



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA  
CEPSA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO Y PROPUESTA  
DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA  
PARA FORTALECER SU CULTURA EMPRESARIAL**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Licenciado en Comunicación Corporativa

Profesora Guía:  
Mst. Gabriela Egas

Autor:  
Diego Rafael Salvador Terán

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Gabriela Egas  
Magíster  
C.I.: 170810969-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Diego Salvador Terán

C.I.: 171414929-9

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo que he puesto en este trabajo. Por esto agradezco a mi directora de tesis, Mst. Gabriela Egas, por todo el apoyo en la enseñanza de sus conocimientos como de amistad que me brindo durante el tiempo del trabajo, a la empresa Cepsa por abrirme las puertas para ser parte de ella, en especial mi compañero de oficina Hernán Berrazueta, quien durante de este tiempo ha sido mi soporte. A mis padres quienes toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a mi novia, mi compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo en momentos de cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa CEPSA, ubicada en la ciudad de Quito y proponer un Plan de Comunicación Corporativa para fortalecer su cultura empresarial.

La exploración se dividió en dos ámbitos: investigación bibliográfica, en la cual se pudo identificar, analizar y recopilar información relacionada a las variables de estudio, de manera que fuera aplicable a la propuesta final y, una investigación de campo, la misma que se efectuó mediante el estudio de los diferentes aspectos del entorno en el cual se desempeña la empresa.

En cuanto a este último tema, se consideró como población de estudio a los públicos internos de CEPSA. De igual manera, se obtuvo información adicional mediante la realización de entrevistas a los principales directivos.

Finalmente, se procedió a diseñar una Propuesta de Plan de Comunicación para CEPSA, el cual busca principalmente satisfacer las necesidades de comunicación que se evidenciaron en las encuestas realizadas a los empleados, además de promover una cultura de comunicación formal, que más allá de impulsar el intercambio de información, ideas o sugerencias, permitiera a la empresa, afianzar la cultura, de manera que se asegure su éxito en el mercado y permita alcanzar los objetivos para los que fue creada, mediante la utilización de estrategias y acciones coherentes con su razón de ser.

## ABSTRACT

This research work was developed with the idea of making a diagnosis of internal communication of the company CEPSA, located in the city of Quito and propose a plan to strength its corporate communication corporate culture.

The examination was divided into two areas: literature review, which could identify, analyze and gather information related to the study variables, so that was applied to the final propos a land field research, it was made by studying different aspects of the environment in which the company operates.

Regarding the latter, was considered as the study population to internal audiences CEPSA. Similarly, additional information was obtained by conducting interviews with senior management.

Finally, we proceeded to design a proposal for a Communication Plan for CEPSA, which primarily seeks to meet the communication needs that became a parenting the surveys to employees and to promote a culture of formal communication, that beyond the boost exchange of information, ideas or suggestions, would allow the company to strength the culture so as to ensure their success in the market and allow to reach the objectives it was created through the use of strategies and actions consistent with its reason for be.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>3</b>
1.1 DEFINICIÓN.....	3
1.2 PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ .....	4
1.3 EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ABARCA CUATRO PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES .....	5
1.4 DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	5
1.5 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO .....	10
1.6 DIFERENCIAS DE DIAGNÓSTICO .....	11
<b>2 CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>15</b>
2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	16
2.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	18
2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	19
2.4 PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN.....	20
2.4.1 Concepto de Planificación Estratégica en Comunicación .....	20
2.4.2 Componentes del Plan de Comunicación .....	21
2.5 COMUNICACIÓN INTERNA .....	23
2.5.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	24
2.5.2 Tipos de Comunicación Interna .....	27
2.5.3 Flujos de Comunicación Interna.....	27
2.5.4 Herramientas de la Comunicación Interna.....	31
2.5.5 Plan de Comunicación Interna.....	35
2.6 IDENTIDAD CORPORATIVA .....	35
2.6.1 Cultura Corporativa.....	36
2.6.2 Funciones de la Cultura Corporativa.....	38
2.6.3 Fundamentos de la Cultura Corporativa .....	40
2.7 CLIMA LABORAL .....	44
2.7.1 Factores Subjetivos del Clima Laboral.....	44
2.7.2 Factores Objetivos del Clima Laboral .....	45
2.8 BENEFICIOS DE LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.....	45
2.9 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	46
<b>3 CAPÍTULO III. CEPESA.....</b>	<b>48</b>
3.1 HISTORIA DE CEPESA S.A.....	48
3.1.1 La Idea Original.....	49
3.1.2 La Década Prodigiosa.....	50
3.1.3 Golpes de Timón.....	52

3.1.4	Reflejos del Futuro.....	54
3.1.4.1	División de Vehículos.....	54
3.1.4.2	División Lubricantes.....	54
3.1.4.3	División Automotriz.....	54
3.1.4.4	División Químicos.....	54
3.1.4.5	División de Consumo.....	55
3.1.5	En Tributo a la Comunidad.....	55
3.1.6	Actualidad.....	56
3.2	MISIÓN.....	56
3.3	VISIÓN.....	56
3.4	POLÍTICAS.....	57
3.5	UBICACIÓN A NIVEL NACIONAL.....	57
3.6	PRODUCTOS.....	58
3.6.1	Lubricantes.....	58
3.6.2	División Llantas.....	59
3.6.3	Vehículos.....	60
3.7	EMPRESAS DEL GRUPO CEPESA.....	60
3.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
3.9	IDENTIDAD VISUAL.....	63
3.10	IDENTIDAD COMUNICACIONAL.....	63
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>65</b>
4.1	OBJETIVOS.....	65
4.1.1	Objetivo General.....	65
4.1.2	Objetivos Específicos.....	65
4.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.3	POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	66
4.3.1	Tamaño de la Muestra.....	66
4.4	ENCUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
4.5	TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	68
4.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENCUESTAS.....	82
4.7	ENTREVISTAS.....	83
4.8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENTREVISTAS.....	86
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN.....</b>	<b>87</b>
5.1	PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CEPESA.....	87
5.1.1	Objetivos.....	87
5.2	FODA.....	88
5.3	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	89

<b>6</b>	<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
6.1	CONCLUSIONES	95
6.2	RECOMENDACIONES	95
	<b>Referencias</b>	<b>97</b>
	<b>Anexos</b>	<b>99</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las necesidades de comunicación corporativa en las empresas son muy grandes, tal es así que si no existe una comunicación empresarial adecuada éstas colapsan, llevándolas a una crisis, que es el mayor problema que una empresa puede sufrir en un mundo tan competitivo. La cultura Corporativa no es bien manejada y es otro grave problema que sufren las empresas a nivel nacional ya que sin ésta se podría decir que una empresa no sabe quién es, de dónde es, y qué es en el mercado, por lo que se debe tener en cuenta que una mejor cultura corporativa es fundamental para su desarrollo.

En CEPSA la Comunicación Corporativa ha sido tomada en cuenta de una manera muy ligera desde hace varios años, lo cual ha generado un malestar empresarial, pasa el tiempo y se forman nuevos inconvenientes, tales como: divisiones de los departamentos creada por un mal liderazgo, lo que quiere decir que cada departamento trabaja individualmente o independientemente. Esto ha generado un malestar interno y una competencia entre las diferentes áreas. El personal se preocupa más de la vida y del trabajo de los demás, que del trabajo y la responsabilidad que tiene cada uno en las diferentes áreas, generando graves problemas para la empresa.

Por estas razones, es de suma importancia que se realice un plan de comunicación interna, desglosando los problemas causantes de las fallas que existen en la organización. Estos problemas se los tiene que atacar desde sus raíces, es importante esto, de otra manera se tratarán los problemas superficialmente, que traerá soluciones a corto plazo, pero no serán duraderas. Hay que enfocarse en desarrollar estrategias comunicacionales que sean medibles a largo plazo, y así ir constituyendo un clima laboral que cada vez mejore.

Se debe constituir una actitud de calidad humana, en donde existan constantes desafíos. Se debe lograr que las personas se encuentren involucradas en las acciones de la empresa, para así crear un mejoramiento continuo. Para ello hay que determinar un método de trabajo claro y específico para cada trabajador, que contenga cambios paulatinos y sean innovadores.

Debe existir un liderazgo tanto a nivel personal, como interpersonal; así como a nivel gerencial y organizacional. Para ello es importante ir desarrollando ciertos hábitos, para ir mejorando el clima laboral.

# 1 CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico, se puede detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Si bien, en muchas ocasiones, este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

## 1.1 DEFINICIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "*Diagnosis*", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "**integrales**" y los "**específicos**".

Los diagnósticos "**integrales**" se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresariales. Como un buen exponente

de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad", la metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

En tanto, los diagnósticos "**específicos**" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

## 1.2 PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ

Cualquiera que sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores:

El **primero** consiste en establecer el parámetro de evaluación. Para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.

El **segundo** paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.

El **tercero** es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.

Finalmente, en el **cuarto** paso debe realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

### 1.3 EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ABARCA CUATRO PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES

**Perspectiva financiera:** Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

**Perspectiva de los clientes:** Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

**Perspectiva de los procesos internos:** Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

**Perspectiva de las capacidades del personal y la organización:** Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial.

### 1.4 DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

“El diagnóstico de las comunicaciones internas parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Así mismo permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación”. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 45)

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es un recorte temporal en que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas, en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna. Es a

través de su resultado que se podrá establecer acciones concretas que respondan a la realidad que luego deberá ser abordada dentro del plan de comunicación interna.

De este modo, el diagnóstico tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de la organización. En principio, para alcanzar esta instancia de conocimiento de la situación de comunicación que presenta la organización se realiza una identificación de los públicos estableciendo su perfil. ((Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 46)

También es muy importante el diagnóstico para realizar un estudio de investigación de cómo se encuentra una organización desde la perspectiva de la comunicación organizacional, señalando la importancia que ésta juega en la sociedad. La necesidad de implementar cambios planeados dentro de la misma, partiendo de la realización de un diagnóstico integral, utilizando un enfoque sistémico que proporcione información suficiente para lograr el mejoramiento continuo de sus procesos.

La velocidad de los cambios sociales que se presentan actualmente, han modificado los esquemas y estructuras tradicionales en las formas de pensar, sentir y actuar de millones de personas. La percepción social se ve modificada por una dinámica compleja, la cual recibe la influencia de diversas fuerzas de carácter incontrolable, tales como el impacto de un desarrollo innovador de la tecnología, que ha modificado radicalmente las condiciones de vida y con ello, las relaciones sociales. De igual forma, recibe la influencia de una serie de cambios económicos y políticos que por su naturaleza han roto reglas y estereotipos que anteriormente caracterizaban y limitaban la participación social, además de otros cambios de distinta índole que forman parte de un conjunto de características del escenario contemporáneo. Los cambios se presentan de una manera impredecible y discontinua generando un ambiente de incertidumbre que afecta la toma de decisiones a nivel individual, grupal, organizacional y comunitario.

Por otro lado, cabe hacer mención de la siguiente afirmación: dos palabras claves pueden definir los tiempos actuales: CAMBIO SOCIAL, estos términos pueden describir con relativa precisión el estado actual de la dinámica social internacional. A través de la televisión, prensa, cine y otras fuentes de información, somos testigos y partícipes de cambios de distinta índole y a diferentes niveles: políticos, económicos, sociológicos tecnológicos, culturales, etc.

Estos cambios que se presentan en forma discontinua e impredecible, afectan todos los contextos de la vida social: individual, grupal organizacional y comunitaria, al generar un ambiente de incertidumbre. No es atrevido afirmar que en los últimos quince años se han presentado más cambios que en los anteriores cincuenta años. La modernización de la vida social, el cambio en las condiciones de vida, el desarrollo tecnológico, la incorporación de la ciencia y la tecnología al proceso de producción, es parte de la vida cotidiana contemporánea.

En las décadas de los setentas y ochentas, el entorno social experimentó una serie de cambios radicales que vinieron a revolucionar las condiciones de vida, los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales. En gran medida, varios de estos cambios obedecían al surgimiento de una nueva crisis de la ideología dominante de corte autoritario, enfrentada a un incremento de la movilización de grandes masas de la población que exigían una mayor participación en las diferentes instancias de la vida social, sobre todo en el proceso de toma de decisiones.

En el desarrollo de las investigaciones se elabora una concepción teórico-metodológica para el estudio de la cultura organizacional la cual implica la definición de carácter dialéctico sobre cultura organizacional, la definición de las variables e indicadores que determinan este objeto y la creación de procedimientos de diagnóstico que permitan un conocimiento profundo del comportamiento de este fenómeno, y en consecuencia poderlo gerenciar en

función de procesos de cambio y desempeño empresarial. Como orientación metodológica en el desarrollo de esta actividad, se parte de una concepción integrativa como sistema abierto que emplea métodos teóricos y prácticos, cuantitativos y cualitativos en la construcción del conocimiento, sobre la base de una concepción sistémica de las organizaciones.

Los principales aportes son:

- La concepción epistemológica, teórica y metodológica de carácter integrativo para el estudio de la cultura.
- El análisis crítico de los diferentes enfoques, conceptos, modelos y procedimientos existentes sobre este objeto.
- El análisis de las variables e indicadores que determinan este objeto.
- La concepción de un modelo y el procedimiento de diagnóstico que interrelaciona al estilo de liderazgo, las variables “*suaves, duras*” y el entorno, que es aplicable a cualquier tipo de organización empresarial.

Para analizar los principales términos utilizados por los autores para definir la cultura organizacional y de igual forma para identificar los principales indicadores utilizados en los procedimientos metodológicos existentes para el diagnóstico de este fenómeno, en este compendio de artículos se aplica el análisis estadístico con el enfoque multivariado por la cantidad de indicadores que se utilizan y la necesidad de analizar la interrelación entre ellos.

Un procesamiento de suma importancia para conseguir los resultados propuestos son los cuestionarios y encuestas, los cuales ayudan a ver en qué estado se encuentra la Cultura Organizacional de la empresa, al igual que las entrevistas.

El modelo teórico y el procedimiento metodológico de un diagnóstico empresarial permiten:

- Analizar el funcionamiento de una organización desde el punto de vista global y en un entorno dado. En este sentido, la definición que da la empresa a su entorno y la manera en que entienden deben sobrevivir, adaptarse o crecer en el mismo, lo que determina su misión básica, el objetivo principal, las funciones centrales de la organización.
- Analizar las relaciones grupales permitiendo detectar el estado de variables tales como: clima organizacional, valores, actitudes, presunciones, creencias, así como el lenguaje común, categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, cómo se distribuye el poder y la jerarquía, “premios y castigos”.
- Analizar al individuo desde el punto de vista de su productividad y la satisfacción con el trabajo. (Fernández, 2009, p. 143)

Los resultados alcanzados tienen incidencia en los aspectos económicos y sociales primero a nivel de empresa y luego a nivel de toda la sociedad, puesto que un diagnóstico de la cultura empresarial permite determinar las principales presunciones, valores y creencias de los grupos que integran las organizaciones lo que facilitaría:

1. Diseñar una estrategia de entrada, acorde con la cultura de la entidad en la realización de intervenciones consultivas atenuando la resistencia natural ante la presencia de agentes externos, especialmente en las condiciones, con la implantación del proceso de perfeccionamiento empresarial.
2. Diseñar estrategias de cambio que utilicen las principales fortalezas de esa cultura, convirtiéndose en cambios, los cuales tienen una incidencia determinante en la implicación, motivación, desempeño de los trabajadores y en la perdurabilidad de dichos cambios en el tiempo.

