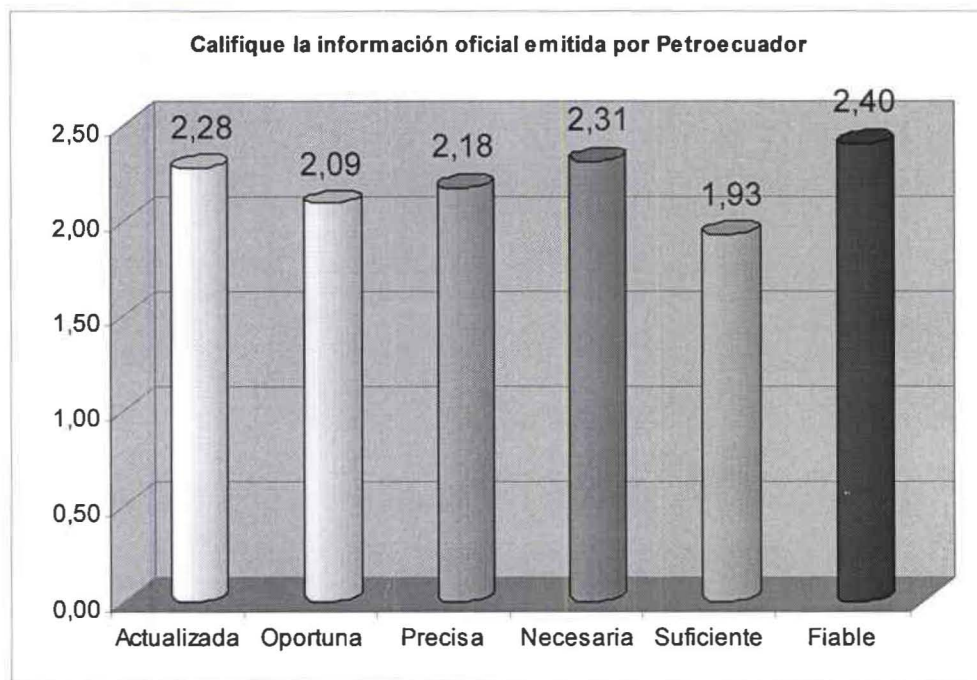
Precisa	Número	Calificación
3	60	180
2	90	180
1	25	25
0	2	0
Total	177	385
Promedio	2,18	

Necesaria	Número	Calificación
3	82	246
2	73	146
1	17	17
0	5	0
Total	177	409
Promedio	2,31	

Suficiente	Número	Calificación
3	45	135
2	79	158
1	48	48
0	5	0
Total	177	341
Promedio	1,93	

Fiable	Número	Calificación
3	88	264
2	74	148
1	13	13
0	2	0
Total	177	425
Promedio	2,40	

Respuesta	Calificación	Valoración
Actualizada	2,28	Regular
Oportuna	2,09	Regular
Precisa	2,18	Regular
Necesaria	2,31	Regular
Suficiente	1,93	Regular
Fiable	2,40	Regular

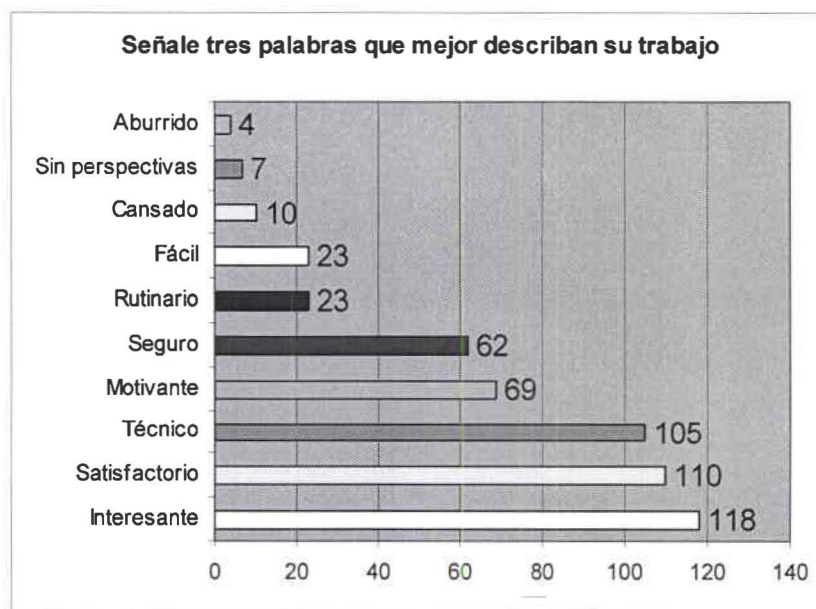


El público interno considera que toda la información oficial emitida por Petroecuador es regular en todos los aspectos que se consideraron en esta pregunta; lo que refleja que la información debe circular con mayor fluidez dentro de la empresa, a través de canales eficaces que permitan que los mensajes lleguen de forma actualizada, oportuna y precisa.

14. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | |
|------------------|---------------------|
| a) Fácil | f) Interesante |
| b) Técnico | g) Rutinario |
| c) Aburrido | h) Sin perspectivas |
| d) Satisfactorio | i) Cansado |
| e) Seguro | j) Motivante |

Respuesta	Número
Interesante	118
Satisfactorio	110
Técnico	105
Motivante	69
Seguro	62
Rutinario	23
Fácil	23
Cansado	10
Sin perspectivas	7
Aburrido	4
Total	531
Mediana	42,5



El objetivo de esta pregunta es conocer la percepción que tienen los empleados respecto a su trabajo diario. De esta forma, la mayoría considera que su trabajo es: interesante, con 118 puntos; satisfactorio, con 110 puntos; y, técnico, con 105 puntos. Estas tres variables predominantes indican que el personal en general está conforme con sus actividades diarias.

Su trabajo es técnico, porque lo cumplen bajo los parámetros de sus profesiones, así como los de la industria petrolera. Con este resultado se observa que los empleados conocen lo que hacen, por lo que les parece interesante y, a la vez, se sienten satisfechos con la labor que cumplen diariamente.

Con un porcentaje menor, pero no con mucha diferencia de los anteriores, están las variables: motivante (69 puntos), y seguro (62 puntos); estos factores nos muestran que los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y, por lo tanto, están motivados a realizarlo. Con respecto a la seguridad, se puede decir que los ampara un contrato colectivo, lo que les brinda estabilidad laboral dentro de la empresa.

Un grupo minoritario de 23 personas creen que su trabajo es rutinario y fácil, lo cual refleja que no todos los colaboradores encuentran a sus labores interesantes y desafiantes, debido a que hay unidades con exceso de personal, con relación al trabajo existente.

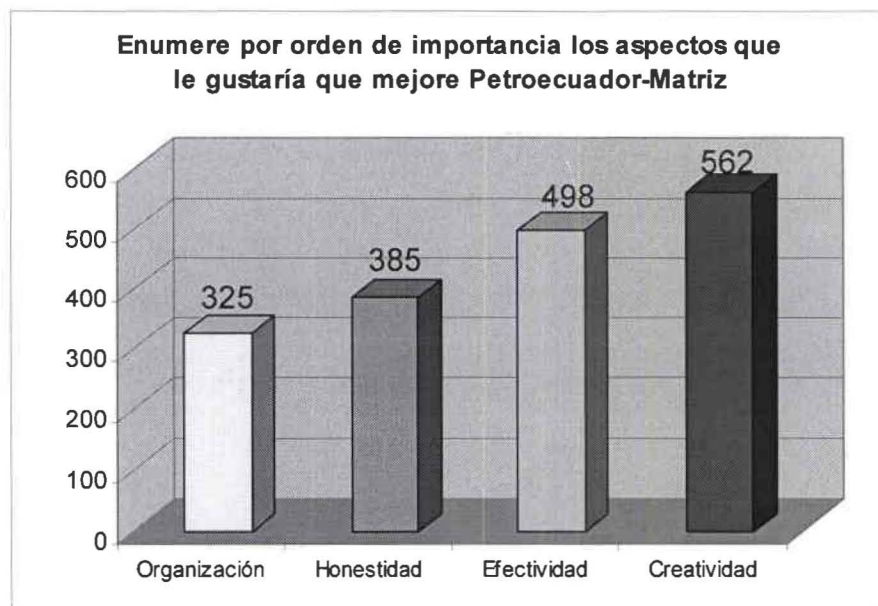
Finalmente: 10 de los encuestados, calificaron su trabajo como cansado; 7, creen que sus labores no tienen perspectivas; y 4, lo califican como aburrido. Esto se evidencia, entre otras cosas, en la falta de un plan de carrera para el personal.

15. Enumere por orden de importancia los aspectos que le gustaría que mejore Petroecuador - Matriz. (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia)

- a) Organización
- b) Efectividad
- c) Creatividad
- d) Honestidad

Respuesta	1	2	3	4	Total
a) Organización	81	114	78	52	325
b) Efectividad	12	110	192	184	498
c) Creatividad	15	48	159	340	562
d) Honestidad	69	82	102	132	385

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Organización	325
2	Honestidad	385
3	Efectividad	498
4	Creatividad	562



La organización, dentro de Petroecuador, fue calificada como el aspecto más importante para que la empresa mejore; ya que, debido a la alta rotación existente en los niveles superiores, no existe continuidad en proyectos emprendidos en cada unidad.

La honestidad es un factor determinante para alcanzar un funcionamiento más óptimo de la empresa, puesto que el anhelo de los empleados es que exista transparencia en los procesos y en las acciones que involucran a la empresa.

Por otra parte, la efectividad consiguió el tercer lugar, reflejando el interés que el personal tiene para que Petroecuador alcance los resultados que se espera de la empresa; es decir, que alcance mayores niveles de productividad en la industria petrolera.

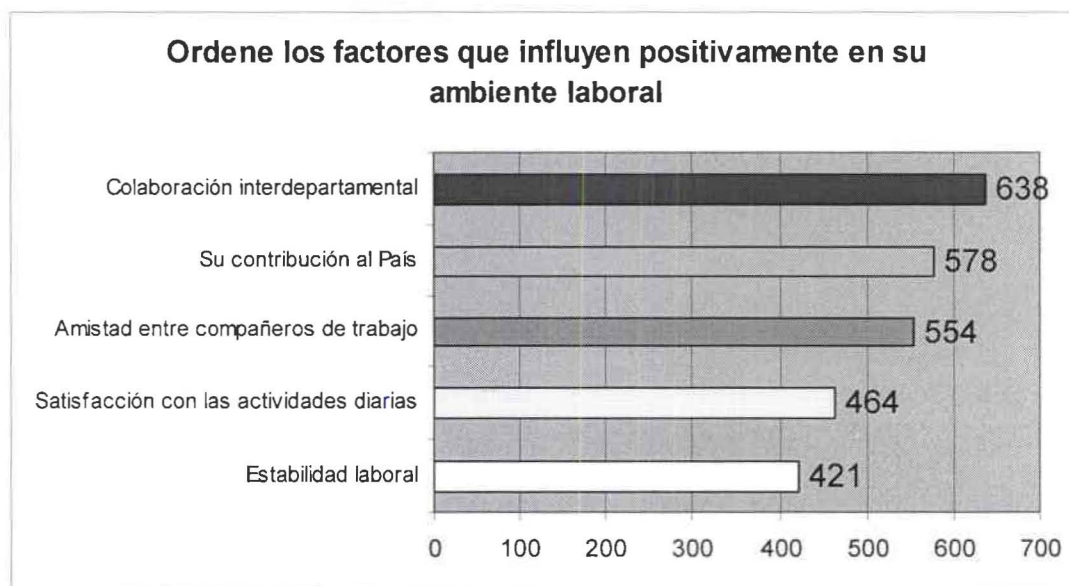
Al final se encuentra la creatividad, que busca nuevas alternativas para mejorar la producción, disminuir el impacto ambiental y entregar un mayor aporte a la economía nacional.

16. Ordene los siguientes factores que influyen positivamente en el ambiente laboral según su grado de importancia. (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- a) Amistad entre compañeros de trabajo
- b) Estabilidad laboral
- c) Satisfacción con las actividades diarias
- d) Colaboración interdepartamental
- e) Su contribución al País

Respuesta	1	2	3	4	5	Total
a) Amistad entre compañeros de trabajo	34	56	114	140	210	554
b) Estabilidad laboral	63	84	102	72	100	421
c) Satisfacción con las actividades diarias	39	108	108	124	85	464
d) Colaboración interdepartamental	4	56	129	244	205	638
e) Su contribución al País	37	50	78	128	285	578

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Estabilidad laboral	421
2	Satisfacción con las actividades diarias	464
3	Amistad entre compañeros de trabajo	554
4	Su contribución al País	578
5	Colaboración interdepartamental	638



El factor que más influye positivamente en el ambiente laboral de los empleados es la estabilidad laboral, por la seguridad que les otorga el contrato colectivo.

A continuación se encuentra la satisfacción con las actividades diarias, puesto que consideran que su trabajo es realizado de la mejor forma y, por lo tanto, se sienten complacidos con su labor.

En tercer lugar está la amistad entre compañeros de trabajo, ya que en general existe un sentimiento de compañerismo; sin embargo, éste no está presente en todas las unidades.

Otro factor que influye positivamente, es el de la contribución de los empleados a la economía del país, ya que Petroecuador aporta significativamente al bienestar de los ecuatorianos.

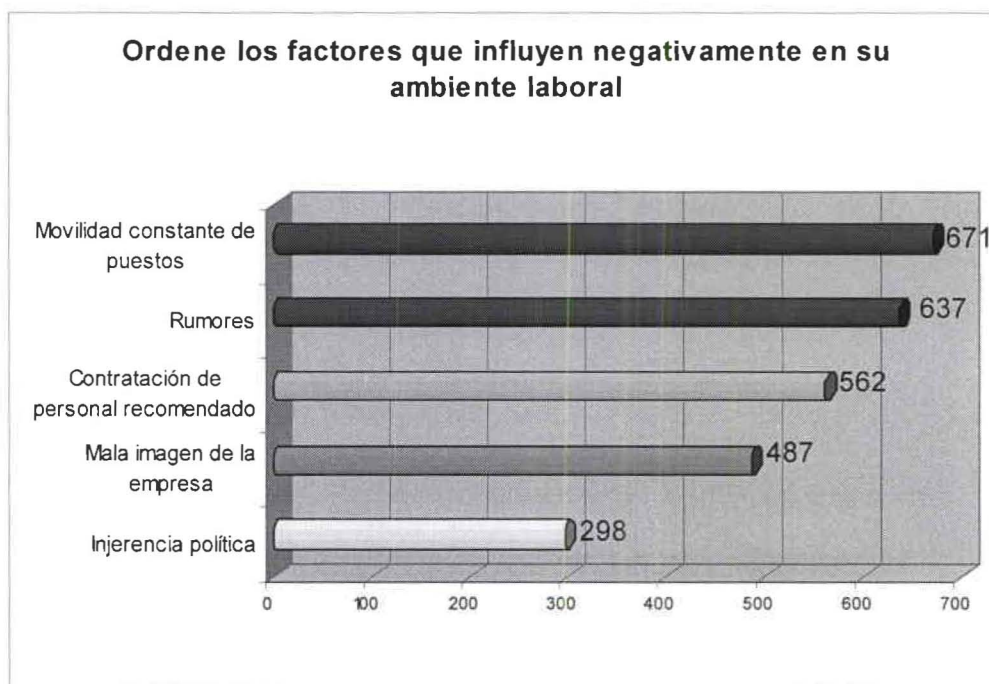
La colaboración interdepartamental ocupa el último lugar, lo que indica que cada unidad es independiente en sus funciones entre una y otra.

17. Ordene los siguientes factores que influyen **negativamente** en el ambiente laboral según su grado de importancia. (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- a) Injerencia política
- b) Movilidad constante de puestos
- c) Mala imagen de la empresa
- d) Contratación de personal recomendado
- e) Rumores

Respuesta	1	2	3	4	5	Total
a) Injerencia política	111	64	54	44	25	298
b) Movilidad constante de puestos	11	66	57	132	405	671
c) Mala imagen de la empresa	25	104	162	136	60	487
d) Contratación de personal recomendado	11	78	159	224	90	562
e) Rumores	19	42	99	172	305	637

Orden	Respuesta	Puntaje
1	Injerencia política	298
2	Mala imagen de la empresa	487
3	Contratación de personal recomendado	562
4	Rumores	637
5	Movilidad constante de puestos	671



Se presentaron 5 factores que influyen significativamente en el ambiente laboral de los colaboradores de Petroecuador.

En primer lugar se encuentra la injerencia política, que alcanzó este lugar diferenciándose notablemente de los otros puntajes, puesto que los empleados lo consideran el factor determinante para que no exista armonía y un correcto funcionamiento en Petroecuador.

La mala imagen de la empresa es el resultado del desequilibrio político y económico, en el que ha devenido Petroecuador. La mala intervención de la clase política permite la contratación de personal recomendado, lo que disgusta a los empleados y ubica a este factor en tercer lugar.

En cuarto lugar fue ubicada la incorrecta emisión e interpretación de información informal, que perjudica directamente en la actividad laboral; y, en quinto lugar, está ubicada la movilidad constante de puestos, que desestabiliza la estructura organizacional de la empresa.

3.10 Conclusiones de la Investigación

La aplicación de las encuestas, entrevistas y observación realizadas durante todo el proceso de investigación, muestran como resultado, que existe gran parte del público interno que tiene conocimiento sobre los rasgos culturales y físicos de la empresa; lo que refleja su alto grado de identificación con respecto a los elementos icónicos-visuales y el elemento básico de los rasgos culturales, como es la misión de Petroecuador. Sin embargo, la investigación indica que el organigrama de la empresa no está claramente entendido, ya que existe confusión y desinformación respecto a las principales áreas que componen a Petroecuador-matriz.

El análisis de resultados, revela que las herramientas de comunicación más usadas y efectivas son: el intranet y las circulares; lo cual demuestra que la empresa está utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para lograr una comunicación más rápida y efectiva; sin embargo, se mantiene vigente la utilización de una herramienta clásica: las circulares.

A pesar de que existe la apreciación dentro de la unidad de Relaciones institucionales que el intranet es un medio tecnológico desperdiciado, por su falta de uso, los resultados de la encuesta demuestran lo contrario.

Las carteleras ocupan un lugar medio en el grado de utilización, debido a su correcta ubicación, pero son consideradas poco efectivas al momento de

informar, por su falta de actualización y estructura; lo cual, coincide con lo expresado por los miembros de la unidad de Relaciones institucionales.

Los medios de comunicación y las reuniones no son muy utilizados, por ser calificados como herramientas poco efectivas; ya que, según los encuestados, los medios emiten información que tergiversa la realidad de la empresa, y las reuniones no se efectúan con la periodicidad necesaria.

Finalmente, los rumores no satisfacen la necesidad de información oficial del público interno y son considerados como una herramienta negativa para el clima laboral; no obstante, son una de las principales fuentes de información.

La información oficial emitida por Petroecuador, al ser calificada como: actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente, fiable; obtuvo una valoración general de "Regular"; lo que significa que el mensaje no está llegando de manera óptima al receptor.

Las principales secciones que el público prefiere que se incluyan dentro de las herramientas de comunicación (Información sobre la empresa; Proyectos y Responsabilidad social), reflejan su deseo por mantenerse al tanto de las actividades que la empresa está llevando a cabo.

El canal de comunicación que predomina dentro de Petroecuador-Matriz es descendente; lo que demuestra que la información se concentra en los niveles

jerárquicos; lo cual determina la existencia de una relación estrictamente laboral y que, en la mayoría de los casos, no permite que los subordinados expresen libremente sus ideas y sus comentarios.

Los resultados demuestran que el personal desea establecer un diálogo directo con sus jefes, a través de la comunicación cara a cara, que permita una comunicación bidireccional, lo que incrementaría el nivel de confianza de los mandos superiores.

El principal factor que debe mejorar en la empresa es: la organización; esto se traduce en la necesidad de que los proyectos sean establecidos a largo plazo, y no sufran modificaciones continuas por la alta rotación en los altos cargos. Otro factor fundamental para alcanzar la optimización en los procesos y, por lo tanto, la renovación de la imagen de la empresa es: la honestidad; puesto que, la opinión pública, la califica como: corrupta.

Los colaboradores de Petroecuador, en general, piensan que su trabajo es: interesante, satisfactorio y técnico; lo cual coincide con uno de los principales factores que influyen positivamente en el clima laboral: la satisfacción con las actividades diarias. Cabe mencionar que la estabilidad laboral es el factor de mayor incidencia en el clima laboral, por la seguridad que la empresa brinda a los empleados.

Por otra parte, el principal factor que contribuye al mal ambiente de trabajo es la injerencia política; puesto que, ésta es la causa de los problemas que sufre la empresa como: contratación de personal recomendado, mala imagen, rumores y movilidad constante de puestos.