3. Diagnosticar la incidencia de la cultura empresarial en las diferentes estrategias que se trace la empresa, prediciendo el efecto de las mismas.
4. Determinar las coordenadas del clima social y la definición de los vínculos entre los miembros de la empresa.
5. Determinar la incidencia de la cultura empresarial en los procesos de selección, reclutamiento, socialización y medición del desempeño de las organizaciones investigadas.
6. Determinar la vinculación existente entre la cultura empresarial y los elementos del proceso de dirección.
7. Determinar la incidencia de la cultura empresarial en los fenómenos relacionados con la calidad, productividad y eficiencia empresarial.
8. Determinar en qué medida la cultura empresarial existente garantiza la adaptación de las empresas a entornos cada vez más dinámicos.

### **1.5 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

- El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presente una empresa. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
- Sondea la opinión de los públicos internos acerca de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización.
- La instancia de diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 46)

## 1.6 DIFERENCIAS DE DIAGNÓSTICO

La información reunida en el diagnóstico puede alcanzar una mayor o menor amplitud, de acuerdo a la herramienta de evaluación que sea aplicada:

Los tipos de diagnóstico que se emplea son:

Amplios y Específicos

### **Amplios:**

**1. Investigación del clima interno:** Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el “humor de la compañía”

“Se trata de una encuesta que está orientada a medir sentimientos y percepciones del personal de una empresa a partir de una serie de temas relacionados a la gestión diaria de la compañía y el desempeño cotidiano”. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 48)

Algunas de las categorías que se evalúan están focalizadas principalmente en la relación interpersonal, en el desempeño y la participación, así como también en las expectativas de desarrollo de sus integrantes. Cuestiones que influyen directamente en el humor y que constituyen el clima general de la organización.

Objetivos:

- Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de descontento.
- Identificar el perfil laboral existente. Si es bien aprovechado el recurso.

- Comprobar la efectividad de los supervisores: las directivas se alinean con los objetivos de la empresa.
- Identificar problemas en grupos de trabajo.
- Evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 48)

**2. Auditoría de comunicación interna:** Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.

### **Específicos**

**1. Awareness:** Ofrece un diagnóstico de menor alcance es un remplazo acerca de un tipo de canal. Es así que la investigación de awareness evalúa el conocimiento, el grado de concienciación y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización. A través de ella se conoce:

- Si el público interno ha puesto atención en los temas y mensajes recibidos.
- Si los han comprendido y asimilado.
- Si los han retenido de alguna forma. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 55)

**2. Readership:** Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de comunicación interna implementados.

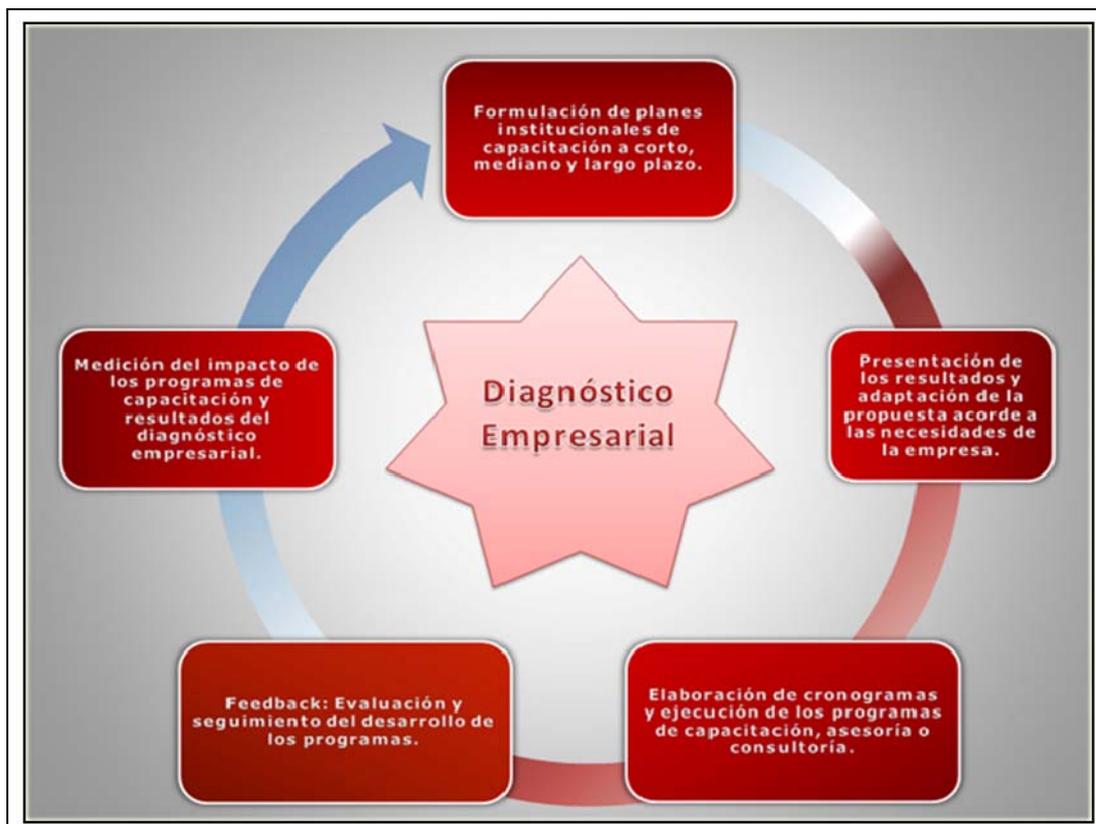
La investigación de readership evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicarse en uno o varios canales.

Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado, además puede medir los accesos o niveles de entrada en la intranet o en los sitios de Internet o el nivel de recepción de las publicaciones gráficas (revistas internas), o digitales (*newsletters, mails, etc.*). (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 57)

Las encuestas de lectura son probablemente las más comunes de las herramientas de evaluación de comunicación y en la investigación de *readership* son utilizadas para conocer las preferencias del público interno respecto de uno o varios canales. En cuanto a las publicaciones, las encuestas de lectura son de gran utilidad para conocer:

- Cuánto leen de la publicación.
- Qué tipo de artículos o secciones prefieren leer.
- La efectividad del uso de gráficos y fotografías.
- Las preferencias en cuanto al tipo de redacción de las comunicaciones, la frecuencia de la publicación y su forma de distribución.
- Hasta qué punto de lectura de la publicación influye en el desempeño de los empleados. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 57)

Gráfico N° 1: Diagnóstico empresarial



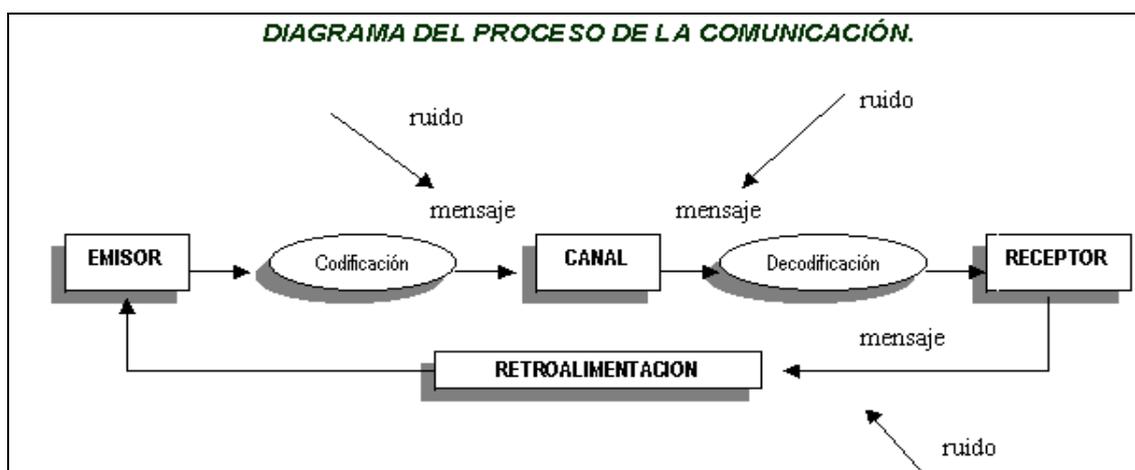
Fuente: genialconsultora.com.ar

## 2 CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Antes de pasar a analizar qué debe ser el área de Comunicación Corporativa y qué funciones ha de cumplir, se debe comprender bien el concepto de comunicación y saber su alcance.

“Por comunicación se entiende el acto por el cual se estructura y elabora un mensaje determinado; se emplea un medio para su transmisión; se transmite a un receptor definido y dicho receptor lo decodifica para volver a iniciar un proceso de comunicación de retorno de dicho mensaje”. (Fajardo, 2009).

Gráfico N° 2: Proceso de la Comunicación



Fuente: Técnicas-de-estudio.org

Por tanto, la comunicación no es un hecho unilateral, no es un monólogo, sino que requiere de un receptor que sepa decodificar el mensaje y que tenga posibilidades de dar un feedback al emisor; y todo ello a través de numerosos medios.

La principal lección de esta definición para las organizaciones es la de concienciarse de que la comunicación es cosa de dos o más agentes, no solo de uno. Que aquello que se desea comunicar no solo depende de cómo se lo diga y dónde se lo diga, sino que también depende de cómo lo entiendan los receptores.

Esto supone que el mensaje deja de pertenecer exclusivamente a la empresa y que la propiedad de la comunicación se vuelve compartida.

Entender este punto de partida es fundamental para poder desarrollar una comunicación corporativa adecuada.

La segunda lección de esta definición es que este acto de comunicar no es propiedad de un área, un responsable o un grupo de personas únicamente, sino que todos tienen la posibilidad de comunicar; en realidad, todos comunican de manera constante y continua, por lo que el campo de la comunicación corporativa se hace extenso y complejo.

Siguiendo la definición de comunicación proporcionada en líneas previas, la comunicación corporativa es el acto por el cual una organización emite una serie de mensajes a través de una serie de medios a un conjunto de receptores con la intención de transmitir ideas y conceptos determinados.

Esto plantea un gran problema inicial el cual es el de la incapacidad de restringir en un área única el control de la comunicación que realiza cualquier miembro de la organización dentro de su rol como integrante o fuera de él, esta es la principal idea que esta definición debe dejar. Todo en la organización comunica: sus colaboradores, sus procesos, sus estructuras, sus objetivos, sus estrategias, su estilo de dirección, sus decisiones; y no solo en el desempeño de sus funciones, sino también fuera de ellas. Por lo tanto, cada trabajador, por ejemplo, es un potencial agente de comunicación corporativa, tanto dentro como fuera de la organización. Ante este hecho, parece claro el papel estratégico del área de Comunicación Corporativa.

## **2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

El desarrollo pleno de las redes de información ha llevado a las empresas a cuidar mucho más su comunicación, tanto a nivel interno como externo. La

comunicación organizacional o comunicación empresarial, se ha arraigado en la cultura corporativa de las empresas de la mano de las RR.PP. como un arte en el que se sostiene la integridad de la compañía. Hoy en día, la comunicación corporativa de la empresa se entiende como:

“El conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando”.  
(Wilcox , 2006, p. 126)

Se convierte en su voz, en el diálogo con los diferentes círculos que la rodean. Además, sirve de base para construir estrategias y planear la subsistencia de la actividad empresarial.

Cuando la comunicación no es realmente efectiva y las directrices para el desarrollo de un trabajo no son las adecuadas, surgen inconvenientes, problemas y malentendidos dentro de la estructura de la empresa. Muchos intentos de cambio o estrategias de transformación han fracasado por culpa de unos sistemas de comunicación deficientes, por lo que se han perdido grandes cantidades de dinero y esfuerzo de los trabajadores.

La importancia de contar con nuevos profesionales especializados en este campo es vital para las empresas. Cada vez más, la demanda de estos controles de la información aumenta y las compañías crean organismos propios, o subcontratan agencias especializadas en este campo.

Todo lo que haga o diga la empresa e incluso lo que no, es considerado como comunicación. Este es el motivo principal por el cual ésta debe ser debidamente planificada, para establecer estrategias que permitan apoyar el plan general.

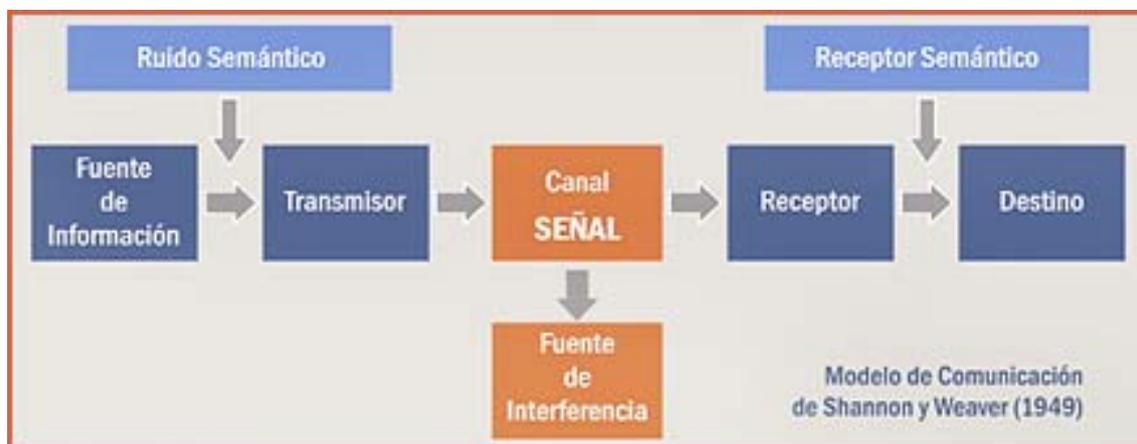
## 2.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Es la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales y no orales. Consta de:

- Comunicador (quién)
- Mensaje (qué)
- Medio utilizado (cómo)
- Destinatario (a quién)
- Retroinformación (con qué resultado)

Es decir, el emisor es lo primero y es la figura más importante del proceso. Todo se inicia con las intenciones del emisor, continúa con su mensaje transmitido a través de un medio seleccionado, se produce efectos en el destinatario, y finalmente, la retroinformación que contribuye a la comunicación exitosa.

Gráfico N° 3: Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: Universidad del Valle de México

### Procesos de comunicación

- **Comunicador:** Es el individuo con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.

- **Codificación:** Se trata de convertir las ideas en un conjunto sistemático de símbolos. Formato que permite expresar las ideas.
- **Mensaje:** Es lo que se espera comunicar. Puede ser oral o no; también puede ser intencionado o no.
- **Medio:** Es la forma cómo se envía el mensaje. Seleccionarlo bien es vital para una comunicación eficaz.
- **Decodificación y Receptor:** Estos dos elementos van unidos pues la persona que es el destinatario del mensaje debe interpretarlo. Cada uno realiza ese proceso de decodificación de forma diferente, y mientras más cerca esté la decodificación a lo que pretende el comunicador mejor será la comunicación.
- **Retroinformación:** La retroinformación permite determinar si se ha recibido el mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. Procesos de comunicación de doble dirección.
- **Ruidos:** Son factores distorsionadores de la intención que persigue el mensaje.
- **Mensajes no orales:** Son los mensajes enviados mediante posturas, expresiones faciales, gestos y movimientos de manos y ojos. Tienen tanta importancia como la comunicación oral.

### 2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Dentro y fuera de una organización, la comunicación cumple con funciones que ninguna otra actividad podría realizar y que abarcan desde lo más simple hasta lo más complejo. Por ejemplo: tener a los trabajadores bien informados, para que estén motivados, y así puedan desarrollar, lo que llaman los relacionistas,

el sentido de pertenencia, pues un trabajador bien informado; es un trabajador bien agradecido; hacer entender a los trabajadores las razones de las instrucciones recibidas y las que inciden en la toma de decisiones dentro de la organización.

Analizando funciones mucho más estratégicas y empresariales, se puede mencionar que la comunicación corporativa desarrolla iniciativas para reducir las divergencias no-funcionales entre la identidad comunicada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción tripartita “estrategia-imagen-identidad”. Además, desarrolla y gestiona los niveles de imagen que posee la organización e interviene en el modo en que se han de delegar las funciones para la formulación y proyección de procedimientos efectivos insertados en una estrategia de comunicación global, que permitan viabilizar, de manera más efectiva, la toma de decisiones sobre asuntos vinculados con la comunicación. (Pérez, 2001)

## **2.4 PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN**

### **2.4.1 Concepto de Planificación Estratégica en Comunicación**

María Luisa Muriel y Gilda Rota, afirman en su obra *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Públicas* (1980) que:

“La planificación de la comunicación institucional se efectúa sobre la base de un instrumento fundamental, la información, que se obtiene luego de una adecuada investigación”. (Muriel y Rota, 1980, pp. 162-163)

No obstante, el campo de aplicación de un plan varía según los objetivos y los esfuerzos que se realizarán para tratar de incidir en un futuro mejor para la comunicación de la empresa.

“La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución prepositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos”. (Muriel y Rota, 1980, pp. 162-163)

La comunicación debidamente planificada, se convierte en un mecanismo de gestión, negociación y control; pero, fundamentalmente, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones que le permitirá a mediano y largo plazo, incrementar su posicionamiento y generar mayor rentabilidad.

#### **2.4.2 Componentes del Plan de Comunicación**

Dennis Wilcox plantea en el libro Relaciones Públicas, que en la planificación es imprescindible tomar en cuenta cada una de las variables que podría afectar a las actividades que se desarrollarán, por lo tanto, el profesional encargado de ello tiene que asegurarse de haber analizado de manera global y estratégica todos los componentes.

Generalmente un plan de comunicación implica los siguientes componentes:

- a) Situación de la empresa:** Permite conocer la situación real de la empresa dentro de su entorno.
  
- b) Objetivos del plan:** “Los objetivos deben incluir el componente cognoscitivo, el componente emocional y el componente conductual”. El cognoscitivo responde a cómo quiere la empresa ser percibida por sus públicos; mientras que el componente emocional responde a los sentimientos que quiere provocar la empresa en sus públicos y el componente conductual a qué busca la organización en sus públicos.

**c) Públicos a los cuales va dirigido:** Es decir la audiencia o públicos específicos que pueden ser: empleados, accionistas, vecinos, proveedores, clientes actuales y potenciales, por señalar algunos.

**d) Estrategias:** Para lograr los objetivos establecidos se fijan estrategias con el propósito de mejorar las alternativas que existen para conseguir los fines deseados.

**e) Tácticas:** Se refiere a las acciones concretas que responden a la estrategia y que buscan concretar los objetivos planteados.

“Es la parte central del plan en la que se describen, de forma secuencial las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias y conseguir alcanzar los objetivos definidos. Las tácticas suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con más detalle”. (Wilcox , 2001, p. 152)

**f) Cronograma / Calendario:** El plan tiene una cobertura de un año. Es fundamental distribuir las actividades, estableciendo fechas límite y asignar responsables para la ejecución de cada una de las acciones definidas.

**g) Presupuesto:** Es el dinero que se fija a cada una de las actividades descritas en el plan.

**h) Evaluación:** La evaluación permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.

## 2.5 COMUNICACIÓN INTERNA

“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podéis dirigir ni controlar con eficacia”. (Papin, 2000)

Hoy en día, una organización no puede existir sin la gestión estratégica de la comunicación, y su éxito o fracaso, depende de la misma.

En cuanto a la comunicación interna, ésta permite la interacción de los empleados o clientes internos, siendo el principal objetivo que todos los integrantes reciban información confiable y oportuna sobre la empresa, con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales, contribuyendo adicionalmente a fortalecer el clima y cultura organizacional.

El diagnóstico de la comunicación interna, se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. También permite estimar la importancia de dichas fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el diagnóstico externo.

“El enfoque clásico ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados”. (Godet, 2009, p. 60)

En efecto, son las amenazas y las oportunidades las que dan a cada debilidad o fuerza toda su importancia. Durante la reflexión estratégica es común que se experimente la natural necesidad de alternar uno u otro, supliendo los requerimientos de información que continuamente se plantean.

Se decía en líneas anteriores, que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores, en un entorno empresarial donde los cambios son cada vez más rápidos.

Teniendo en cuenta esta función principal, se podría, afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas. (Papin, 2000)

### **2.5.1 Funciones de la Comunicación Interna**

Al igual que la comunicación externa, la comunicación interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba hacia abajo, de la organización; sino que, para que ésta sea adecuada, debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Asimismo, los objetivos de la comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la comunicación externa. Es indispensable que las acciones de comunicación interna y externa, sean desarrolladas al menos, en coherencia unas con otras.

Teniendo en cuenta la función primordial de la comunicación interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, se puede considerar que sus objetivos son los siguientes:

- a) Implicación con el personal.
- b) La armonía de las acciones de la empresa.
- c) El cambio de actitudes.
- d) La mejora de la productividad.

Cuando se habla de la implicación del personal como uno de los objetivos de la comunicación interna, se refiere a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de las condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de la información con respecto a “lo que se cuece en el trabajo”. En grandes empresas, con descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la comunicación interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo.

También se debe tener en cuenta en este aspecto una idea básica y fundamental: “la información es poder”, de manera que ofreciendo información

al personal de una organización éste se sentirá “poderoso” en el sentido de que dispondrá de conocimientos acerca de los objetivos de la empresa y tendrá la sensación de ser algo más que una nómina para su organización. Esto, a su vez, hará que se sienta más implicado con la empresa y, posiblemente, mejore su productividad.

Cuando se habla del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la comunicación interna se refiere a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si se está en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías, ¿no es acaso la comunicación interna un instrumento de trascendental importancia para lograr que esos cambios no sólo no sean traumáticos sino que sean asumidos por la totalidad de miembros de la empresa?

En este sentido, la comunicación interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios. Por esta razón y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la comunicación interna y los Recursos Humanos; tanto que, en muchas empresas, la responsabilidad de la comunicación interna recae sobre el departamento de personal o de recursos humanos, opción que, desde un punto de vista, no es la más adecuada, pues si bien la relación Comunicación Interna – Recursos Humanos es continua y comparten públicos, ambas dimensiones tienen objetivos distintos, de ahí que la comunicación interna, por su importancia per se, deba ser gestionada por un departamento propio o englobada en el departamento de comunicación de la organización.

Es en momentos de crisis, cuando la comunicación interna jugará un papel fundamental, pues se deberá mantener informado al personal de la organización para que cuando éste salga a la luz, difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos

portavoces de la organización y poniendo de manifiesto la necesidad de un plan estratégico de comunicación, en el que comunicación interna y comunicación externa estén integradas bajo una dirección única.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información, necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.); y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. (García, 2010, p, 125)

### **2.5.2 Tipos de Comunicación Interna**

**Comunicación formal:** Es aquella que transmite mensajes reconocidos, de forma oficial. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se asocia, por lo general, con la comunicación vertical ascendente y descendente, así como también con la comunicación horizontal.

**Comunicación informal:** Este tipo de comunicación no está planificada. Surge de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización. La principal forma de comunicación de éste tipo es el rumor. Rumor que si no está debidamente gestionado, podría ocasionar peligro inminente dentro del clima laboral de la organización.

### **2.5.3 Flujos de Comunicación Interna**

Dentro de las organizaciones, no solo se debe tomar en cuenta el tipo de comunicación que se utiliza, sino también la direccionalidad que ésta toma al momento de comunicar.

**Comunicación ascendente:** Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Los empleados transmiten mensajes a sus superiores.

Según los estudios es el canal de comunicación más ineficaz en las organizaciones. Los de arriba suelen no contestar y a los subordinados se les hace difícil comunicarse en forma eficaz. Sus formas más habituales son los buzones de sugerencias, las reuniones de grupos y presentaciones de quejas. Es importante para tomar decisiones coherentes.

**Comunicación descendente:** Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Sus formas más habituales son los memorándum, las instrucciones, las definiciones de política, etc. En general es inadecuada en las organizaciones e inexacta.

**Comunicación horizontal:** Es aquella en la que, los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía de mando, se comunican entre sí. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en la organización.

**Comunicación diagonal:** Es la menos usada. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización. Aparece cuando no es posible comunicarse en forma vertical u horizontal.

Como se puede comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

### **Los rumores son un canal informal de información**

La comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más adecuados al estilo

de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar.

La comunicación informal desempeña un papel extremadamente importante dentro de la empresa, ya que los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne su entorno social. Los lugares predilectos para establecer comunicación informal son las cafeterías, comedores, salas de descanso, estacionamientos, pasillos, reuniones sindicales, conversaciones telefónicas.

La principal forma de comunicación informal es el Rumor, que aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que éstos recurren a otras fuentes para obtenerla. El rumor está tan arraigado en la cultura empresarial que cualquier intento de la dirección por eliminarlo como canal informal de comunicación será condenado al fracaso. Pero la dirección debe diseñar e implementar estrategias para controlarlo y reducirlo.

Los rumores o pueden resultar beneficiosos para la organización. En el caso de los empleados, pueden actuar como un primer sistema de advertencia, transmitiendo las malas noticias mucho antes de que se hagan públicas. También puede ayudar a que estos consoliden sentimientos de amistad, alivien las tensiones y el estrés y pulan sus técnicas de observación y comprensión de las personas. En el caso de los directivos, los rumores suponen la oportunidad de lanzar globos sonda y recibir información inmediata sobre las reacciones de los subordinados. También les puede servir para mantener una determinada cultura en la organización.

Tienen un poderoso impacto en la eficacia de una organización.

Todo rumor tiene 3 partes: objetivo, alegación y fuente.

Se clasifican en 4 grupos:

- **Ilusiones o deseos:** Son los más positivos, pues expresan los deseos de quiénes los emiten.
- **Metemiedos:** Obedece a los temores y ansiedades de los emisores.
- **Cicateros:** Son los más agresivos y perjudiciales. Dividen a los grupos y atacan la lealtad. Tienden a desprestigiar a una empresa y provocan enfrentamientos.
- **Estimulantes:** Son los que tratan de adelantarse a los hechos. Se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando una noticia.

### ¿Es bueno el Chismorreo?

Aspectos positivos:

- Actúa como un sistema de advertencia a los empleados.
- Consolida sentimientos de amistad.
- Permite expresar los sentimientos de frustración y la irritación.
- Descargar tensiones y aliviar el stress.
- Pulir técnicas de observación y comprensión de otros.
- Apoyo y desarrollo de la cultura organizacional.

Aspectos negativos:

- Negativo impacto en la productividad.
- Pérdida de tiempo al ocuparse en ellos.

#### 2.5.4 Herramientas de la Comunicación Interna

Las herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son las siguientes:

- **Manual del empleado:**

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Puede incluir todo aquello que se considere oportuno: la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) informa a los superiores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados, lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través del manual de empleado.

- **Comunicaciones escritas:**

Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa.

- **Boletín Informativo:**

Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes como reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

- **Comunicación electrónica:**

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

- **Portal del Empleado/ INTRANET.**

Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por este motivo, en las empresas en las que exista personal de fábrica o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores, habrá que implantar otra herramienta de comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín interno.

- **Reuniones:**

Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí, frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que trae como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

- **Retiros:**

Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar a ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

- **Comunicaciones informales**

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina, sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

- **Gestión mediante paseos:**

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

- **Estudios de actitud / MOTIVACIÓN**

Lo que se le pide al empleado es que respondan cómo se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio, pueden compararse

con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.

- **Procedimientos de apelación:**

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

- **Sistema de sugerencias:**

Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.
- Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.
- Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.

- **Premios de reconocimiento:**

Agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer qué comportamientos y logros son valorados.

### **2.5.5 Plan de Comunicación Interna**

Para llevar a cabo la implantación de esta herramienta, hay que tomar como punto de partida el diagnóstico del estado de la comunicación, que es distinto en cada empresa, elaborar unas conclusiones sobre su eficacia y presentar una propuesta de mejora.

## **2.6 IDENTIDAD CORPORATIVA**

La identidad de una empresa es su personalidad. Para Joan Costa, la identidad se define por tres parámetros: lo que la empresa es, lo que la empresa hace y lo que dice.

Por consiguiente, la identidad corporativa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad depende la imagen que aquellos se formen de la empresa u organización.

De acuerdo al autor, existen seis tipos de identidad:

- Identidad Cultural.
- Identidad Verbal.
- Identidad Visual.
- Identidad Objetual.
- Identidad Ambiental.
- Identidad Comunicacional.

### 2.6.1 Cultura Corporativa

La cultura corporativa se refiere a todas las normas generales que rigen dentro de un grupo o de una empresa, y de ésta manera es cómo este grupo de individuos se comporta y pertenece a cierto círculo en principios básicos. Lo primero que se debe tomar en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo.

Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quiénes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

Brandolini define a los rumores como:

“... toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquél miembro que cuente con ese tipo de información tendrá una situación de poder, respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma”. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 15)

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (Bretones y Mañas, 2009, p. 142)

Según esta definición se puede encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la Antropología o la Sociología.

Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en el comportamiento y hace que las personas se diferencien de acuerdo a su procedencia y territorio, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como:

"Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa, pueden incluso desear imponer unos valores y estándares como el del comportamiento que reflejen los objetivos de la organización; sin embargo, no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones

personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

En este sentido, si se retiene la imagen de que éstos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización" (Jay, 1975, p. 59), es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

Se debe recordar asimismo, que la cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información. (Costa, 2007, p. 89)

### **2.6.2 Funciones de la Cultura Corporativa**

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.

- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.
- Da una identidad organizacional a los empleados.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- Ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

No existe instrumento alguno que impida la influencia de la cultura en las organizaciones. Las fuentes de poder e influencia que hacen que una organización funcione eficaz y eficientemente, de acuerdo con Mintzberg (1991), son las siguientes:

- Autoridad, la cual tiene su base en un poder legalmente sancionado.
- Ideología que se identifica con la cultura organizacional,
- Conocimientos técnicos certificados oficialmente, y
- Política, que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o ilegítimo por el uso de medios y los fines que persigue. (Alarcón, 2004)

La autoridad de un ejecutivo para influir en la aceptación de los principales valores de una cultura organizacional, es un factor importante para modelar una organización efectiva, eficiente y excelente en sus resultados.

La política, por otra parte, es un sistema de influencia que genera conflictos. "La política es perjudicial y costosa; quema las energías que de otro modo podrían dedicarse a las operaciones". (Mintzberg, 1991, p. 220)

También puede llevar a todo tipo de aberraciones. La política también puede paralizar una organización hasta el punto que su funcionamiento eficaz se detiene y nadie se beneficia.

### **2.6.3 Fundamentos de la Cultura Corporativa**

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Wilcox, 2006, p. 123)

A su vez, es un proceso entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Eso implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye la condición de relativamente estable, ya que la noción de un proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de las organizaciones, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; ritos ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

“La cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de capacidades existentes y, por lo tanto, en el de la auto organización”. (Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 15)

La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Está relacionada con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad. (Costa, 2009, p. 51)

No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede. Tampoco hay identidad sin los elementos sensibles que la concretan en la percepción del público. Comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen existen vectores que se combinan y se interpretan en la expresión de la identidad:

- **Identidad Cultural:** La cultura corporativa o global emana de la identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. La identidad cultural está en el centro del paradigma del siglo XXI y se expresa con la palabra “cómo”. (Costa, 2007, p. 126). Ese término significa de qué modo el potencial de la identidad, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnado todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones. Así se convierten en valores psicológicos que configuran la imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social.