En conclusión, los empleados de Petroecuador-matriz se sienten identificados con la cultura corporativa de la empresa; especialmente, esto se ve reflejado en los colaboradores más antiguos (21% del total de empleados de Petroecuador-matriz), quienes conocen la historia de la institución y defienden la actividad que realiza en favor de la nación; por lo tanto, su entrega es total hacia la empresa. Sin embargo, el grado de identificación podría ser afianzado en mayor grado si las herramientas de comunicación existentes son optimizadas y se establecen nuevas herramientas que permitan un mayor acercamiento entre los colaboradores de la organización.

La información recogida en esta investigación es fundamental para la realización de la propuesta del Plan de Comunicación Interna; puesto que, el diagnóstico realizado, permite determinar claramente las fortalezas y las falencias de la comunicación, al interior de la empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONSOLIDAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LOS COLABORADORES DE PETROECUADOR

4.1 Justificación del Plan

Las instituciones, tanto públicas como privadas, necesitan de una clara planificación de las acciones comunicacionales que contribuyan al logro de sus objetivos. De ahí nace la necesidad de crear un Plan de Comunicación, que transmita la identidad de la empresa, a través de las herramientas de comunicación disponibles, con el fin de proyectar una imagen positiva de la empresa, tanto interna como externamente.

El enfoque del Plan de Comunicación al interior de la empresa, permite poseer personal informado y conocedor de la realidad de la organización; lo cual aporta beneficios significativos, como: alcanzar mayores niveles de motivación y productividad; reduce los rumores y la utilización de redes de comunicación informal; genera un ambiente laboral agradable; aumenta la participación. Este cambio de actitud, se ve reflejado en un alto grado de identificación y pertenencia con la empresa.

La Propuesta de Plan de Comunicación Interna, pretende fijar una política permanente de comunicación abierta que sea perdurable en el tiempo y goce de la aceptación de las máximas autoridades de la empresa.

En el caso particular de Petroecuador, el objetivo es consolidar la identidad corporativa de los colaboradores de la empresa, puesto que la proyección de una imagen positiva depende en gran parte del público interno.

El análisis de la información obtenida en la investigación, arrojó datos interesantes que permiten que el Plan de Comunicación tenga un enfoque más certero; ya que, si bien algunos elementos de la identidad corporativa están bien entendidos por la mayoría de empleados, es necesaria la optimización de las herramientas de comunicación existentes, con el fin de que el mensaje deseado sea transmitido en forma correcta, y desaparezca la utilización de canales informales.

Por otra parte, los resultados de la investigación sugieren crear nuevos productos comunicacionales que incentiven la comunicación abierta y promuevan la retroalimentación, desde los niveles inferiores hacia los niveles jerárquicos.

Público Objetivo

El plan de comunicación está orientado a funcionarios directivos, administrativos y operativos de Petroecuador-Matriz, que está compuesto por 522 personas, de las cuales: 469, se encuentran ubicadas en dos edificios grandes y otros periféricos más pequeños; las 53 restantes, trabajan en las oficinas de Oleoducto, ubicadas al Sur de la ciudad de Quito.

Medios o Canales

Las herramientas de comunicación que existen actualmente (carteleras, revista institucional e intranet), no cumplen con su función de informar a los empleados; por lo tanto, es necesario reestructurarlas en cuanto a diseño y contenido.

La necesidad imperante de información, y la ineficacia de estas herramientas, son las principales causas de la propagación de rumores dentro de la empresa.

Por otra parte, es imprescindible la creación de nuevos productos de comunicación abierta, que fomenten el libre flujo de comunicación entre todos los niveles de la empresa.

4.2 Objetivos Generales de Comunicación

1. Consolidar las herramientas de comunicación internas que existen actualmente, para que faciliten la difusión de los elementos de identidad corporativa.

2. Reforzar la comunicación directa dentro de la empresa, para afianzar lazos interpersonales entre los colaboradores de Petroecuador-matriz.

4.3 Objetivos Específicos de Comunicación

1.1 Reestructurar los productos comunicacionales existentes (Revista institucional, carteleras e intranet).

2.1 Generar un programa de herramientas de comunicación directa que promuevan la adhesión del público interno.

4.4 Estrategias y Acciones de Comunicación

Las acciones que se detallan a continuación, están programadas a realizarse en el lapso de un año.

Estrategia 1: Reestructurar los productos comunicacionales existentes, en lo referente a contenido y formato

Acción 1: REESTRUCTURAR LA REVISTA INSTITUCIONAL

El concepto editorial abarcará temas sobre todo el Sistema Petroecuador; esto quiere decir que las noticias que generen tanto la Matriz como las filiales, se

tratarán con la misma importancia dentro de ella. La revista tendrá el carácter de informativa y conservará el nombre de “PetroSucesos”.

Las secciones que se incluirán en la revista, son las que el público interno prefiere, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada:

1. Información sobre la Empresa
2. Proyectos
3. Responsabilidad Social
4. Estadísticas
5. Entrevistas
6. Perfiles
7. Sociales

El concepto gráfico de la Revista Institucional tendrá una compensación visual: 50% texto y 50% imágenes, con la finalidad de presentar un formato más creativo e ilustrativo para el público interno. Esto implica, la efectiva creación de materiales gráficos (fotografías e ilustraciones), acordes a las necesidades del contenido, aplicadas en el diseño. El isotipo y el logotipo de Petroecuador, deberán ser respetados estrictamente.

Características Físicas

Formato: 21.5 cm x 27.5 cm

Tipo de papel: Couché mate

Gramaje: 150 gr.

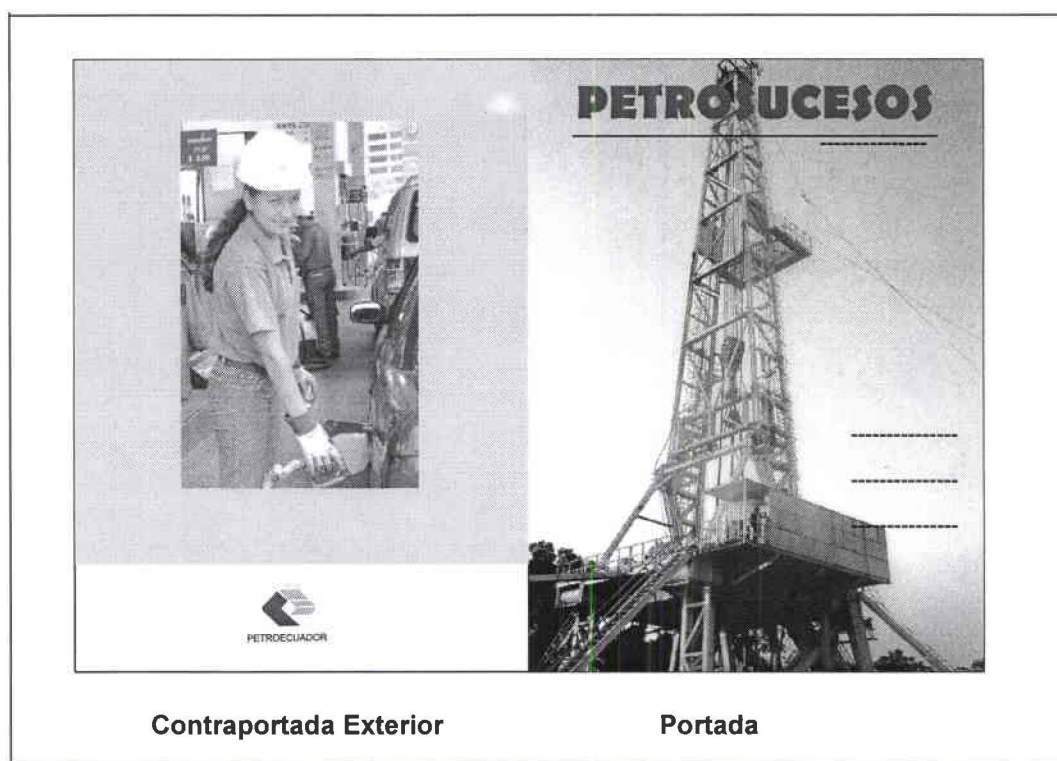
Tipo de letra: Berlin Sans FB

Número de páginas: 16 páginas

Tipo de impresión: Full Color

Encuadernación: 2 grapas a caballete.

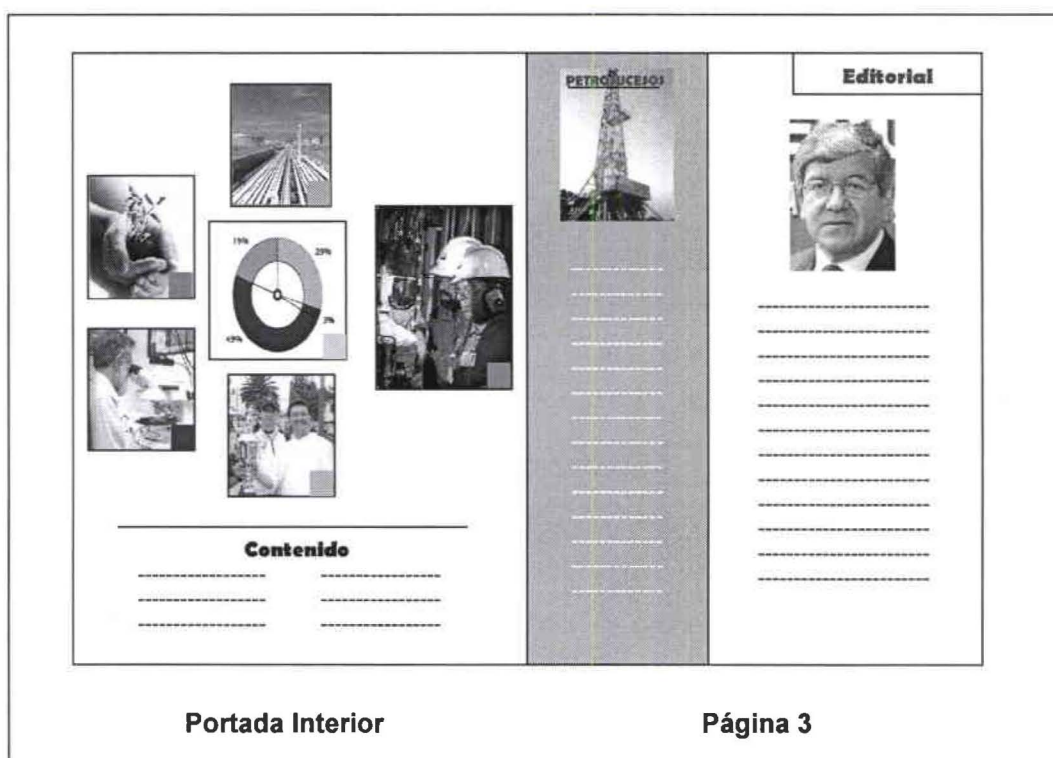
Diagramación y Contenido



La contraportada exterior incluirá una fotografía central, que exprese los valores que los empleados creen que mejor identifican a la empresa, de acuerdo a los resultados de la investigación, como responsabilidad, servicio o eficiencia; la fotografía, estará acompañada por una frase ubicada en la parte inferior, alusiva al valor que se mencione; ya que es una manera de promover e incentivar a los colaboradores de Petroecuador-matriz.