- **Identidad Verbal:** La identidad empresarial en su conjunto es un sistema de signos. Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades sistemáticas y de signos, porque los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público. El primero de esos signos es lingüístico. Es el nombre de la empresa. Ella inicia su doble vida: legal y social, a partir del instante en que dispone de un nombre empieza a circular entre la gente. Todo empieza por el nombre, signo verbal identitario. El único que es sujeto de intercomunicación y que socializa con su circulación en una colectividad determinada. Sólo el nombre es un signo de doble dirección entre los demás signos del sistema, y ello se debe a su naturaleza lingüística, común a los humanos. Los logos, los símbolos y los colores identificadores, son por el contrario signos unidireccionales.
- **Identidad Visual:** todo sistema gráfico de identidad gira en torno del nombre de la empresa, el producto o del servicio. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así los logotipos, símbolos y colores distintivos asumen la función de marca.

El impacto de esta nueva disciplina gráfica en las empresas y en el público ha sido tan grande, que todavía en estos tiempos cuando se habla de identidad corporativa se piensa en logos, marcas y signos visuales. Es comprensible que sea de esa manera ya que al fin de cuentas los signos gráficos son fundamentalmente elementos de una mnemotécnica, por la cual la clave de su rol es su capacidad para ser fácilmente recordados por una gran masa heterogénea de públicos a través del tiempo.

- **Identidad Objetual:** las cosas, los objetos y los productos (cafetera, silla o CD player) se identifican ellos mismos directamente como tales en el momento que se tornan visibles. Pero pueden identificar a la empresa o a la marca. El aspecto objetual de la identidad como factor diferencial en la construcción de la imagen, apenas ha sido considerado en toda la

importancia. Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende.

Cuando los productos y los objetos se reconocen a simple vista por su forma, estilo y su estética formando una “familia”, se podría hablar de identidad objetual. Su funcionamiento y las prestaciones utilitarias de los productos se experimentan después, y la satisfacción de usuario depende de la experiencia funcional, estética y emocional vivida con esos productos.

- **Identidad ambiental:** uno de los signos identificadores de la empresa es, para el público, otra clase de experiencia multisensorial. Es la empresa misma como realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, de atención, gestiones, servicio, y de exhibición. Si en la industria el encuentro es entre el consumidor y los productos, en las empresas, el punto de encuentro es ese espacio; el lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, el público. Así se percibe, y se vive, la identidad del lugar. La identidad del lugar envuelve lo que se siente cuando se vive una experiencia total. Ella implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones trascendentes.
- **Identidad comunicacional:** la comunicación permite a las empresas diferenciarse de su competencia en cuanto a su estilo y en la manera en que se presentan cada uno de los segmentos anteriormente enunciados. (Acosta, 2007, p. 126)

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

## **2.7 CLIMA LABORAL**

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

### **2.7.1 Factores Subjetivos del Clima Laboral**

- **Participación:** Es la acción de varios individuos con el fin de cumplir ciertos objetivos, que permitirán generar intereses en común. Es la forma

en que la empresa logra que sus empleados se sientan parte de los objetivos de la misma y participen en el cumplimiento de metas.

- **Liderazgo:** Es la forma en que cada líder logra motivar a sus empleados con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
- **Comunicación:** La comunicación es el punto primordial de éstos objetivos, ya que a través de ella los líderes se comunican de manera eficiente, generando un liderazgo positivo y a partir de ello alcanzar la participación de todos los miembros de la empresa.

### 2.7.2 Factores Objetivos del Clima Laboral

- **Espacio físico:** Lugar donde se realizan las actividades. Un espacio cómodo, acogedor y que cumpla con las necesidades del trabajador ayudará a que éste se sienta satisfecho al momento de realizar su labor.
- **Remuneración y salario:** La retribución salarial es un punto muy importante dentro del clima laboral. Un trabajador bien remunerado por la actividad que realiza proyectará satisfacción.
- **Procesos:** Para que las actividades se realicen y se pueda cumplir con el objetivo, es necesario que los procesos estén claramente determinados. Es importante que éstos se encuentren escritos, de tal manera que los empleados conozcan los diferentes procesos de la empresa. (García, 2010, p. 9)

## 2.8 BENEFICIOS DE LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

Un estudio de clima laboral permite medir:

- La motivación.
- La satisfacción.
- El desempeño de los empleados.

Este estudio logra reconocer los puntos débiles que frenan el crecimiento de la empresa. Por otro lado, consigue reforzar esfuerzos para cumplir objetivos conjuntos entre empleados y jefes.

En un estudio de clima laboral, luego de detectar el o los problemas, se realiza un estudio completo que permita elaborar estrategias comunicacionales a fin de mejorar la situación de la empresa. El clima laboral está ligado con los niveles de satisfacción de los empleados.

Tanto el clima como la cultura organizacional, deben utilizar diferentes tipos de herramientas que permitan mejorar la comunicación interna de la empresa. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), son un claro ejemplo de que si se las sabe utilizar correctamente, facilitarán el logro de éste objetivo.

## 2.9 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las TICs son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en códigos como texto, imagen, sonido, entre otros. Se desarrollan a partir de los avances científicos que se han producido en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones. (Belloch, 2009, p. 1)

Algunas de las características de las TIC's son:

- a) **Inmaterialidad:** Las TICs crean, procesan y comunican la información, la cual es inmaterial, por lo que puede llegar a lugares lejanos de forma instantánea.

- b) **Interactividad:** Permite un intercambio de información entre el usuario y el ordenador; por tanto, los recursos utilizados se adoptan a las necesidades de los sujetos.
  
- c) **Interconexión:** Facilita la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías.
  
- d) **Instantaneidad:** Las redes de comunicación y su integración con la informática han posibilitado la comunicación rápida entre lugares distanciados físicamente.
  
- e) **Digitalización:** La información de distinto tipo se puede transmitir por los mismos medios ya que es representada en un formato universal.
  
- f) **Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos:** El uso de las aplicaciones de las TICs podría influir en los procesos mentales que realizan los usuarios para obtener nuevos conocimientos, aún más que sobre los conocimientos que ya tienen adquiridos. (Belloch, 2009, pp. 1-3)

En consecuencia, las TIC's son de vital importancia para que la comunicación dentro de las empresas llegue de forma inmediata, en formato único, y permita el intercambio continuo de información.

### 3 CAPÍTULO III. CEPESA

#### 3.1 HISTORIA DE CEPESA S.A.

En 1919. “Un inmenso barco avanza por el mar cargado de complejas y extrañas maquinarias. A bordo, marineros y técnicos ingleses y escoceses abrumados por el largo viaje desde Europa; de pronto, descubren la majestuosa vegetación de su destino. Sus corazones comienzan a galopar a un ritmo distinto. La curiosidad excita sus sentidos. Un nuevo aroma despierta interés. La intensa luz ecuatorial les obliga a entornar los ojos, y el sonido de un nuevo idioma, por fin, los enfrenta a la realidad de estar a miles de kilómetros de distancia de su lugar de origen. Es entonces cuando, sin quererlo, en el rostro de cada uno de ellos se renueva el gesto, mezcla de temor y admiración, que hubo de iluminar la mirada de los primeros europeos que arribaron al nuevo mundo”. (Rubiano, 1958, p. 6)

Al poco tiempo Anglo Ecuadorian Oil Fields, establece su campo de explotación de petróleo en Ancón, -cuna de Alberto Spencer y Marcel Laniado de Wind-, en la península de Santa Elena, a donde regularmente llegan por barco grandes contenedores con equipos y vituallas que facilitan el trabajo de pioneros en la explotación petrolera en el Ecuador. Allí construyen una escuela para los hijos de sus trabajadores, un centro médico y un almacén de abastos en el que es fácil hallar cajas de caramelos Cadbury, reconocidas marcas de té y los más diversos productos ingleses, desde cepillos de dientes hasta detergentes para ropa.

Hacia 1925, ante la necesidad de responder a las demandas de la comunidad, Anglo Ecuadorian Oil Fields construye la primera refinería del país en La Libertad, a unos 15 kilómetros del campamento de Ancón, utilizando la incipiente tecnología de la época que, aunque rudimentaria, era más que adecuada para generar los productos que en aquel tiempo la sociedad requería: principalmente diesel para la industria, kerosene para uso doméstico

y gasolina. A esta refinería le siguen otras más como la Unidad Stratford (1936), la Foster No 2 (1953) y la actual refinería, construida en 1959 y modernizada a paso de los años, donde elaboran productos de una calidad más competitiva, como la gasolina para autos. Esta última refinería fue, hasta 1980, el principal centro de abasto de derivados del petróleo en el Ecuador, hasta que el Estado decidió, construir la Refinería de Esmeraldas, de mayor capacidad y adelantos técnicos.

En todo caso, una vez inmersa en el mercado de productos de uso automotriz, Anglo inicia una labor de comercialización de su gasolina, a través de franquicias que entregaba a personas naturales, que le permitían ofrecer una adecuada distribución a nivel nacional.

Es así como nace en Guayaquil la Compañía Ecuatoriana de Petróleos S.A. conocida por todos como CEPSA, la cual, con el tiempo, rebasó los límites de sus objetivos originales.

### **3.1.1 La Idea Original**

CEPSA, si bien se concibió como una compañía que en un momento dado podría ampliar el campo de acción de Anglo en lo que a exploración y explotación de petróleo en el Ecuador se refiere, comenzó siendo una empresa dedicada a la comercialización de lubricantes. Así, durante sus primeros años, CEPSA se concentró en la promoción y venta de marcas como Esso, Mobil y, más tarde, Castrol.

Hacia 1965, una poderosa empresa británica decidió invertir en mercados latinoamericanos; y, en Ecuador eligió a Anglo Ecuadorian Oil Fields, cuyas acciones, ya desde 1919, se comercializaban en las bolsas de valores europeas. Así pues, Burmah Oil Company compra el 52% del paquete accionario de Anglo, accediendo al completo control de las diversas compañías que hasta entonces tenía Anglo bajo su órbita, incluida CEPSA.

Sin embargo, más que el traspaso de propietarios, un hecho singular iba a revolucionar el panorama de la empresa. Esto es, la contratación en 1967 y en 1968, de dos personas que iban a ser fundamentales en el futuro desarrollo de CEPSA: Luis Dávalos como Gerente General y, un año más tarde, Esteban Serrano como Gerente de la Sucursal en Guayaquil. Los hombres compartían una visión más amplia de negocio y un espíritu emprendedor y dinámico que impulsó a la empresa hacia nuevos horizontes.

Un año antes de que Neil Armstrong diera sus primeros pasos titubeantes sobre la Luna, en 1968, CEPSA traslada su matriz a Quito y, en virtud de ser Burmah una empresa inglesa, al igual que la marca Castrol, CEPSA optó por concentrarse en una sola línea de lubricantes. Esta elección, por supuesto, se dio por la mera casualidad de un país de origen común entre las empresas – Burmah y Castrol era y es la única compañía en el mundo que concentra todos sus esfuerzos en el desarrollo de productos de primer nivel. De hecho, hoy en día Castrol no se dedica más que a eso. No explora. No perfora. Es el primer y único especialista en su área de trabajo. De allí nace una relación que, con altos y bajos se mantiene hoy en día con una sólida proyección a futuro.

### **3.1.2 La Década Prodigiosa**

Ahora bien, a raíz del ingreso de Luis Dávalos y posteriormente Esteban Serrano a CEPSA, la compañía empieza a diversificarse, buscando optimizar la estructura que la empresa ya tenía. Es así como en 1970, en apoyo en la distribución y emisión de franquicias para las gasolineras Anglo –cuyo nombre Burmah mantiene, en razón de que la marca se había establecido en el país-, CEPSA importa y comercializa entre los distribuidores de gasolina los surtidores Bennet y diversos equipos de servicio automotriz como compresores de aire, lubricadoras, rectificadoras de frenos, alineadoras y balanceadoras de llantas.

En esa misma época, CEPSA consigue ser uno de los representantes para Ecuador de las llantas Bridgestone y, en menor medida, National. De este

modo, la empresa va reuniendo un variado surtido de productos para el segmento automotriz.

Por un lado, el Gobierno Militar tiende a la nacionalización de todo ámbito de explotación de comercio y derivados del petróleo. Nace CEPE, la Compañía Ecuatoriana de Petróleos que se encarga de la producción y distribución de sus propias marcas de gasolina y de lubricantes. Sin embargo este lubricante, se queda en proyecto, es decir: se crea el envase, el logotipo a los pocos días se le guarda en el cajón del olvido, pues a muchas marcas internacionales, incluidas Castrol, no se les permite seguir compitiendo dentro del mercado ecuatoriano.

Dos años atrás, en 1970, Burmah Oil Fields crea la compañía, Andesa, Inmobiliaria y Valores S.A. que tiene como objeto adquirir y administrar aquellas propiedades que por ley, ninguna empresa extranjera podría tener en el país (aquellos terrenos ubicados a menos de dos kilómetros de la marea alta). Y, como resulta natural, es también la encargada de adquirir los terrenos de la gasolinera propias de Anglo. Así mismo, al comienzo de estas décadas que se las podría llamar “prodigiosas”, CEPSA traslada su matriz a la Roca y Amazonas, en la ciudad de Quito, a un local que arrienda a los Padres Franciscanos de Santa Teresita, en el lugar donde actualmente se encuentra la pastelería Chantilly, y entre otras cosas, en 1972 abre un almacén de electrodomésticos, de procesadores de comida Moulionex y de juguetes llamados “La Sucursales”. Este extraño giro amplía su campo de acción, se replica en Guayaquil en 1974, cuando en el local de la Escobedo y 9 de Octubre, procurando aprovechar la excepcional ubicación del punto de atención, también inician la venta de electrodomésticos.

En 1972, Luis Dávalos deja la Gerencia de CEPSA, para encargarse de la Gerencia de Mercadeo de las gasolineras Anglo. Su puesto es ocupado por Esteban Serrano.

En 1974, Burmah vende sus acciones a Clyde Petroleum Company, la cual se convierte en la nueva holding de las empresas. Luis Dávalos abandona el grupo para dedicarse a sus propias empresas.

Hacia 1972, 58 años después de que al país ingresara el primer auto en piezas, marca Ford, el Estado prohíbe la importación de automóviles. Este hecho da paso al desarrollo de la producción de autos nacionales como el Andino, el Miura, el Gacela –el primer auto que en Ecuador se produjo en fibra de vidrio- y, más tarde el Cóndor, por parte de Aymesa, en la cual, en 1977, la holding adquiere acciones y crea vínculos en la fabricación y comercialización, a través de CEPESA, de estos vehículos en virtud a un Join Venture con la empresa ensambladora.

A raíz de esta asociación, CEPESA adquiere las acciones de Andesa y cambia sus objetivos empresariales. Deja de ser una compañía inmobiliaria y se transforma en la principal compañía proveedora de repuestos para los automóviles ensamblados por Aymesa, distribuyéndolos a nivel mayorista en Quito, Guayaquil y Cuenca, a través de sus talleres autorizados de servicio y mantenimiento.

### **3.1.3 Golpes de Timón**

El panorama de CEPESA hacia finales de los ochenta no podría ser más halagüeño. En la línea de lubricantes, Castrol se encontraba entre los primeros lugares de ventas y Veedol conservaba un mercado cautivo entre empresas de transportistas. La división de químicos aumentaba sus ventas dentro de la industria nacional. La división de vehículos, con un solo local de venta en Quito, mantenía un alto nivel de competencia, al punto de encontrarse, en cuanto a ventas, dentro de los primeros concesionarios Chevrolet de la Sierra. De hecho, el holding decidió invertir en la marca de autos Dacia, especializándose en el segmento de taxistas. Y Hankook seguía creciendo en el segmento de llantas importadas.

Es entonces cuando Castrol Internacional decide asumir el control de su marca en el Ecuador. Primero a través de una asociación con CEPSA, donde cada uno tenía el 50% de las acciones en la Compañía Castrol Ecuatoriana. A los dos años, en 1991, Castrol Internacional adquirió el total de acciones y elige a importantes ejecutivos de ventas de CEPSA para que le ayuden a llevar a cabo su experiencia en solitario en el Ecuador.

En ese año, 1991, Class Ecuador amplía su campo de acción- hecho que se convierte ya en un elemento recurrente de la empresa- convirtiéndose en socia fundadora de la primera compañía privada de comunicación celular del Ecuador. En esta empresa, conocida masivamente como Porta Celular. El holding realiza una de las tantas tareas pioneras que se lleva a cabo en el país.

En 1994, a raíz de la muerte de Luis Dávalos, el holding comienza a disolverse. Los socios manifiestan tener intereses diversos. Se inicia entonces un nuevo proceso de reestructuración que deriva, en 1997, en un nuevo holding, el "Grupo Kimbal".

En el mismo año Castrol Internacional, luego de una experiencia poco favorable en el manejo directo de su marca en el país, decide entregar una vez más la marca de lubricantes Castrol a CEPSA, cambiándola por segunda ocasión como su representante exclusiva en el Ecuador.

Poco tiempo atrás, hacia 1995, CEPSA había ingresado a un nuevo campo de acción: la división de consumo, con la cual había iniciado la introducción al país de vinos argentinos en envase tetra pack.

Hoy CEPSA ha fortalecido su estructura trabajando sobre la base de optimizar sus recursos humanos, técnicos y financieros, tras un solo objetivo: ingresar al siglo XXI como una empresa solvente que apoye decididamente el desarrollo global del país a través del suministro de productos de primera calidad en todos los ámbitos de desarrollo nacional.

### **3.1.4 Reflejos del Futuro**

#### **3.1.4.1 División de Vehículos**

En el Área de Vehículos, CEPESA se concentrará en ser la empresa especialista en ofrecer soluciones globales para quienes buscan un transporte acorde a sus necesidades. Así pues, si bien la distribución se limita a Quito y sus aéreas de influencia, CEPESA no solo suministra vehículos Chevrolet en las mejores condiciones del mercado; también brindará un moderno y eficiente servicio de mantenimiento, garantizando el suministro de repuestos originales, a través de su taller especializado Chevycom.

#### **3.1.4.2 División Lubricantes**

Al retomar en 1977 la representación exclusiva de la marca y, por ende, el control de la distribución de Castrol en el Ecuador, CEPESA estableció la estrategia para darle un nuevo impulso a sus lubricantes, para ubicar la marca, una vez más, entre los tres primeros lugares de venta a nivel nacional.

#### **3.1.4.3 División Automotriz**

Uno de los principales objetivos de CEPESA apunta a impulsar la participación de los neumáticos Hankook no solo dentro del sector de transporte pesado sino también dentro del segmento de autos livianos. ¿Cómo va a cumplir con sus metas? A través de un reconocimiento continuo de las necesidades de sus clientes; y, en particular, dando a conocer las evidentes ventajas competitivas de los productos que comercializa, los cuales, a lo largo de los años, han sido elegidos por sus características de calidad y eficiencia.

#### **3.1.4.4 División Químicos**

El área de químicos seguirá utilizando la infraestructura de importaciones y comercialización de CEPESA, alimentando la filosofía de servicio bajo

parámetros corporativos, es decir: estudiando las necesidades del mercado para aportar a la industria nacional las mejores alternativas de calidad y precio que se ofertan a nivel internacional. Así, la industria ecuatoriana tendrá herramientas similares a las que se encuentra en Europa y Estados Unidos para poder competir dentro y fuera del país con productos elaborados con materias primas de calidad.

#### **3.1.4.5 División de Consumo**

Si bien la división de consumo ha cumplido apenas dos años desde su creación, tiene una gran proyección a futuro. Soportada por la holding, el "Grupo Kimbal", esta división se encargará de detectar las múltiples necesidades del mercado y buscará productos que compitan con calidad y precio dentro de los distintos segmentos a los que pueden llegar. Hoy son algunas marcas de vinos argentinos. Pero a corto plazo se calcula ampliar sus líneas a alimentos y bebidas no alcohólicas.

#### **3.1.5 En Tributo a la Comunidad**

Luis Dávalos, principal forjador de CEPSA, tenía el firme convencimiento de que la base del desarrollo del país era la formación y capacitación de su recurso humano. Partiendo de este principio, en febrero de 1995 se creó la Fundación Luis Dávalos, entidad que tiene como propósito ayudar a la juventud ecuatoriana que, por falta de recursos económicos, no puede seguir sus estudios de post-grado, sea dentro o fuera del país.

El objetivo de la Fundación apunta a financiar los estudios de pre-grado o post-grado, en áreas prioritarias de desarrollo nacional, de por lo menos 100 estudiantes al año. Para hacerlo, la Fundación ha realizado convenios con universidades nacionales y del extranjero, convirtiéndose además en miembro activo de APICE (Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo).

En la actualidad, la Fundación trabaja en un proyecto de financiamiento educativo con un organismo multilateral de crédito que, de concretarse, le permitirá sobrepasar las ambiciosas metas que se ha impuesto.

Para cumplir con todas sus metas, CEPESA ha realizado una ardua labor de reestructuración de sus oficinas de atención al cliente en todo el país, unificando las políticas de servicio para ofrecer total satisfacción tanto a sus proveedores como a sus clientes.

### **3.1.6 Actualidad**

CEPSA distribuye llantas Yokohama de origen japonés tanto para automóviles como para transporte pesado, desde el 2011 tiene la distribución de llantas Daewoo para transporte pesado de origen chino con tecnología Coreana, y el producto estrella con el cual se ha mantenido Cepsa durante todos estos años lubricantes Castrol. Desde el 2010 Cepsa nuevamente vuelve a retomar la distribución de automóviles y talleres, en esta ocasión de la marca Volkswagen, en Quito, y San Rafael (Valle de los Chillos)

## **3.2 MISIÓN**

“Proveer productos de calidad al Ecuador, que satisfacen las expectativas de los clientes, de los cuales se destacan: Lubricantes, Llantas y automóviles.

Se lo hace con ética, excelencia y trabajo en equipo. La compañía provee a sus empleados un ambiente de trabajo en que pueda realizarse, un excelente servicio para sus clientes, valor aumentado para los accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con la comunidad.

## **3.3 VISIÓN**

“CEPSA trabaja por ser una empresa líder en el mercado, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus productos y servicios”.

Busca ser una empresa en continuo desarrollo flexible a los cambios, con trabajo en equipo, comunicación efectiva, alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal. Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.

### **3.4 POLÍTICAS**

Las políticas son una fuente de referencia para que se comprendan los niveles de calidad en el servicio que debe dársele al cliente. Recordando siempre que estamos para: "Crear un modelo de excelencia en la atención a nuestros clientes".

- Ayudar al empleado.
- Tener políticas de puertas abiertas.
- Las políticas no son invariables, por el contrario serán modificadas tan a menudo como sea necesario, estamos listos para hacerlo.
- Buscar implementar políticas de trabajo para mejorar los procedimientos, productividad y costos.

### **3.5 UBICACIÓN A NIVEL NACIONAL**

#### **QUITO**

- Matriz: Av. 6 de Diciembre 24-84 y Foch.
- Bodega General: Vía Tumbado Km. 11

#### **GUAYAQUIL**

- Bodega Sur Lubricantes y llantas: Callejón 9no. y Av. Domingo Comín, donde funcionan también las oficinas, y el laboratorio de grasas y lubricantes.
- Bodega norte: Km. 10 vía a Daule.

## **CUENCA**

- Cuenca Ave. 12 de Abril 131 y Arirumba.

### **3.6 PRODUCTOS**

#### **3.6.1 Lubricantes**

La marca que distribuyen es Castrol. Fundado en 1899. Dedicados exclusivamente a lubricantes y afines dentro del mercado automotriz, marino, industrial y de aviación.

Lidera el mercado de lubricantes en el mundo, a través de un desarrollo tecnológico constante.

- Línea gasolina:
  - SYNTEC
  - GTX 20W-50
  - GTX 10W-30
  - GTX HM 25W-60
  - HD 40
- Línea diesel:
  - ULTRAMAX VISCUS SAE 25W60
  - TECTION SAE 15W40
  - CRD TURBO SAE 40
  - TURBOMA GUARDIAN 3
  - SYNTEC BLEND
- Línea transmisiones y cajas:
  - D140 Y D HEAVY 250
  - EP
  - EPX

- TQD
- MULTIVEHICLE ATF
- CASTROL SYNTEC GEAR GIL 75W90
- CASTROL HYPOY C 80W90
  
- Línea motores dos tiempos:
  - SINTÉTICO A747
  - SUPER IT
  
- Línea de motores cuatro tiempos
  - Actevo 4T
  - Actevo extra
  
- Líneas industriales:
  - ALPHA SP
  - CDR TURBO 40
  - HYSPIIN AWS
  - MACNO
  - PERFECTO HT
  - TFC
  
- Complementarios:
  - CASTROL BRAKE FLUID

## **FOTOS DE PRODUCTOS**

(Ver anexo # 2)

### **3.6.2 División Llantas**

Están en el mercado desde el año 2000. Dedicados exclusivamente a llantas para automóviles y transporte pesado

- Llantas: Yokohama
  - Radial japonesa para automóviles, y transporte pesados.
  - Llantas Daewoo para transporte pesado.

## **FOTOS DE PRODUCTOS**

(Ver anexo # 3)

### **3.6.3 Vehículos**

En el año 2010, Cepsa decide ampliar la distribución de productos, automóviles, camionetas, de la marca Volkswagen.

## **FOTOS DE VEHÍCULOS**

(Ver anexo # 4)

## **3.7 EMPRESAS DEL GRUPO CEPESA**

- **INDUCEPSA**

Industria dedicada a la fabricación de grasas lubricantes. Fundada en 1982, produce las grasas Castrol y sus derivados.

- **KEMCEPSA**

Industria dedicada a la fabricación de envases para lubricantes Castrol.

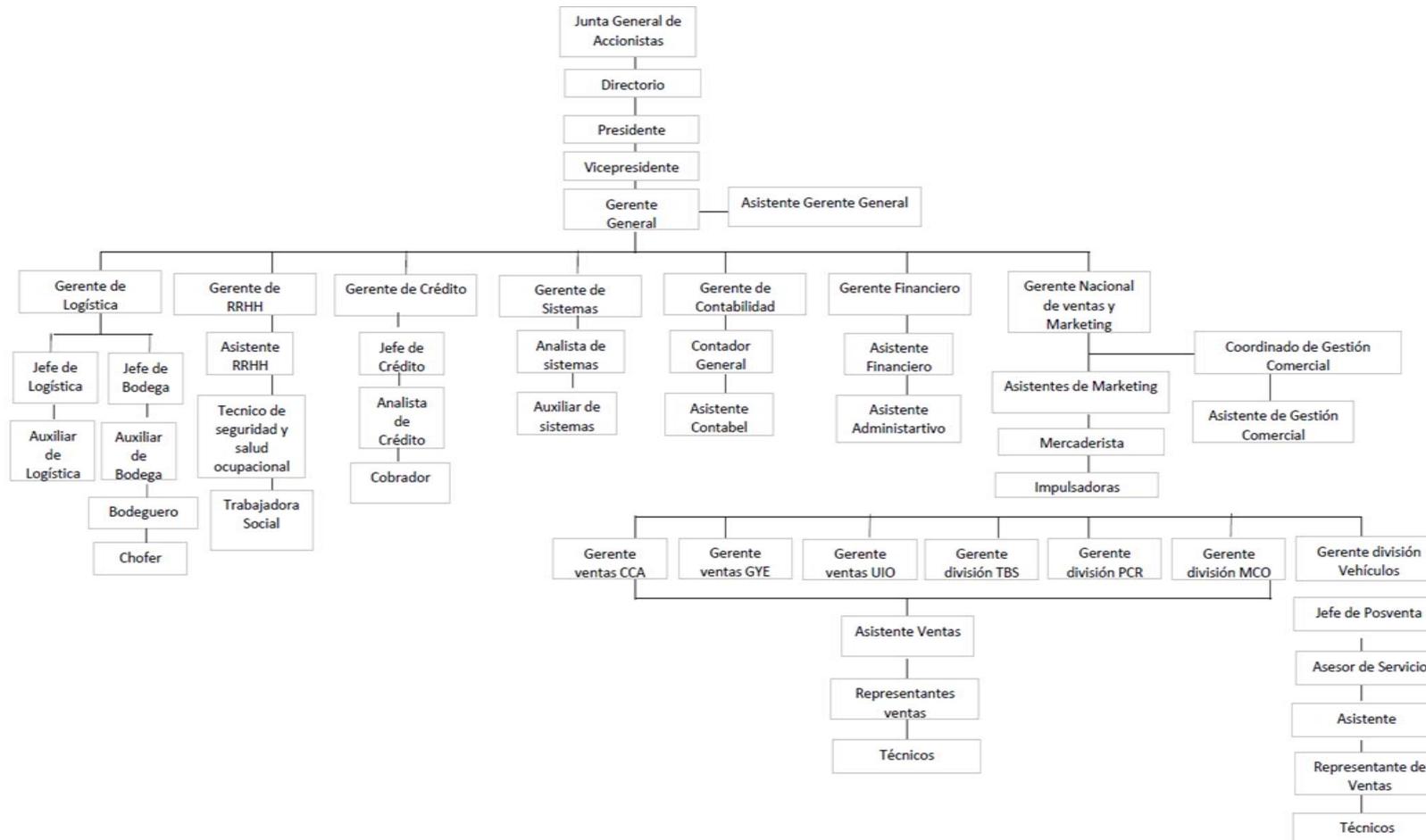
Gráfico N° 4: Empresa CEPSA



Fuente: CEPSA

### 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 5: Estructura Organizacional



Elaborado por: El autor

### 3.9 IDENTIDAD VISUAL

El logotipo que utiliza CEPSA es el siguiente:

Gráfico N° 6 Logotipo CEPSA



Fuente: CEPSA

#### Colores:

Los colores que se utilizan en CEPSA son el rojo y el negro.

El significado de los colores que representan al logo de la empresa, es el negro que significa poder, valentía, elegancia, seriedad, y sobriedad, mientras que el rojo es la modernidad, energía, fuerza y pasión.

#### Tipografía:

La tipografía que se utiliza en el logo de CEPSA es Century Gothic Narro.

### 3.10 IDENTIDAD COMUNICACIONAL

El tipo de comunicación interna y externa que se utiliza nunca ha sido tomado desde un enfoque de comunicación corporativa, ha sido implementado por Recursos Humanos y Marketing, de una manera muy informal, sin ver la importancia de la misma, no está manejada por un profesional en el área. Es más bien una iniciativa del departamento de Marketing, y Recursos Humanos.