En la parte inferior se mostrarán el isotipo y el logotipo de Petroecuador.

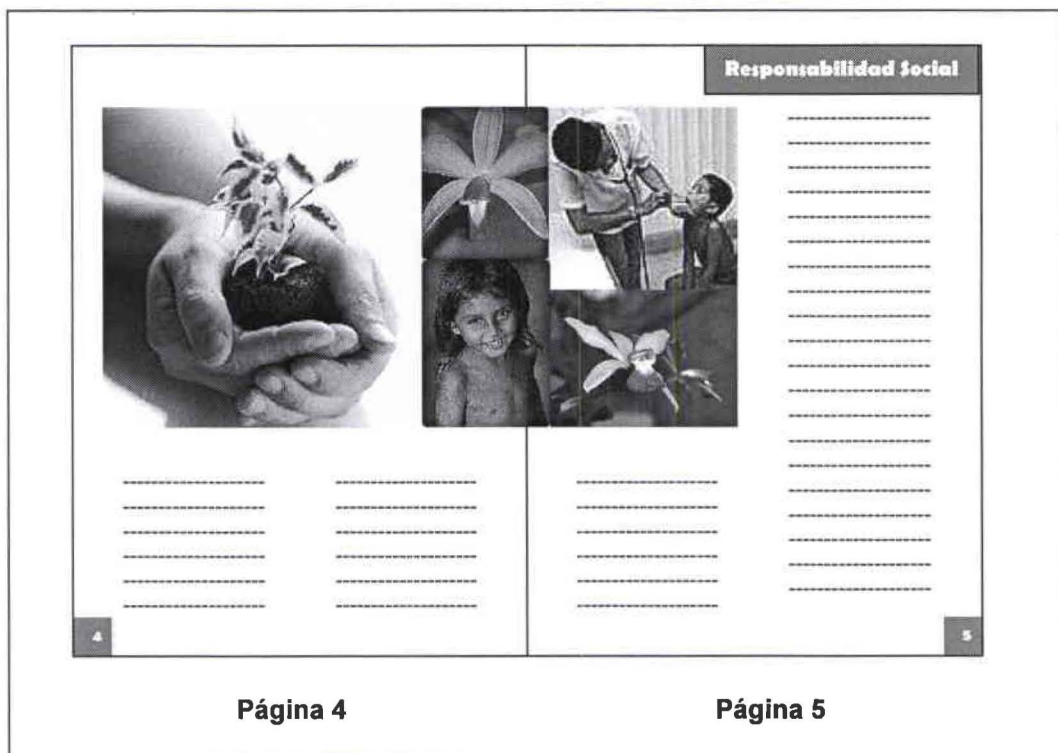
Por su parte, la portada contendrá el logotipo con el nombre de la revista, la fotografía principal que hará referencia al tema central y se expondrán los principales titulares.



La portada interior abarca el contenido de la revista, incluirá pequeñas fotografías de las secciones. Además, en la parte inferior, se encontrará un desglose de los títulos y de las páginas en donde se encontrarán los artículos.

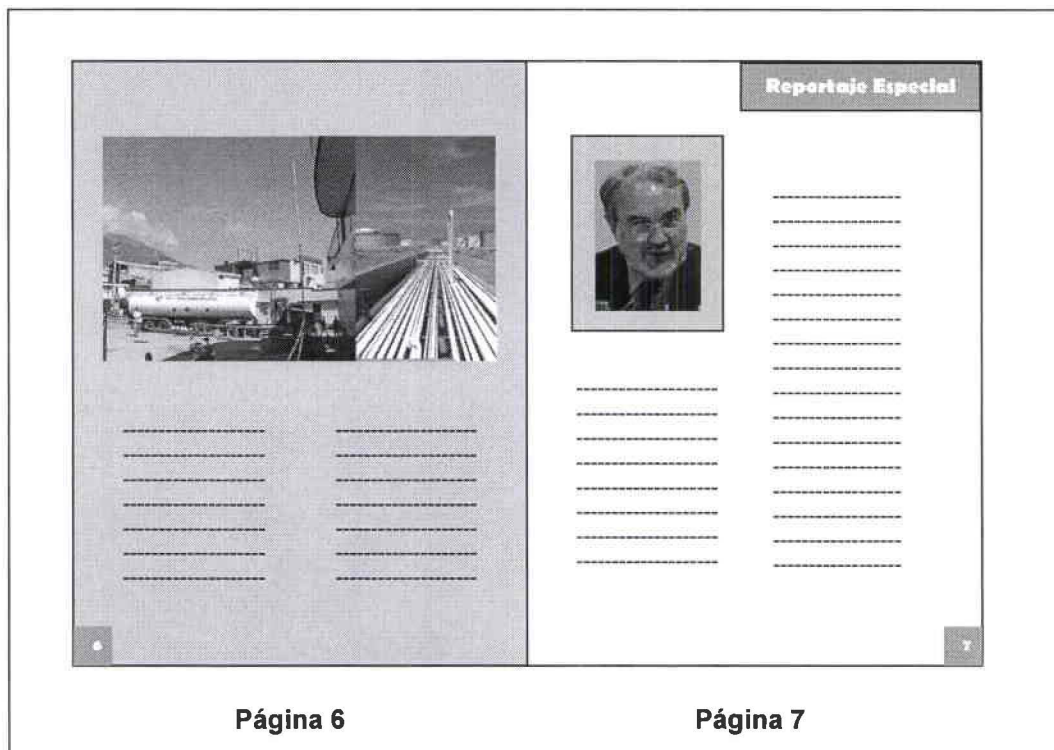
En la página 3, se mencionarán a las personas responsables de la realización y edición de la revista (créditos); así como, a los colaboradores especiales que intervendrán en ella. Al lado derecho, se ubicará el editorial escrito por el

Presidente Ejecutivo de Petroecuador, acompañado de su fotografía. Es importante que la máxima autoridad de la empresa tenga un espacio que le permita dirigirse a todos los empleados a través de un mensaje que exprese su sentir, de acuerdo a la coyuntura de la empresa.



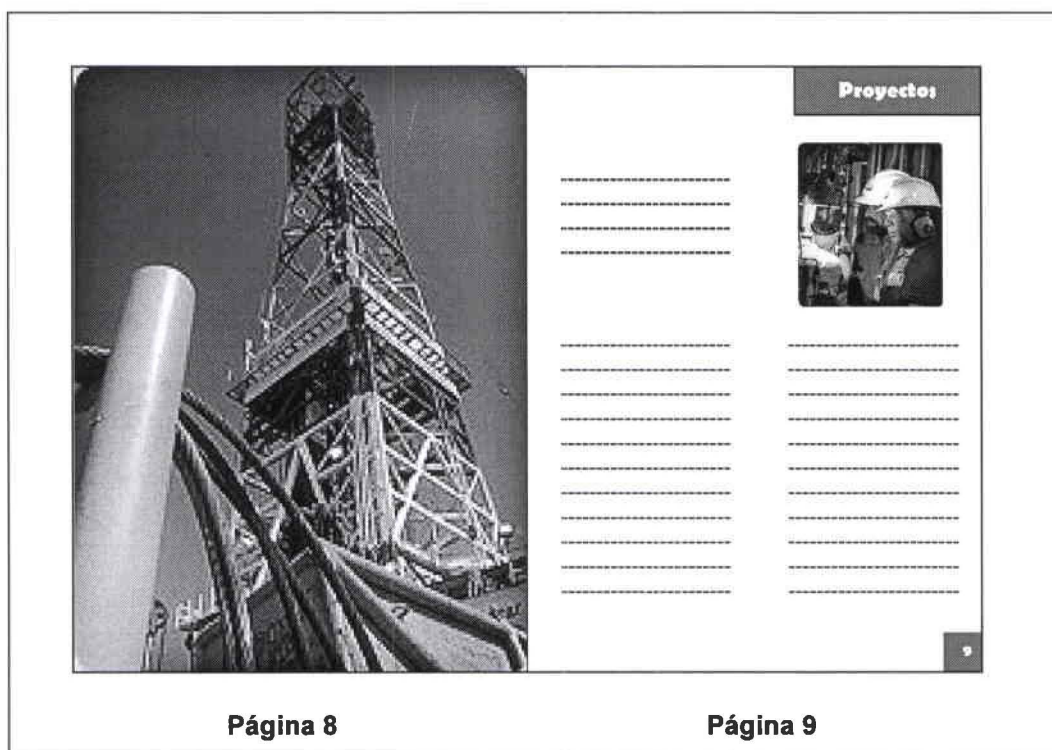
En las páginas 4 y 5, se encontrará la sección de: Responsabilidad Social; en ella, se tratarán temas que involucren a la empresa con la comunidad y se tratará sobre su aporte a la resolución de los problemas que interesan a la colectividad.

El nombre de la sección se ubicará en la parte superior derecha de la página 5. Se expondrá una amplia fotografía para captar la atención del lector, y un reportaje sobre esta temática.






En las páginas 6 y 7, se presentará la sección: Reportaje Especial, en donde se combinará un artículo y una entrevista sobre un asunto de interés general; el mismo que será tratado a profundidad y esclarecido con el aporte de un conocedor sobre el tema.

En la página 6, se exhibirá una fotografía y un artículo sobre el tema a tratar. En la siguiente página, se mostrará la fotografía del experto y su respectiva entrevista.