Los procesos de comunicación que se dan son informales, ya que no cuentan con herramientas de comunicación formal, como por ejemplo: carteleras, correos electrónicos, dípticos, revista institucional, entre otros. La toma de decisiones se da únicamente entre los directivos de la empresa, quienes informan a los empleados si existe algún cambio en las tareas y trabajos que desempeñan. El tipo de comunicación que se desarrolla es descendente, ya que las personas que están autorizadas para tomar decisiones son los administradores.

## **4 CAPÍTULO IV. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 OBJETIVOS**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Identificar los problemas de comunicación interna de la empresa CEPESA para plantear una propuesta de un Plan de Comunicación Interna.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Comunicación interna y Cultura Corporativa en la empresa CEPESA.
- Conocer el grado de identificación que tienen los empleados hacia la empresa.
- Puntualizar las estrategias comunicacionales que se van a utilizar, para difundir la importancia de la Cultura corporativa en CEPESA

### **4.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para la investigación de la comunicación interna en la empresa CEPESA, ubicada en la ciudad de Quito, vamos a plantear una propuesta de un plan de acción para mejorar los procesos de comunicación existentes. Se utilizará la observación, la documentación y el diálogo, realizando la investigación mediante un enfoque mixto.

Se realizarán encuestas con un enfoque cuantitativo para determinar el contexto de la investigación en general. Las encuestas serán realizadas a los empleados durante horarios laborales.

Se realizarán entrevistas con la finalidad de conocer de mejor manera, las ideas, sentimientos y forma de actuar de los empleados.

La investigación tendrá un alcance tanto exploratorio, como descriptivo. Exploratorio, ya que antes de comenzar la investigación, se explorará la situación de las variables del tema de investigación.

Estas variables son: la empresa CEPESA, comunicación interna y estrategias comunicacionales.

Descriptivo, ya que se hará una relación entre las variables y se describirá esta relación. A partir de esto, se hará la propuesta.

Es decir, a partir de la investigación de la empresa y los procesos de comunicación de la misma.

### **4.3 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población que se va a tomar en cuenta son los empleados de la empresa CEPESA, en las oficinas ubicadas en la 6 de diciembre y Foch esquina. Los empleados que trabajan aquí son 177 incluyendo a la alta dirección ellos son la población del tema ya que todos trabajan para esta empresa.

La investigación se la realizará en las oficinas principales ubicadas en la 6 de Diciembre y Foch esquina Quito Ecuador. En el mencionado lugar, se realizarán encuestas a los empleados de la empresa Cepsa durante una de las jornadas laborales.

#### **4.3.1 Tamaño de la Muestra**

Se aplicará la fórmula de muestreo homogéneo

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

$$n = \frac{170}{0.0025 (175-1) + 1}$$

$$n = 118$$

- Al trabajar con un error del 5%, el tamaño de la muestra será de 118 personas, es decir, se deberán realizar 96 encuestas a los empleados de la empresa.

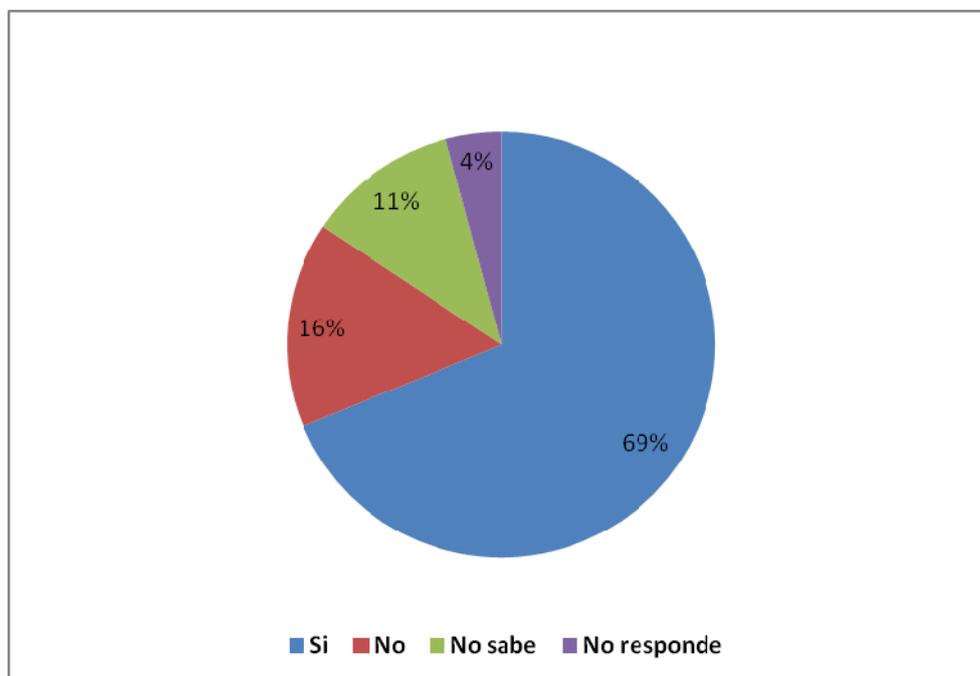
#### 4.4 ENCUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

(Ver Anexo # 5)

#### 4.5 TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

##### 1. ¿Conoce usted cuál es la razón de ser de la empresa CEPSA?

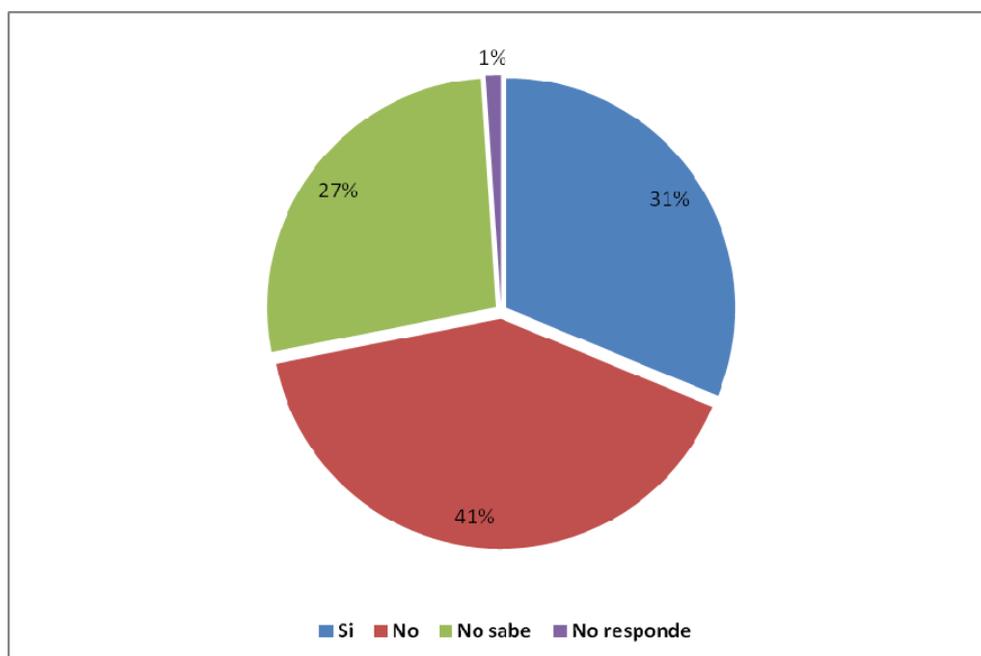
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	81	69%
No	19	16%
No sabe	13	11%
No responde	5	4%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Como se aprecia en el gráfico, el 69% de los empleados encuestados conocen la razón de ser de la empresa CEPSA.

2. ¿Conoce usted cuáles son los planes futuros que tiene la empresa?

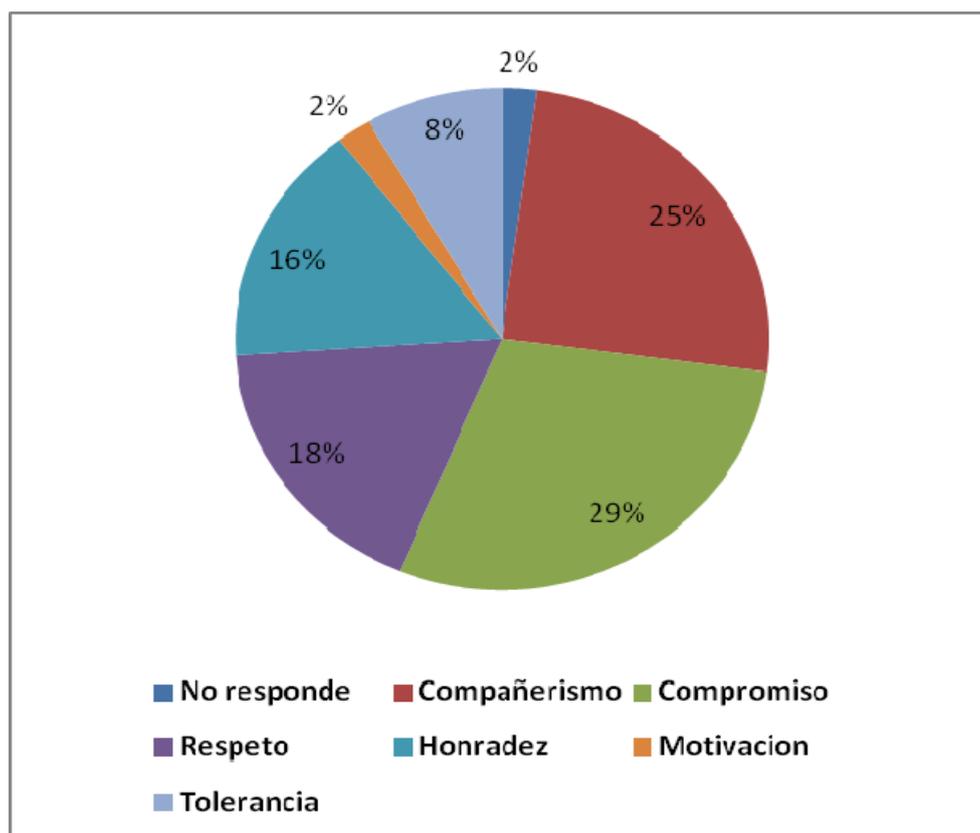
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	37	31%
No	48	41%
No sabe	32	27%
No responde	1	1%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Como se aprecia en el gráfico, el 68% de los empleados que fueron encuestados, no conocen y no saben los planes a futuro que tiene la empresa.

3. De los siguientes valores, elije el que identifica a las personas que trabajan en CEPESA

Parámetro	Número	Porcentaje
No responde	2	2%
Compañerismo	29	25%
Compromiso	34	29%
Respeto	21	18%
Honradez	19	16%
Motivación	2	2%
Tolerancia	10	8%
TOTAL	118	100%

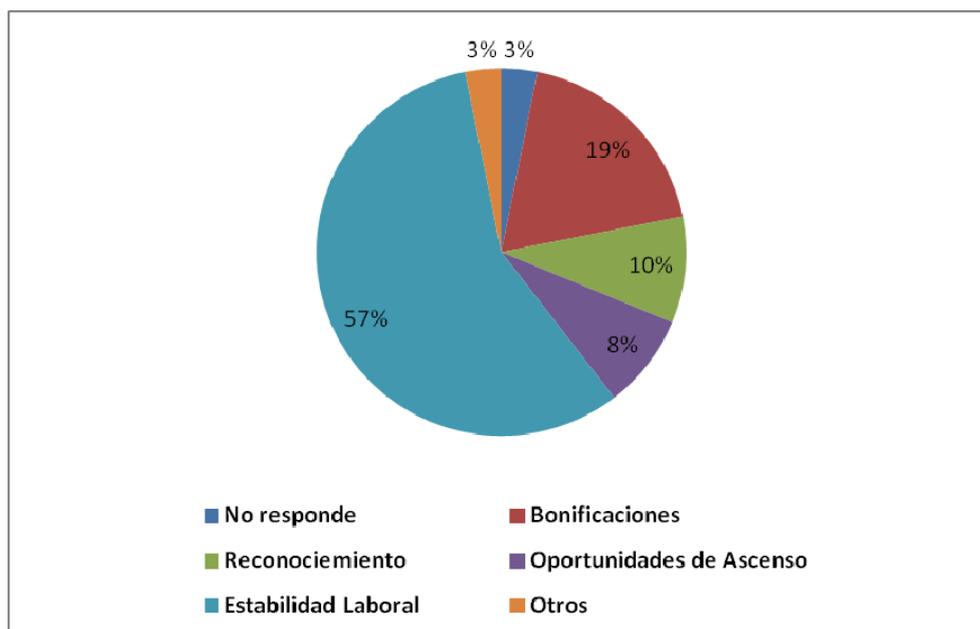


**Interpretación:** Como se aprecia en el gráfico, los empleados de CEPESA que fueron consultados, se identifican con las otras personas en mayor parte mediante compañerismo, y compromiso, mientras que el respeto, honradez,

tolerancia, y motivación no son considerados como un valor de identificación entre ellos.

#### 4. ¿Cuál de los siguientes incentivos recibe usted en la empresa CEPSA?

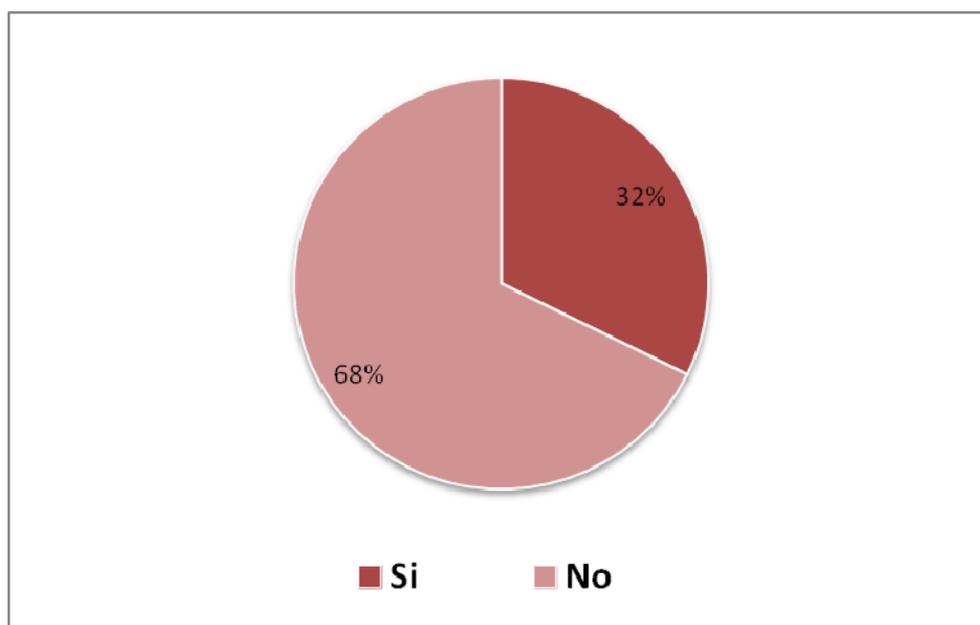
Parámetro	Número	Porcentaje
No responde	3	3%
Reconocimiento	12	10%
Estabilidad laboral	67	57%
Bonificaciones	23	19%
Oportunidades de ascenso	10	8%
Otros	3	3%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En el gráfico que precede, se observa que el incentivo que reciben los empleados de CEPSA, es la estabilidad laboral, pero también se pudo conversar con los encuestados y la decisión de haber escogido la opción de estabilidad laboral la toman como una inconformidad, ya que sienten que no pueden crecer ni económicamente, ni profesionalmente.

5. ¿Considera usted que en la empresa CEPESA existe una buena comunicación entre departamentos?

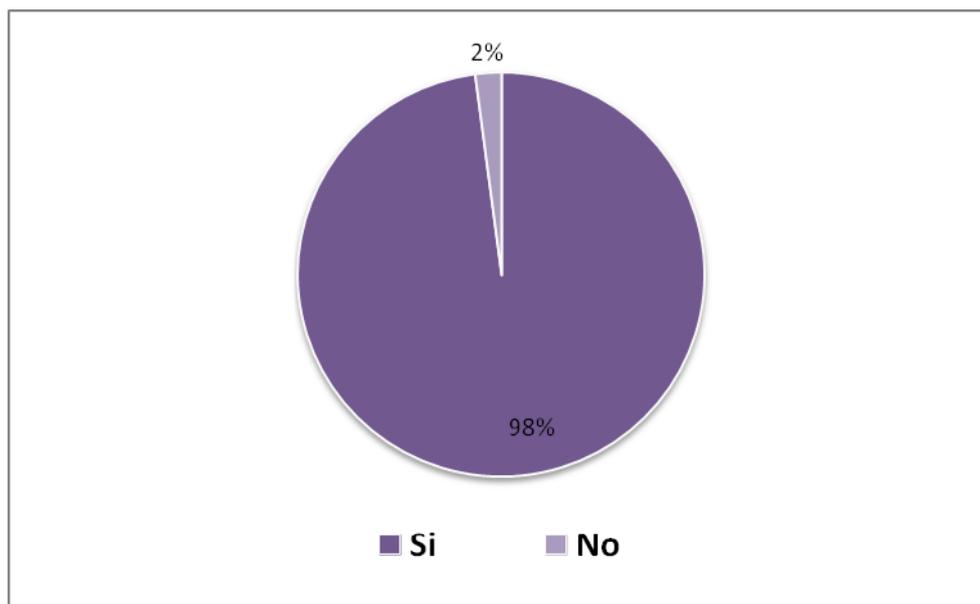
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	38	32%
No	80	68%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En este gráfico y de acuerdo al resultado obtenido, se puede observar que no existe una buena comunicación en la empresa CEPESA, ya que cada departamento “rema para su propio lado”; por otro lado, no saben la función que cumplen algunos de los empleados en los diferentes departamentos, y la importancia de los procesos de cada departamento no son claros para que todo fluya mejor.

**6. ¿Cree que la comunicación es necesaria en una empresa?**

Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	116	98%
No	2	2%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Como se observa en el gráfico, el 98% de los encuestados, dice que la comunicación es necesaria en una empresa, porque sin comunicación no existen las empresas, y si ésta es mal manejada puede llevar a una crisis empresarial.

7. ¿Cree usted que al mejorar la comunicación dentro de nuestra empresa, mejorará la relación entre los empleados?

Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	116	98%
No	2	2%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En este gráfico, producto de la investigación, se observa que el 98% de los encuestados, cree que con la comunicación va a mejorar la relación entre los empleados, ya que, los procesos y planes van a fluir de una mejor manera.

**8. ¿Se siente usted identificado con la empresa?**

Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	111	94%
No	7	6%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En este gráfico se observa que el 94 % de empleados se sienten identificados con la empresa.

9. ¿Usted cree que se debe involucrar e informar más a todo el personal sobre los lanzamientos o cambios que se estén realizando en la empresa?

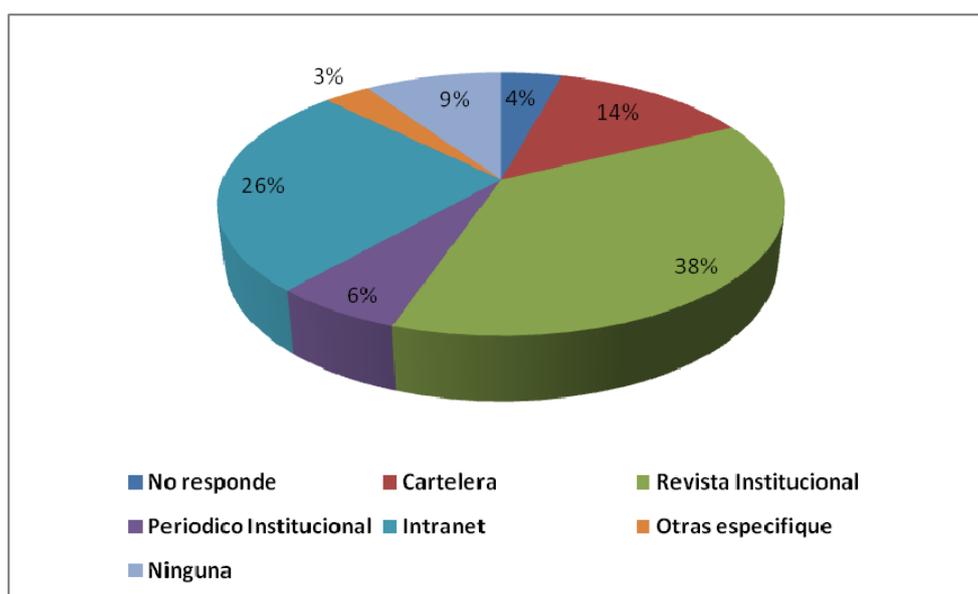
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	117	99%
No	1	1%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** El 99% de los encuestados dice que es necesario que se informe más a los empleados sobre lanzamientos o cambios de la empresa.

**10. De las siguientes opciones, ¿Cuál le gustaría que se implementara en la Empresa?**

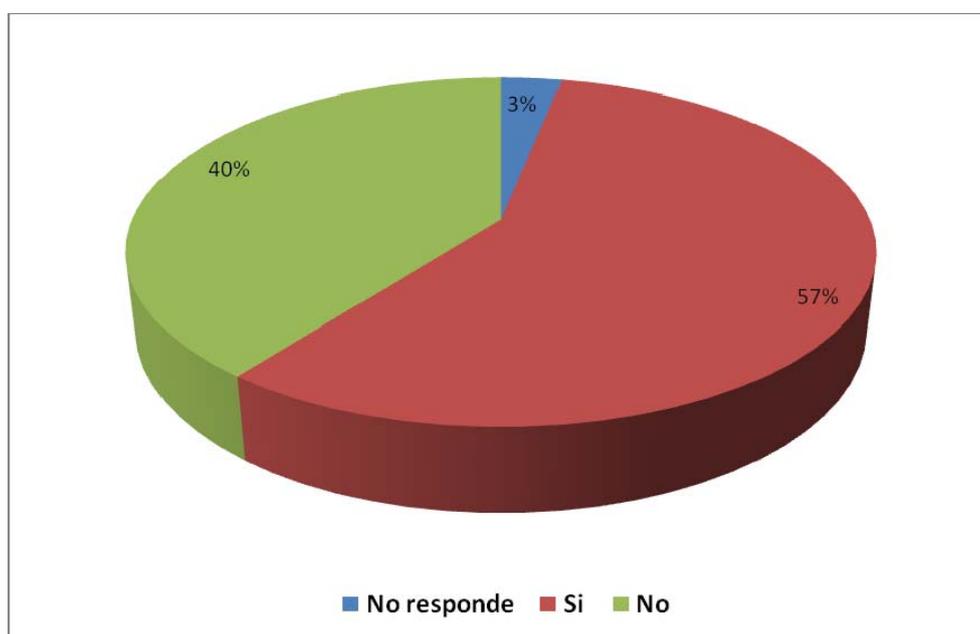
Parámetro	Número	Porcentaje
No responde	5	4%
Cartelera	17	14%
Revista Institucional	45	38%
Periódico Institucional	7	6%
Intranet	31	26%
Otras especifique	4	3%
Ninguna	9	9%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En este gráfico se observa que el 38% de los empleados encuestados, tomó la decisión de implementar una revista institucional, ya que es una manera nueva de informar y comunicar las diferentes actividades y noticias que se realicen en la empresa. En CEPESA existe la cartelera, pero los encuestados no la toman en cuenta. Por otro lado, hubo diferentes respuestas a las variables planteadas como: tener reuniones mensuales, en las cuales se pueda conversar con diferentes departamentos para informar las actividades y resultados que han tenido durante el mes.

**11. ¿Considera usted que se cree un departamento de comunicación en CEPSA?**

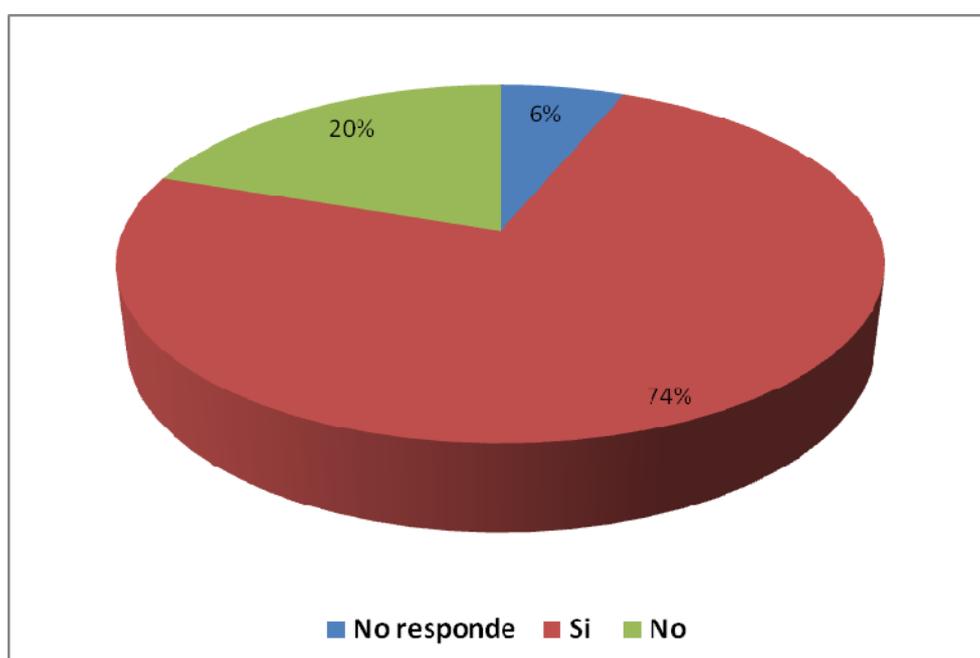
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	67	57%
No	48	40%
No responde	3	3%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Como se observa en el gráfico, los encuestados creen necesario la creación de un departamento de Comunicación, pero el 40% de los encuestados también dice que no es necesario la creación de ese departamento; pero que sí es necesario implementar estrategias de comunicación que ayuden a mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

**12. ¿Usted cree que en CEPESA se trabaja por departamentos y no como empresa?**

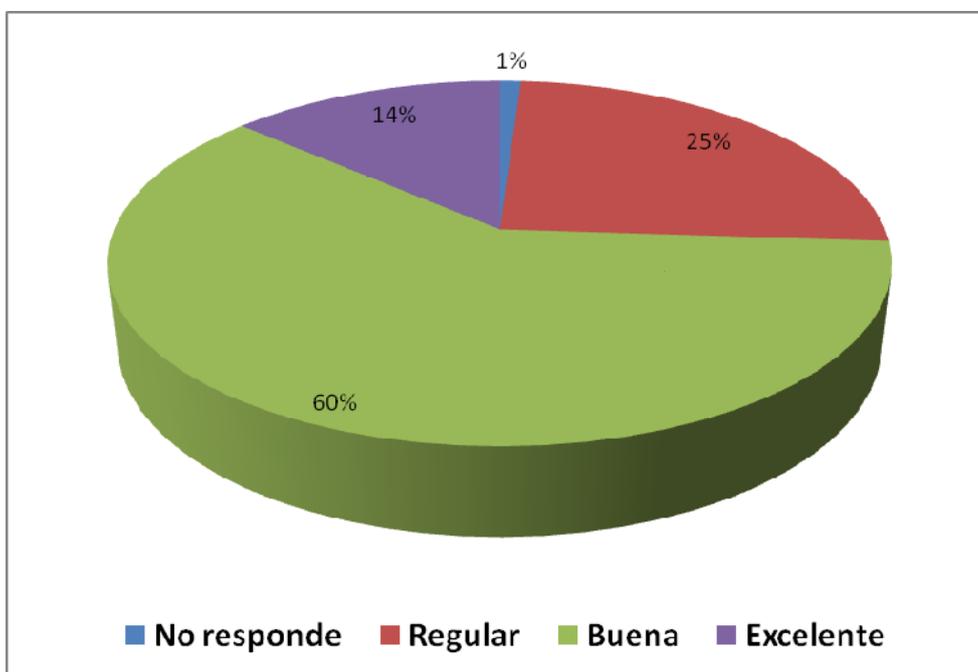
Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	87	74%
No	24	20%
No responde	7	6%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Un elevado 74% respondió que en CEPESA se trabaja por objetivos empresariales. Tan solo el 20% manifiesta no están convencidos que se trabaja por objetivos departamentales.

**13. ¿Cuál es la relación que tiene usted con compañeros de diferentes departamentos?**

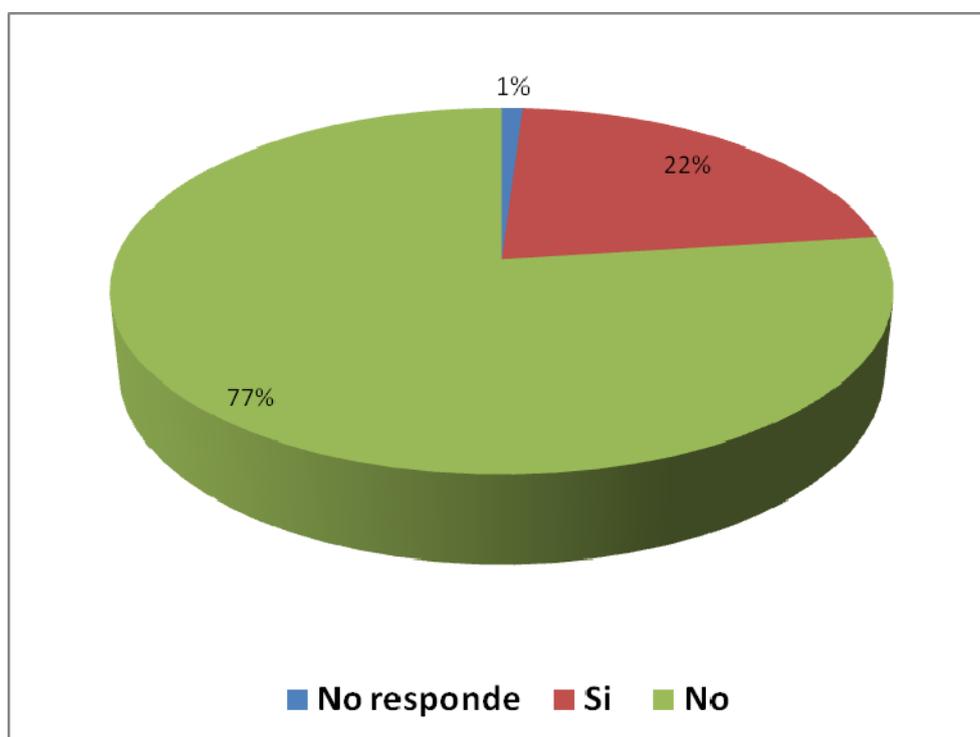
Parámetro	Número	Porcentaje
No responde	1	1%
Regular	29	25%
Buena	71	60%
Excelente	17	14%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** En este gráfico, se observa que el 60% de los encuestados tiene una relación buena con compañeros de diferentes departamentos.