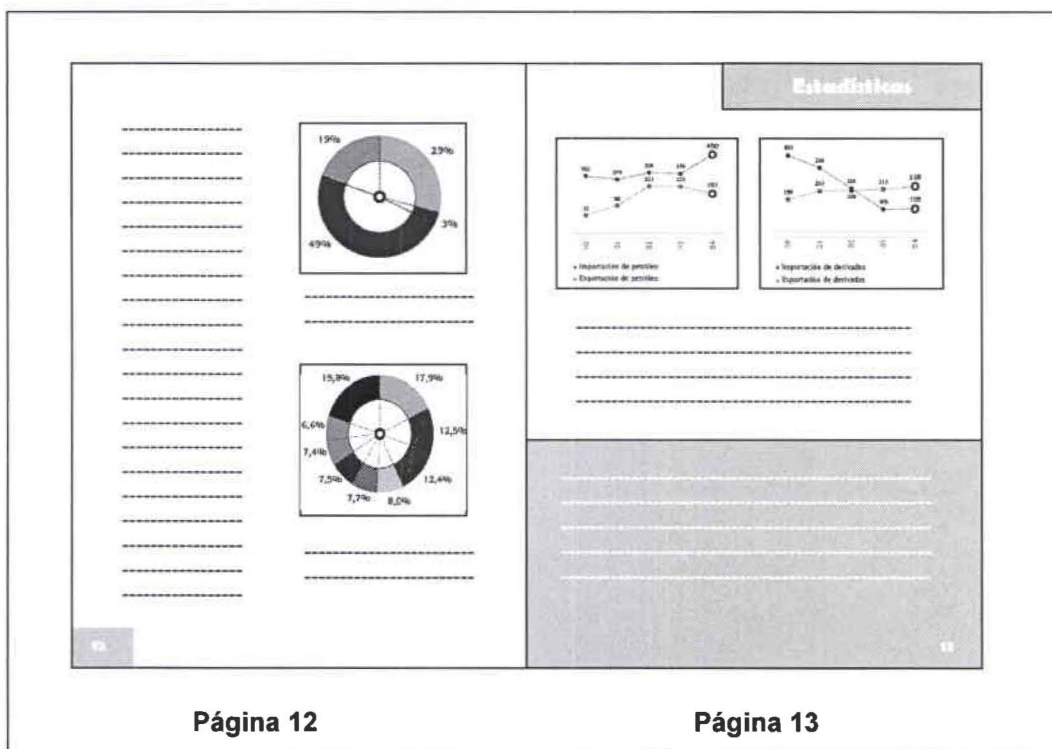
Desde la página 8 hasta la página 11, se presentará la sección: Proyectos, que constituirá el artículo principal de la revista; en el que se expondrá el proyecto más relevante que el Sistema ha estado o esté desarrollando; que, además, haga referencia a la fotografía de la portada.

Una fotografía abarca la página 8, con el objetivo de causar mayor impacto e invitar al lector a continuar con la lectura. En la parte superior de la página 9, se expondrá una pequeña fotografía, seguido del lead. Abajo, se encontrará el texto de introducción al tema.

 <p>----- ----- ----- ----- -----</p>  <p>----- ----- ----- ----- -----</p> <p>10</p>	 <p>----- ----- ----- ----- -----</p> <p>11</p>
---	---

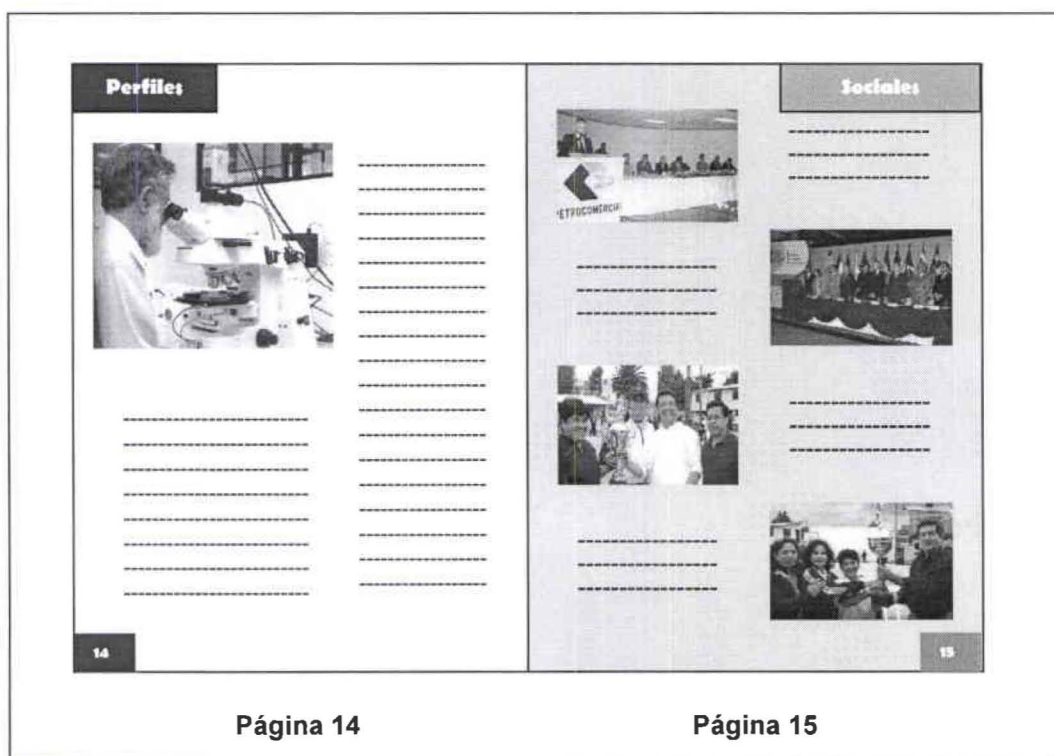
Página 10 **Página 11**

En las páginas 10 y 11, se mostrarán fotografías alusivas al tema que se tratará en esta sección, que estarán acompañadas del desarrollo del tema. El formato de la sección puede ser modificado según el contenido.



Las páginas 12 y 13, abordarán la sección: Estadísticas; en ella, se mostrará el análisis de un tema específico, acompañado de cuadros estadísticos y gráficos ilustrativos, para mayor comprensión de los lectores.

Al lado izquierdo de la página 12, se redactará una introducción y una explicación sobre el asunto a tratar. A continuación, en el lado derecho, se encontrarán gráficos y su respectiva explicación. En la página 13, se desarrollará de igual manera; y, finalmente, se presentará una conclusión sobre las estadísticas.



En la página 14, se desarrollará la sección: Perfiles, en donde se expondrá la biografía de un personaje destacado de la Empresa, puesto que es importante resaltar la trayectoria de un miembro de la organización. Una foto grande del personaje en el lado superior izquierdo y la redacción se ubicará en el lado inferior izquierdo y todo el lado derecho.

La sección Sociales se presentará en la página 15; en ella se mostrarán fotografías de los eventos más relevantes de la empresa y, una breve reseña de lo ocurrido en éstos.

Periodicidad

La periodicidad de la publicación de la revista será: cada tres meses; por lo tanto, cuatro ejemplares circularán en el año.

Tiraje

El tiraje será de 5000 ejemplares, los mismos que serán entregados a los 3935 empleados del sistema Petroecuador; y, las 1065 restantes, se utilizarán en el programa de inducción para nuevos empleados, se enviarán a líderes de opinión y se entregarán al público externo que visite la empresa, como por ejemplo: estudiantes secundarios y universitarios.

Consejo Editorial

El Consejo Editorial estará conformado por: el Jefe de la Unidad de Relaciones Institucionales, los miembros de las secciones de prensa y audiovisuales de esta unidad; además, colaboradores de cada Gerencia y, un representante de cada una de las filiales. Cada uno de ellos cumplirá una función específica en la realización de la revista, por ejemplo:

El Director, es el encargado de manejar el concepto general de la revista, supervisa la creación de la misma y se asegura que se cumplan los procesos en el tiempo previsto.

El Editor, tiene la responsabilidad de obtener una publicación con mensajes correctamente redactados, con un diseño de alto nivel estético y con una impresión de gran calidad.

El Corrector, es la persona que revisa los textos para detectar errores de fondo y forma.

El Diseñador, es el encargado de escoger una línea de diseño, las ilustraciones y las fotografías, los fondos y tramas de colores.

El Diagramador, es el responsable de distribuir los espacios en las páginas.

El Fotógrafo, es la persona quien recoge imágenes y las selecciona para la publicación de acuerdo a los textos.

Los colaboradores, su función será recolectar información de su respectiva área, redactar un artículo y enviarlo a la sección de prensa de la unidad de Relaciones Institucionales, para que sea debidamente editado.

El grupo de colaboradores recibirá inducción sobre los métodos del periodismo, para la correcta redacción de los artículos.

La reunión del Consejo Editorial se realizará con tres meses de anticipación al lanzamiento de la revista; en ella, se discutirán los temas que se publicarán y se delegarán funciones y responsabilidades a cada miembro del Consejo.

En el transcurso de las tres semanas siguientes a la reunión, se deberá investigar y redactar el texto del tema elegido y se enviará a los encargados de la edición. La última semana del mes, se realizarán las correcciones pertinentes y se enviarán los textos y las fotografías para su respectiva diagramación. La corrección de los artes se llevará a cabo en un máximo de dos semanas. Luego de ser aprobada, se imprimirán las 5000 revistas, las

mismas que serán enviadas en el transcurso de la primera quincena del tercer mes.

Acción 2: REESTRUCTURAR LAS CARTELERAS

Características Físicas

Tamaño estándar: 1.20 x 0.80 metros

Materiales: Madera y corcho

Paño azul pantone 207-1

Marco de aluminio

Vidrio

Se fijó un tamaño estándar con el objetivo de lograr homogeneidad en la estructura; además, facilita un correcto manejo del contenido al disponer del espacio necesario para las noticias que se muestren en el mismo.

Los colores de los materiales han sido elegidos de acuerdo a los colores corporativos de Petroecuador.

Ubicación

Las carteleras que se encuentran estratégicamente ubicadas conservarán su lugar, como las del Edificio Alpallana.

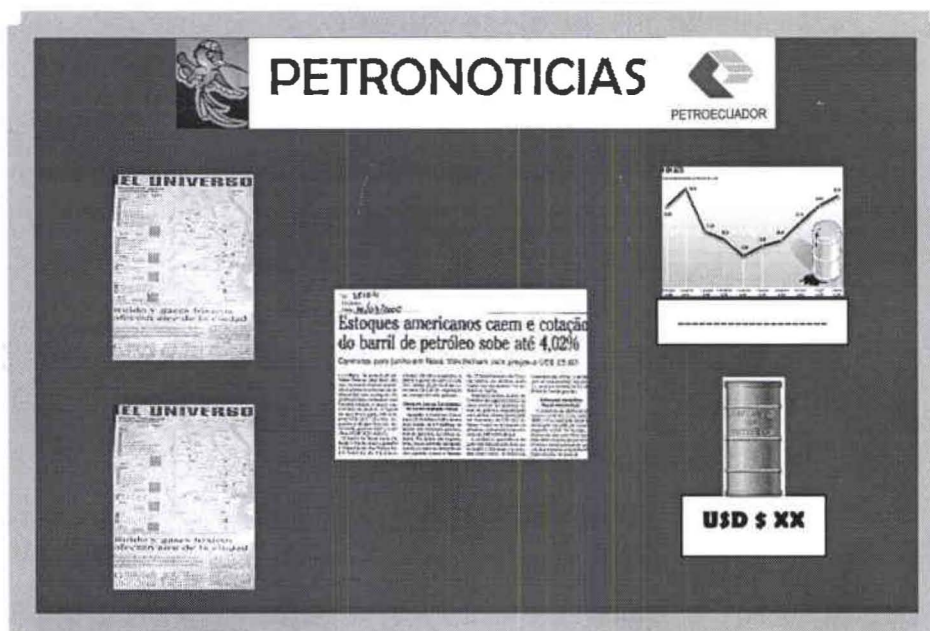
En los edificios que no tienen carteleras, se las ubicará en sitios con alto flujo de personas. En edificios que no son de propiedad de Petroecuador, no se instalarán carteleras en los pasillos, sino en lugares donde la gente se concentre, como por ejemplo en el lugar donde se encuentra la cafetería o en un pasillo principal.

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se elaborarán seis carteleras protegidas por vidrio y se colocarán en la recepción y en la Presidencia Ejecutiva del edificio Alpallana; en la recepción del edificio El Pinar; en la parte exterior de las salas de Capacitación; frente al hangar de las instalaciones de Aviación; y, en la oficina de la Gerencia de Oleoducto, al sur de Quito.

Número de Carteleras actuales y propuestas

Edificio	Número actual	Número propuesto
Alpallana	10	10
Adjunto	2	2
El Pinar	9	9
Cámara de la Construcción	4	4
Vivanco	2	2
Motor Pool	0	1
Servicio Médico	2	2
Capacitación	2	3
Documentación y Archivo	0	1
Departamento Aviación	1	2
Oleoducto Sur	6	6
	38	42

Diagramación y Contenido



En la parte superior, se ubica la temática que identifica a esta herramienta, denominada “PetroNoticias”; puesto que se mostrará información relevante y de actualidad sobre Petroecuador. Al lado izquierdo del mismo, se ubicará el Petroquinde y, al derecho, el isotipo de Petroecuador.

El contenido de las carteleras variará, dependiendo de las áreas en donde se ubiquen. Para las áreas de tránsito y poder, como son la Presidencia Ejecutiva y las recepciones de cada edificio, en donde circulan tanto públicos internos como externos, se expondrán noticias sobre la empresa y sobre la industria, resaltando las ideas principales de ésta, gráficos estadísticos de factores que influyen en la industria; además, se incluirá el precio actualizado del barril de petróleo.



Para las áreas sociales donde existe mayor concentración de los empleados, mensualmente se expondrá, en todo el lado izquierdo de las carteleras, una reseña de cada una de las unidades de la matriz; esta sección incluye la misión, un organigrama con las fotografías de los miembros de la unidad y, las principales funciones que tienen a su cargo, con el fin de realzar la importante labor que realiza cada una de las unidades para la consecución de los objetivos empresariales.

En el centro, se ubicarán las noticias más destacadas de la prensa nacional e internacional sobre la empresa y la industria, resaltando la esencia del artículo de prensa. Estas noticias tendrán una rotación de dos veces por semana, los días martes y jueves. Como se lo ha hecho hasta ahora, se incluirá la fuente y la fecha de la publicación de la noticia.

Al lado superior derecho, se presentará una frase motivadora, realizada por la unidad de Seguridad e Higiene Industrial, que será actualizada dos veces por mes. A continuación, se exhibirá el precio del barril de petróleo, su actualización será igual a la de las noticias.

Se delegarán dos responsables de la sección de prensa y audiovisuales de RIN, para la realización y el uso correcto de las carteleras. Además, se asignará una persona encargada del manejo de esta herramienta por cada edificio de la matriz, quien recibirá una charla impartida por los responsables de RIN, en donde se resaltarán su importante contribución en el tema comunicacional de la empresa; se enseñará el nuevo diseño de las carteleras, la correcta ubicación de los elementos que la componen y se entregará el material necesario para su publicación, como: las impresiones, las copias y las tachuelas.

Acción 3: IMPLEMENTAR EL INTRANET CORPORATIVO

Se recomienda dar un nuevo enfoque a esta herramienta, que ponga a disposición del usuario, links que contengan información sobre la Matriz y sobre cada una de sus filiales, con el objetivo de que la comunicación sea manejada de forma corporativa. Sin embargo, para obtener información confidencial de cada empresa del Sistema, el usuario deberá contar con una clave de acceso.

La creación del Intranet corporativo se justifica en el hecho de que, el Sistema Petroecuador es un holding de empresas, lo que hace necesario que exista información actualizada, que abarque todas las fases de la industria petrolera.

El intranet corporativo llevará el nombre de "Petroecuador al instante", por la rapidez en la publicación y actualización de las noticias del Sistema.

Las Unidades de Sistemas continuarán operando las herramientas tecnológicas necesarias para la publicación en la intranet de las empresas del Sistema; por su parte las Unidades de Relaciones Institucionales de Petroecuador-Matriz, Petroproducción, Petrocomercial y la persona encargada de Petroindustrial, serán las responsables de emitir, editar y actualizar toda la información que se publique en esta herramienta.

Se enviará a todos los usuarios del intranet correo electrónico con un link que permita un acceso directo a las actualizaciones que se realicen en esta herramienta.

El sistema necesario para la implementación del intranet corporativo es CMS a medida ("Control Management System"), que utiliza tecnología JAVA con aplicación a la base de datos ORACLE.

Contiene un catálogo de información con secciones, donde es posible limitar el acceso a información confidencial al introducir nombre, usuario y contraseña.

Acción 4: PROMOCIONAR LA NUEVA IMAGEN DE LAS
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Una vez por semana durante el mes anterior al lanzamiento de la nueva imagen de las herramientas de comunicación, se enviarán a través del correo electrónico notas promocionales de expectativa e información, que incluyan: el diseño o diagramación de estas herramientas con una breve explicación de las innovaciones, con el fin de que estos productos comunicacionales tengan una buena acogida por parte del público interno y, además, den a conocer la razón y los beneficios que aportará la reestructuración de estas herramientas.

Estrategia 2: Diseñar y coordinar nuevos programas de comunicación directa, con las unidades correspondientes.

La ejecución de los programas de comunicación abierta dependen del apoyo de las máximas autoridades de la empresa.

Acción 1: CREACIÓN DEL PROGRAMA DE REUNIONES
“COMUNICACIÓN ABIERTA”

Con el afán de fomentar la comunicación directa entre los miembros de la empresa, se creará un programa que incentive este tipo de comunicación, por ser eficaz y no tener costo.

Cabe resaltar, que el buen funcionamiento de este programa depende del liderazgo que los jefes de cada unidad posean para que puedan transmitir una actitud emprendedora y motivante a sus subordinados. Por lo tanto, se recomienda realizar un programa de capacitación referente a este tema, anterior a la implementación de este programa.

Procedimiento

El programa está orientado a los niveles superiores e inferiores de la institución.

Semanalmente, se reunirán los jefes de cada unidad con el Presidente Ejecutivo, estas reuniones se llevarán a cabo todos los días lunes a primera hora de la mañana. La finalidad de estas reuniones será realizar una planificación semanal y revisar los resultados obtenidos anteriormente.

Mensualmente, deberán asistir a la reunión: los Gerentes de la Matriz; los Vicepresidentes de las Filiales; el Presidente Ejecutivo y los miembros del Consejo de la Administración. Se reunirán el primer viernes de cada mes. El objetivo es planificar y coordinar las actividades de todo el Sistema.

Trimestralmente, se llevará a cabo un desayuno de trabajo entre: los Gerentes, los Vicepresidentes de cada filial, el Presidente Ejecutivo y los miembros del Directorio, con el fin de evaluar la ejecución de los planes, presupuestos, la

gestión realizada hasta momento y si éstos están encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por otra parte, todos los días martes a primera hora de la mañana, se llevarán a cabo reuniones dentro de las unidades, a las que deberán asistir: el Jefe de la unidad y todos los miembros que la integran, para evaluar las acciones realizadas anteriormente y planificar las actividades semanales, las mismas que tendrán una duración de 60 minutos.

Organización

Estas reuniones contarán con una agenda, la misma que incluirá los siguientes puntos:

- Definir objetivos
- Analizar problemas
- Definir soluciones
- Asignar responsables
- Realizar acciones de seguimiento

Acción 2: PROGRAMA DE CONFERENCIAS “MIÉRCOLES EDUCATIVO”

El primer miércoles de cada mes realizarán una conferencia dos invitados escogidos al azar de cada área de la empresa, en las instalaciones de la Unidad de Capacitación.

Un representante de la unidad exhibida mensualmente en las carteleras, realizará una presentación de su área de trabajo, indicando sus actividades, funciones y proyectos. Los asistentes a la exposición tienen la oportunidad de hacer preguntas al expositor.

Además, se realizarán conferencias sobre temas de interés general como: la obesidad, la hipertensión, el manejo del estrés o el respeto al medio ambiente.

Acción 3: ORGANIZAR JORNADAS DE INDUCCIÓN

El programa de inducción servirá para que los nuevos empleados conozcan los rasgos físicos y culturales de la empresa y las funciones de cada área, lo que permitirá que el nuevo integrante se sienta parte de la organización. Este programa se realizará en coordinación con la Unidad de Capacitación.

El programa comprende las siguientes actividades:

Conferencias

Las conferencias iniciarán con la presentación de un video institucional, posteriormente, un representante de cada Gerencia hará una exposición ilustrativa de las funciones que cumple, utilizando un tiempo máximo de 15 minutos; luego de lo cual, existirá un tiempo para esclarecer las dudas del nuevo empleado.

Visitas

Las visitas se llevarán a cabo en las instalaciones del oleoducto en el sur de Quito y en las empresas filiales del sistema Petroecuador en donde, un delegado expondrá la actividad y el funcionamiento del área visitada; además, se mostrará un video institucional.

Entrega de material de la empresa

Al finalizar este programa, al nuevo integrante de la empresa se le entregarán las publicaciones más recientes sobre la institución; además, recibirá material corporativo de Petroecuador como: una camiseta (tipo polo), un llavero y un esfero gráfico, con el fin de que el nuevo empleado tenga objetos que identifican a la empresa.

Acción 4: CREAR BUZÓN DE SUGERENCIAS ELECTRÓNICO

El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación que permite conocer la opinión, comentarios y el sentir de la gente.

A esta herramienta se podrá acceder a través de una sección creada en el intranet de cada filial, los comentarios serán recibidos por la Unidad de Relaciones Institucionales de cada empresa. Los usuarios podrán enviar sus sugerencias o comentarios de forma anónima sobre cualquier tema.

La inclusión de esta herramienta en el intranet obedece a la necesidad de adaptarse a la era tecnológica y a los beneficios que ello implica, por lo tanto, utilizar el cajón de madera resulta obsoleto.

Acción 5: CREAR MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

Considerando que la guía comercial de Petrocomercial, contiene los elementos físicos de la identidad corporativa de Petroecuador y de sus filiales, se propone sistematizarlos en un Manual de Identidad visual, mismo que puede ser elaborado en la imprenta de la Unidad RIN. La finalidad de la creación de este manual es contar con una herramienta que sirva de guía para el uso correcto de los elementos icónico-visuales que se vean reflejados en todas las publicaciones de la organización.

4.5 Presupuesto

CUADRO No. 11				
PRESUPUESTO ANUAL				
CONCEPTO	Periodicidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Diseño e impresión de la revista "PetroSucesos", 16 páginas (21.5 x 27,5 cm), full color, couché mate de 150 gr.	trimestral	0,1575	20000	3.150,0
Elaboración de carteleras "PetroNoticias" (1,20 x 0,80 cm) madera, corcho, paño y aluminio.	anual	37,8	36	1.360,8
Elaboración de carteleras "PetroNoticias" (1,20 x 0,80 cm) madera, corcho, paño, aluminio y vidrios corredizos	anual	120	6	720,0
Diseño y programación del Intranet Corporativo "Petroecuador al instante", CMS, tecnología JAVA	anual	13000	1	13.000,0
			Subtotal	18.230,8
			Subtotal Inflación 2,4%*	18.668,3
			I.V.A 12%	2.240,2
			TOTAL	20.908,5
(*) El 2,4% corresponde al Índice de Inflación para el año 2006 proyectada por el Banco Central				
Elaborado por: Autoras				

4.6 Cuadro de Resumen

Cuadro No. 12		
CUADRO DE RESUMEN		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO
1. Reestructuración de los productos comunicacionales existentes	1.1 Reestructuración de la Revista Institucional "PetroSucesos"	3.150,0
	1.2 Reestructuración de Carteleras "PetroNoticias"	2080,8
	1.3 Implementar el Intranet Corporativo "Petroecuador al instante"	13.000,0
2. Diseñar y coordinar nuevos programas de comunicación directa	2.1 Creación del programa de Reuniones "Comunicación Abierta"	0
	2.2 Programa de conferencias "Miércoles Educativo"	0
	2.3 Organizar jornadas de Inducción	0
	2.4 Creación del Buzón de Sugerencias electrónico	0
	2.5 Creación de Manual de Identidad Visual	0
Elaborado por: Autoras		

CONCLUSIONES

La investigación bibliográfica, la observación, el diagnóstico de las herramientas de comunicación existentes y el análisis de los resultados de las encuestas, permiten realizar una evaluación de la identidad corporativa de Petroecuador, que mostró una buena identificación con los elementos icónico-visuales, pero falencias con respecto a la aprehensión de los elementos culturales.

En cuanto a los rasgos físicos de la identidad corporativa, éstos están posicionados en la mente de la mayoría de los colaboradores, sin embargo, todavía existe confusión en el reconocimiento de algunos de estos elementos.

Con relación a los rasgos culturales, Petroecuador no tiene definidos sus valores corporativos, por lo tanto, los empleados no tienen claros los lineamientos de acción de la organización, que les permita potenciar sus recursos materiales, humanos y financieros.

El principal problema de la empresa es la injerencia política, que afecta al funcionamiento general de la organización, al existir alta rotación en los cargos jerárquicos, lo que impide aplicar planes a largo plazo; razón por la cual, el Plan de Comunicación sufre modificaciones que no permiten la consecución de los objetivos comunicacionales.

Por otra parte, la misión de la unidad de Relaciones Institucionales, y por lo tanto su plan de comunicación, están enfocados principalmente al público externo, lo que se ve reflejado en la poca importancia que se le ha dado al público interno. Sin tomar en cuenta, que los colaboradores transmiten la imagen corporativa al exterior y a sus propios compañeros.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es el manejo de las herramientas de comunicación, puesto que presenta algunas deficiencias en su funcionamiento de acuerdo a los objetivos para los que fueron creados. Los responsables de la publicación de las herramientas de comunicación no tienen claro el número de carteleras que existen, ni el número de ejemplares de la revista institucional. Además, éstas no poseen una estructura definida y su contenido es limitado. Por otra parte, la herramienta más utilizada y calificada como la más eficaz es el intranet, el mismo que es administrado íntegramente por la unidad de Sistemas.

La ineficacia de las herramientas de comunicación que existen actualmente, no satisfacen la necesidad de información del público interno, por lo tanto, provoca el apareamiento de rumores que distorsionan el sentido del mensaje y afecta al ambiente laboral.

No existe uniformidad en la información que emite Petroecuador, lo cual no permite que los colaboradores tengan información completa, clara y pertinente.

Es evidente que la comunicación directa entre los niveles superiores e inferiores se ve debilitada por la falta de liderazgo de los rangos jerárquicos, prevaleciendo la comunicación descendente dentro de Petroecuador.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del Plan de Comunicación propuesto pues, la información recogida a través de una profunda investigación, determinó las fortalezas y falencias de la comunicación al interior de Petroecuador-Matriz.

La planificación de la comunicación debe ser fijada a largo plazo. Cada acción deberá estar encaminada a lograr el principal objetivo comunicacional: proyectar una imagen positiva de la organización, interna y externamente.

La Unidad de Relaciones Institucionales debe ser la única responsable de administrar, editar y supervisar, tanto las herramientas de comunicación como la información que se publique en ellas, con el fin de transmitir un mensaje uniforme.

El análisis de los resultados de la investigación muestra que es necesario involucrar e informar al público interno sobre las acciones y decisiones que ocurren dentro de la empresa, con el afán de resaltar el importante rol que desempeñan y realzar su compromiso con la organización.

La construcción de una fuerte identidad corporativa depende de la optimización de las herramientas de comunicación para potenciar procesos de cohesión y de participación interna dirigidos al cumplimiento de la misión de la empresa.

Con la finalidad de que las herramientas de comunicación existentes cumplan a cabalidad el objetivo comunicacional para el cual fueron creadas, es decir: informar al público objetivo con un mensaje claro, se incluyó a éstas herramientas en un programa de reestructuración de forma y de unificación de contenido. La información publicada en cada uno de estos productos comunicacionales tendrá unidad, se complementarán una con otra, dependiendo de las características físicas y funcionales que posea cada herramienta.

A pesar de ser la empresa petrolera estatal más grande del país, Petroecuador es una organización controversial, por su actividad y por su manejo administrativo; por lo tanto, es fundamental que los colaboradores cuenten con información actualizada, oportuna y clara sobre la coyuntura de la empresa; tomando en cuenta, además, la distribución del personal en diversos espacios físicos (2 edificios principales, 8 periféricos y las instalaciones del Oleoducto al sur de Quito). Razones por las cuales, contar con una herramienta interactiva como es el intranet corporativo, que concentre la información del Sistema Petroecuador en un sólo sitio, constituye una fortaleza estratégica para la Empresa

También se considera necesario implementar programas de comunicación abierta, donde cada colaborador encuentre un espacio para expresarse y logre que sus ideas sean escuchadas y valoradas, fortaleciendo la comunicación ascendente y horizontal dentro de Petroecuador. Además, estos programas

pretenden fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que el uso incorrecto de los factores físicos de la identidad corporativa en las publicaciones de la empresa, hace evidente la necesidad de crear un manual de identidad visual que defina claramente el buen uso de los colores y formas de los elementos icónico-visuales.

Es primordial que se establezcan oficialmente los valores corporativos de Petroecuador, en los cuales se basen las acciones que lleva a cabo la empresa; se deberían tomar como referencia, los resultados obtenidos en la investigación, en la cual el público interno escogió los siguientes valores: Responsabilidad, Servicio y Eficiencia, como los tres principales pilares de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, José Manuel, La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas, documento electrónico, http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/politica_comunicacion.mspx
- AMADO, A; ZUÑEDA, C, Comunicaciones Públicas "El modelo de la comunicación integrada", Editorial Temas, España, 1999.
- Apuntes de clase, Ms. Gustavo Cusot, "Públicos Internos", 2003
- Apuntes de clase, Ms. Gustavo Cusot, "Públicos Externos", 2003
- CAPRIOTTI, Paul, " La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada".
- COSTA, Joan, Identidad Corporativa, Editorial Trillas, México, 1993.
- DASÍ, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ Rafael, MARTÍNEZ Vilanova, "Comunicación y Negociación", ESIC Editorial, Madrid, 1996
- Documento electrónico
"http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n"
- FERNÁNDEZ, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas 1998.
- Guía comercial para el distribuidor de Petrocomercial
- Informe Anual de Petroecuador 2003
- Informe Estadístico de la Actividad Hidrocarburífera del País, 2002.
- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995

- LACASA, A, Gestión de la Comunicación Empresarial, Editorial Gestión 2000, España, 2004.
- Ley Especial de Petroecuador
- MURIEL, María, La Comunicación Institucional, Enfoque de las RRPP, 1980.
- Unidad de Relaciones Institucionales, El petróleo en Ecuador su historia y su importancia en la Economía Nacional, 2004.
- VILLAFAÑE, J., La gestión profesional de la imagen corporativa", Editorial Pirámide, España 1999.
- WILCOX, Dennis, Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001.

ANEXOS

Quito, 2 de DIC. del 2005

Cliente: SRA. ANABELA CASTRO RUC o C.I.: _____

Dirección: _____ Teléfono: 097811520

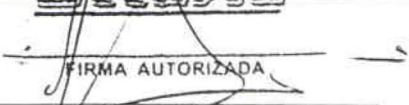
CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	VALOR TOTAL
42	CARTELENAS - MARCO ALUMINIO - CONCRETO - TELA AZUL	37.80	1.587.60
12	CARTELENAS - MARCO ALUMINIO - CONCRETO - TELA AZUL - VIDRIOS CONTORNADOS	120.00	5.040

Valor: INDICADOS Total Gravado con Tarifa 0%

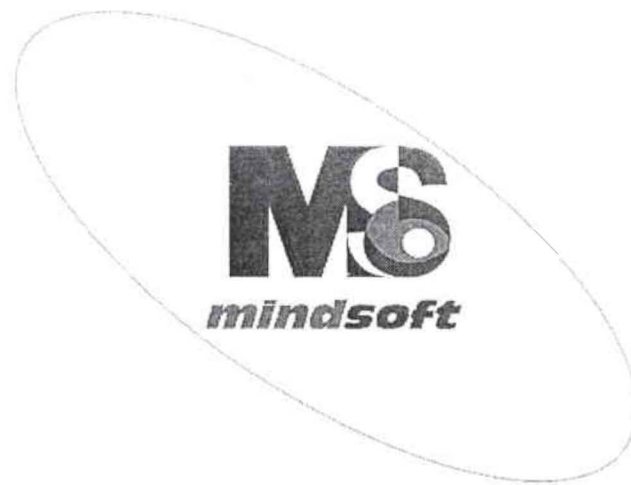
Forma de Pago: 60% AL CONTADO Total Gravado con Tarifa %
40% CONTINGENTE

Tiempo de Entrega: 10 DIAS LABORABLES Importe I.V.A.

Válidez de Oferta: 15 DIAS **TOTAL PROFORMA** 5040.00

FIRMA AUTORIZADA

POFOTTAWA

Recibí Conforme



1. Índice

1.	ÍNDICE	2
2.	INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.	¿QUIÉNES SOMOS?	3
	:: MISIÓN ::	3
	:: VISIÓN ::	3
4.	NUESTRA PROPUESTA	4
	4.1. SITIO INFORMATIVO EMPRESARIAL	4
	4.1.1. SECCIONES ESTÁTICAS	4
	4.1.2. SECCIONES DINÁMICAS	4
	4.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	5
	4.3. SISTEMA DE PUBLICACIÓN Y ENVÍO DE CIRCULARES	5
	4.4. BIBLIOTECA VIRTUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.	COSTOS Y FORMA DE PAGO	7
6.	PORTAFOLIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	NUESTROS CLIENTES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

2. ¿Quiénes somos?

Mindsoft Cia. Ltda. es una empresa que desarrolla aplicaciones multi-capas, brindando a sus clientes herramientas que les permitan competir en un mundo que tiende hacia la globalización en el manejo de información, y que está inmerso en un proceso de automatización y calidad de servicio al cliente cada vez más acelerado y exigente.

:: MISIÓN ::

Somos una organización dinámica dedicada a proponer, desarrollar e implementar soluciones informáticas integrales, haciendo uso de la tecnología más actualizada y adecuada para cada proyecto.

:: VISIÓN ::

Ser una empresa líder y vanguardista en el mercado de desarrollo de soluciones informáticas orientadas al Internet que permitan el crecimiento y desarrollo de los negocios haciendo uso de tecnología de punta e ideas innovadoras que maximicen las relaciones entre el negocio y los clientes.

Para mayor información acerca de la compañía por favor visítenos en:

<http://www.mindsoft.biz>

3. Nuestra propuesta

3.1. Sitio Informativo Empresarial

Como primera parte de la propuesta presentamos el diseño del sitio Web tanto gráfico como funcional. El sitio Web PetroEcuador y sus filiales permitirá establecer una presencia activa y dinámica dentro del Intranet. Posibilitando a los visitantes del sitio, que accedan a información e imágenes actualizadas.

3.1.1. Secciones Estáticas

Nuestra Organización: en esta sección va estar la información principal de la Empresa como: Objetivos, Misión, Visión y Valores.

Sección Medio Ambiente: En esta sección va estar la información acerca de PetroEcuador y el cuidado que tiene con el medio ambiente.

Mapa del Sitio: esta sección va contener el mapa del sitio Web.

PetroEcuador Global: esta sección va contener una animación flash Empresarial.

3.1.2. Secciones Dinámicas

En este módulo se van a desarrollar todas las secciones que van a interactuar con la base de datos, donde la información reside en un repositorio de datos centralizado facilitando de esta manera la administración, actualización y mantenimiento de la información. De tal forma, que su organización no necesita modificar las páginas de su sitio Web sino simplemente actualizar la información almacenada en la base de datos y los cambios se verán reflejados en el sitio Web.

Las secciones que estarán almacenadas en la base de datos serán las siguientes:

- **Página principal:** en esta página va estar la información principal de Sistema Petroecuador y podrá ser actualizada por el administrador del sitio.
- **Secciones de Eventos y Noticias.** Todas estas secciones van a poder ser actualizadas por el administrador del sitio. Además va contar con un buscador para rápido acceso a las noticias de interés.
- **Sección Negocios y Productos:** En esta sección va a estar la información de todos los productos y negocios de la organización categorizados por los principales sectores a los cuales están dirigidos.
- **Secciones de Estados financieros.** Esta sección va a contar con información de financiera actualizada.
- **Sección Buzón de Sugerencias:** esta sección va contener un espacio para ingresar las sugerencias y comentarios del personal. Los datos ingresados por ellos serán enviados a un dirección de correo electrónico del administrador de esta sección.

3.1.3. Seguridad

- La aplicación deberá hacer uso de un servidor SSL para proteger las transacciones y brindar seguridad en la integridad de los datos e información confidencial.

3.2. Sistema de Administración

El sistema de administración es la herramienta que permite actualizar los contenidos del sitio Web mediante una interfaz segura y amigable. La interfaz de administración se presenta como un entorno Web al cual los administradores acceden mediante un nombre de usuario y una contraseña. Los administradores tienen la facultad de añadir, modificar o eliminar información de las secciones dinámicas a las cuales estén autorizados.

La información de las secciones dinámicas va a estar almacenada en una base de datos centralizada, desde donde se la muestra a los visitantes. Gracias a este manejo de la información, cualquier cambio efectuado al sitio a través de la interfaz de administración es automáticamente reflejado en las interfaces de usuario.

Con este sistema su organización no requiere de personal especializado en el desarrollo de páginas Web para mantener al día la información de su sitio.

3.3. Sistema de Publicación y envío de Circulares

Las Circulares serán publicadas en el sitio Web o enviadas a los suscriptores y podrán ser encontradas a través de un buscador. El administrador de esta sección podrá aumentar nuevas circulares o enviar a los suscriptores.

El sistema de publicación y envío de circulares personalizados estarán basados en un diseño preestablecido. Cuenta con las siguientes secciones:

- **Publicaciones de Circulares.** En esta sección se publicará las entregas de **Circulares** que serán enviadas por email desde el sitio de administración del sitio Web.
- **Registro de Suscriptores.** Las personas que deseen suscribirse a las Circulares lo podrán hacer mediante esta sección en la cual se pedirá datos básicos.

Se podrá hacer envíos de circulares según el interés del cliente. De esta manera se brinda un servicio diferenciado y personalizado a los clientes de la Organización.

3.4. Especificación Técnica

- La aplicación web será desarrollada con tecnología JSP.
- La aplicación funcionará sobre cualquier Base de Datos
- La aplicación será montada en un servidor con soporte a Apache y Tomcat 4.1.x funcionando como servidor web y de contenedor web, respectivamente.
- La Tecnología con la que será desarrollado el sistema es Struts y Hibernate.
- Para asegurar la protección de los datos se utilizará un servidor SSL que brinde seguridades a todo nivel.

4. Costos y Forma de Pago

A continuación se presenta una tabla en la cual se especifican los costos de diseño y desarrollo de las soluciones informáticas que serían desarrolladas por el equipo de MINDSOFT. La presente oferta tiene una vigencia de 60 días a partir del día 1 de Enero de 2006.

MÓDULO	PRECIO	DURACIÓN
Website Dinámico con administración	\$ 13.000	3 meses (Diseño Aprobado)
Sistema de Publicación y envío de Circulares	\$ 1.300	4 semanas(Diseño Aprobado)

La forma de pago es como se presenta a continuación:

- 50% a la firma del contrato.
- 50% a la entrega a la entrega del producto.

El valor no incluye:

- Impuesto al valor agregado (IVA)

5. Plan de Trabajo

Alcance

En general el desarrollo de una aplicación incluye los siguientes puntos:

- Levantamiento de requerimientos.
- Diseño Gráfico.
- Afinamiento Diseños
- Aprobación diseño definitivo
- Optimización de imágenes.
- Realización de Cortes y armado Html.
- Diseño y creación de Estilos en Cascada.
- Creación de Animaciones en Flash
- Creación Artes Gráficas.
- Pruebas funcionales.
- Aprobación

Plazos

El tiempo de entrega del proyecto es variable, sin contar con el tiempo que se demore el cliente en proporcionar la información requerida para avanzar en el desarrollo y en aprobar los diseños de interfaz gráfica.

6. Portafolio

NUESTROS CLIENTES

Mindsoft cuenta con un portafolio de clientes satisfechos con nuestros servicios entre los cuales figuran

Sitios y Aplicaciones Web:

- ▶ **Amazonas Plaza**- Edificio Amazonas Plaza
- ▶ **AllTransit**- Escuela de conducción
- ▶ **UDLA** - Universidad de las Américas Quito: Sistema de evaluación docente
Sistema de exámenes de admisión, Sistema vocacional.
- ▶ **Colegio William Shakespeare** - Sitio Web del Colegio
- ▶ **Lexis** - Fundación Lexis y Lexis S.A.
- ▶ **Cooperativa Cooprogreso** - Sitio Web Cooperativa
- ▶ **ARD3D** - Proyecto apoyado por US AID y ARD.
- ▶ **Smart choice** - Distribuidores de Motorola en Ecuador
- ▶ **Portal de la mina**- Uribe & Schwarzkopf, Corporación Valarezo Noboa
- ▶ **ICAM** - Instituto Nacional de Capacitación Municipal
- ▶ **Befrance**- Asociación de ex becarios ecuatorianos en Francia
- ▶ **Pipe and Steel of Florida, inc.** - Corporate Website.
- ▶ **GGConsulting**- Sistema de Newsletter.
- ▶ **Colegio Americano de Quito**- Capacitación y Asesoría
- ▶ **ExpertWeb**- Sistema de Callcenter para Bellsouth 111
- ▶ **YAGUE**- Tercerización de Servicios.

Presentaciones Multimedia:

- ▶ **Integra Security Cia. Ltda.**
- ▶ **Grupo Laar.**
- ▶ **Dr. Market**
- ▶ **Smart Choice**
- ▶ **Moontech corp**
- ▶ **Fundación Nasukao**
- ▶ **Edificio Amazonas Plaza**
- ▶ **Power Latinamerica**
- ▶ **Bayer**