**14. ¿Usted conoce las diferentes actividades de responsabilidad social que maneja CEPSA?**

Parámetro	Número	Porcentaje
Sí	26	22%
No	91	77%
No responde	1	1%
TOTAL	118	100%



**Interpretación:** Como se observa en el gráfico, el 77% de los encuestados no conoce las diferentes actividades de responsabilidad social que maneja CEPSA.

#### 4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENCUESTAS

- Los empleados carecen de una buena comunicación interna en la empresa y se encuentran abiertos a cambios con respecto a mejorar la comunicación.
- Los empleados sienten la necesidad de informarse sobre los cambios y planes que tenga la empresa.
- La mayoría de los encuestados acordó que la mejor manera de enterarse de los planes y objetivos de la empresa, es mediante una revista institucional.
- Las medidas que hasta este momento ha tomado la empresa para comunicar a sus empleados (mediante cartelera visual) no ha retroalimentado de la manera esperada.
- A partir de las encuestas realizadas, se puede ver que no existe un trabajo en equipo, puesto que la gente trabaja por objetivos de cada departamento y no por objetivos de la empresa en conjunto.
- Los encuestados ven la necesidad de mejorar la comunicación interna de la empresa mediante la creación de un departamento de comunicación corporativa.
- Los empleados de CEPESA tienen una relación en general buena con sus compañeros de trabajo.

## 4.7 ENTREVISTAS

### Entrevista N° 1

#### Hernando Chiriboga – Gerente General CEPESA

La entrevista se realizó el 16 de febrero del 2012, en la sala de reuniones.

#### 1.- ¿Se comunica a sus empleados sobre las actividades, cambios y planes que se realizan en la empresa?

Dependiendo de la actividad, ya que existen ciertos temas que solo se tratan con el directorio.

Si ¿Qué mecanismo utiliza?

Cuando son actividades que sí podemos comunicar a los empleados lo hacemos vía email, o se comunica en reuniones a los gerentes para que ellos comuniquen.

#### 2.- ¿Existe actualmente en la empresa planes de ascensos?

No porque no hay vacantes, y no hemos estructurado un plan de ascenso y yo personalmente creo que se debería hacer esta estructura mas adelante.

#### 3.- ¿Considera usted necesario la creación del departamento de Comunicación?

No hay necesidad de la creación de un departamento de comunicación, ya que la empresa todavía es muy pequeña, pero sí se necesita el apoyo de un comunicador para realizar las estrategias y herramientas que se requieren para mejorar la comunicación interna, esta persona debe trabajar en conjunto con Recursos Humanos.

**4.- ¿Quién maneja la comunicación corporativa de la empresa?**

Recursos Humanos.

**5.- ¿Qué actividades de acercamiento e integración tienen con los empleados?**

Reuniones en Diciembre, y eventualmente celebraciones de cumpleaños, pero sí es necesario implementar más actividades para tener mayor acercamiento e integración con los empleados, muchas veces no sabemos los problemas que tienen, y tampoco sabemos si son felices en la empresa o no.

**6.- ¿Coménteme que actividades de responsabilidad social hace la empresa y quién maneja?**

Bueno tenemos la Fundación Luis Dávalos, en ella damos crédito estudiantil a personas de escasos recursos.

Por otro lado ayudamos como empresa en catástrofes naturales que se presenten como son las inundaciones etc.

Como empresa nos queda mucho por hacer por las demás personas.

## **Entrevista RR.HH.**

### **Entrevista N° 2**

**María del Rosario García – Gerente RR.HH. CEPSA**

La entrevista se realizó el 16 de febrero del 2012, en la sala de reuniones.

#### **1.- ¿Qué profesión tiene usted?**

Psicóloga Industrial

#### **2.- ¿Usted maneja la comunicación dentro de la empresa?**

Si, sin embargo no existe un programa formal de comunicación.

#### **3.- ¿Qué herramientas comunicacionales utiliza para la empresa?**

Actualmente existe únicamente el mail, reuniones trimestrales con el nivel gerencial, y reuniones anuales con el personal, pero estas herramientas no son las más idóneas para manejar una buena comunicación.

#### **4.- ¿Usted realiza un plan de comunicación o define estrategias previas?**

Al momento estamos desarrollando un programa de comunicación, en el cual en un principio se definirá un plan de trabajo para generar cultura organizacional.

#### **5.- ¿Usted cree que necesita ayuda en el área de comunicación corporativa para la empresa?**

Debe existir un coordinador en el tema de comunicación, sin que sea necesario crear una estructura de comunicación corporativa. La responsabilidad de la

comunicación es responsabilidad de todas las personas que forman las empresas, y se debe contar con el compromiso del nivel más alto de la organización.

#### **4.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENTREVISTAS**

- La comunicación se ha manejado de una manera jerárquica, el mecanismo que se utiliza para comunicar es vía mail, o el gerente de cada área comunica a sus sub alternos.
- La empresa no cuenta con un plan estructurado de ascensos, y difícilmente los empleados podrán escalar.
- Es necesaria la contratación de un comunicador que realice estrategias y herramientas de comunicación. Esta persona debe trabajar con Recursos Humanos, con el fin de determinar las acciones para implementarlas.
- Los empleados no cuentan con un incentivo, ni programas importantes de integración.
- La empresa realiza responsabilidad social, a través de la Fundación Luis Dávalos, que ayuda dando crédito estudiantil, a personas de escasos recursos.

## 5 CAPÍTULO V. PLAN

### 5.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CEPSA

#### 5.1.1 Objetivos

- **Objetivo General**

Elaborar un Plan de Comunicación Corporativa para mejorar la comunicación interna y fortalecer la cultura corporativa de la empresa CEPSA.

- **Objetivos Específicos**

- Fortalecer la comunicación interna de la empresa
- Generar una cultura de comunicación participativa
- Crear sentido de pertenencia
- Informar a los empleados sobre los planes de la empresa CEPSA

## 5.2 FODA

**Cuadro N° 1: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia (Knowhow).</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Servicio y atención personalizado.</li> <li>• Fuerza productiva y de ventas.</li> <li>• Inversión en desarrollo y mano de obra.</li> <li>• Infraestructura enfocada a la productividad.</li> <li>• Aplicación de normas técnicas.</li> <li>• Fidelización de clientes.</li> <li>• Avance tecnológico.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Respaldo de organizaciones internacionales certificadas bajo normas ISO.</li> <li>• Gama de productos de acuerdo a los requerimientos del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente comunicación interna.</li> <li>• Deficiente Cultura institucional y Organizacional.</li> <li>• Aplicaciones técnicas de los productos por parte del personal.</li> <li>• Falta de procesos estructurados en cuanto a seguimiento de quejas y reclamos.</li> <li>• Capacitación y actualización en cuanto a técnicas de venta y conocimiento de la competencia a la fuerza de ventas.</li> <li>• Falencias en los procesos de logística de entrega del producto.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la participación en el mercado.</li> <li>• Aplicación de técnicas de merchandizing para posicionamiento de marca.</li> <li>• Direccionamiento a estrategias publicitarias.</li> <li>• Aumento de relación costo beneficio con los clientes (Ganar – Ganar).</li> <li>• Disposición a realizar cambios o ajustes.</li> <li>• Coordinación estructurada de los diferentes departamentos.</li> <li>• Aplicación de técnicas de seguimiento post venta.</li> <li>• Apertura de nuevos nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad en estrategias de precios de la competencia.</li> <li>• Estrategias agresivas publicitarias de la competencia.</li> <li>• Cambios en las políticas de importaciones a nivel gubernamental.</li> <li>• Desviación de productos a las fronteras.</li> <li>• Variación en las políticas fiscales.</li> <li>• Disponibilidad de stock en inventarios.</li> </ul>

**Elaborado por:** El autor

### 5.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se detallan las estrategias y acciones para cada uno de los objetivos planteados.

#### 1. **Objetivo:** Fortalecer la comunicación interna de la empresa

##### 1.1 **Público:** Empleados en general

##### 1.1.1 **Estrategia:** Direccionar la comunicación interna

##### 1.1.1.1 **Acciones:**

- a) Designar un profesional que esté en capacidad de llevar adelante las acciones previstas en el presente plan. (Primera semana de mayo)
- b) Presentar el presente plan con los resultados obtenidos a la gerencia y directivos de la empresa CEPESA, para demostrar la falta y la necesidad de la comunicación interna. De esta manera, el comunicador que implementará las estrategias y acciones pertinentes, a partir de los resultados ya obtenidos en la investigación, obtendrá el respaldo de los directivos. Esta reunión se llevará a cabo en las salas de sesiones de la empresa. (Segunda y tercera semana de mayo)
- c) Se comunicará a los empleados, las estrategias contenidas en el plan de comunicación de la empresa, a fin de involucrarlos en las acciones. (Cuarta semana de mayo)
- d) La evaluación del plan deberá ser analizada por el Gerente General y el Comunicador corporativo, y de esta manera se podrá realizar los correctivos necesarios. El sitio de reunión será la sala de sesiones al 3 mes de a ver iniciado el plan. (Primera semana de agosto)

## 2. **Objetivo:** Generar una cultura de comunicación participativa

### 2.1 **Público:** Empleados en general

#### 2.1.1 **Estrategia:** Mejorar el trabajo en equipo

##### 2.1.1.1 **Acciones:**

- a) Realizar actividades de integración de la empresa, tales como: mañanas deportivas, desayunos, almuerzos, cenas, y conmemoración de aniversario de la empresa (24 de febrero).

**Mañanas deportivas:** Se realizaran en El Club Los Chillos con el objetivo de compartir sanamente e integrar a los empleados, se arrendaran las instalaciones incluido almuerzo buffet.

Se formarán equipos conformados por personas de diferentes departamentos, los cuales tendrán que participar en los distintos mini campeonatos de fútbol, volley, natación, juegos de mesa. Al equipo ganador se premiará con un trofeo simbólico. (Primera semana de agosto).

**Desayunos:** Se realizarán desayunos de integración, en los cuales se van a compartir los diferentes objetivos planteados a principio de cada mes y medirá el cumplimiento de los mismos. (Los desayunos se van hacer cada 3 meses.)

**Conmemoración de aniversario de la empresa:** Se realizará el 24 de febrero, en las oficinas, con un coctel para todos los empleados recordando la fundación de nuestra empresa, durante el día se enviará un e-mail con la historia de CEPESA.

- b) Informar a los empleados sobre la importancia y función de cada departamento en la empresa:

**Función de cada empleado:** se colocará en la cartelera la función de cada empleado en cada departamento.

Por otro lado se realizará rotación de los empleados, para que puedan conocer el trabajo que realiza cada uno en las diferentes áreas. (Primera y segunda semana de junio)

- c) Reunir mensualmente a los gerentes de cada departamento, para que tengan la oportunidad de demostrar el cumplimiento de los objetivos del mes de su equipo de trabajo. (Cuarta semana de cada mes)

### **3. Objetivo:** Crear sentido de pertenencia

#### **3.1 Público:** Empleados en general

##### **3.1.1 Estrategia:** Incentivar a los empleados

###### **3.1.1.1 Acciones:**

- a) Generar premios de buen desempeño de para los empleados de acuerdo a la evaluación de personal que actualmente realiza el departamento de RRHH, esta se realizará por cada área tanto de oficina como a los vendedores, mediante otorgamientos de cenas, viajes, etc. Con la familia. Estos premios serán otorgados por las diferentes líneas de productos de CEPESA (Yokohama, Castrol y Volkswagen). Los gerente de área, cada trimestre postularán a su candidato y, el gerente general escogerá dos ganadores quienes representaran al área comercial y al área administrativa. (cuarta semana de julio, octubre, enero, abril.)

- b) Estimular a los empleados mediante capacitaciones, cursos así como charlas motivacionales de especialistas en el tema.

Se realizarán los cursos a todo el personal en temas como: atención al cliente, liderazgo, comunicación, etc. Las capacitaciones se realizarán trimestralmente con un profesional de cada tema, estos cursos serán opcionales y gratuitos, se darán acabo después de la jornada laboral en la sala de reuniones. (Primera semana agosto, noviembre, febrero)

- c) Crear canales a través de los cuales los empleados participen con ideas de cómo mejorar la empresa y también cómo se puede mejorar la productividad de la misma. Para este propósito se creará un buzón de sugerencias el mismo que se ubicara en el lobby, junto al control biométrico, a fin de que sea accesible a todos los empleados. (El buzón se mantendrá fijo durante un año).

- d) Incentivar la participación en el “After Work Club”, en el cual se darán diferentes cursos tales como: mejoramiento de conocimientos en Excel, mejor manejo del sistema de la empresa, técnica de ventas, conceptos técnicos de productos, contabilidad básica, mecánica básica, primeros auxilios, entre otros temas de interés. Para el efecto, se receptorán inscripciones en la oficina de Recursos Humanos. Estos cursos se realizarán en la misma empresa, se definirá a los profesionales internos que quieran dar clases de los diferentes cursos. (Una vez por semana de cada mes).

- e) Implementar la participación de empleados seleccionados aleatoriamente con los gerentes en mesas redondas, donde se discutirán temas de mejoramiento o cambios que los empleados consideran necesarios e importantes. Las resoluciones que se tomen, serán consideradas en un acta de compromiso, la misma que se concretará paulatinamente. Se realizará cada 2 meses en la sala de reuniones de la empresa. (Cada 4 meses, junio, octubre, febrero).

#### **4. Objetivo:** Informar a los empleados sobre los planes de la empresa CEPESA

##### **4.1 Público:** Empleados en general

##### **4.1.1 Estrategia:** Implementar herramientas de comunicación

##### **4.1.1 Acciones:**

- a) Crear la revista institucional, la que contendrá la información que mensualmente fue publicada en los boletines.

La revista se publicará cada dos meses, incluyendo temas como: mejores vendedores y oficinistas, actividades realizadas, mañanas deportivas, historia de CEPESA productos nuevos de la empresa, logros personales y biografías, cumpleaños, calificación, y responsabilidad social, etc. En la redacción de la revista, participaran de manera aleatoria los departamentos de la empresa opinando sobre temas o información que quieran comunicar con los demás. (Ver anexo 6) (Primera semana de junio, agosto, octubre, diciembre, febrero, abril.

- b) Realizar Boletines mensuales, en los cuales se informe las noticias de mayor relevancia que se tenga en la empresa. (Ver anexo 7)
- c) Implementar en los fondos de pantallas de las computadoras la misión y visión de la empresa.

Cuadro Nº 2: Plan

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		INDICADOR y MÉTODO									
						2012						2013						valor unitario	valor total										
						May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr												
Elaborar un Plan de Comunicación Corporativa para mejorar la comunicación interna y fortalecer la cultura corporativa de la empresa Cepsa.	Fortalecer la comunicación interna de la empresa	Empleados en general	Direccionar la comunicación interna	1.1.1. Designar un profesional que esté en capacidad de llevar adelante las acciones previstas en el presente plan.	Alta gerencia y presidente de la empresa	x																	13200,00	\$13.200,00	Contratación del comunicador corporativo /Nombramiento del comunicador				
				1.1.2 Presentar el presente plan con los resultados obtenidos a la gerencia y directivos de la empresa Cepsa, para demostrar la falta y la necesidad de la comunicación interna. De esta manera, el comunicador que implementará las estrategias y acciones pertinentes, a partir de los resultados ya obtenidos en la investigación, obtendrá el respaldo de los directivos. Esta reunión se llevará a cabo en las salas de sesiones de la empresa.	Alta gerencia, gerente de RRHH y comunicador corporativo	x	x																					0,00	
				1.1.3.-Se comunicará a los empleados, las estrategias contenidas en el plan de comunicación de la empresa, a fin de involucrarlos en las acciones.	Alta gerencia, RRHH y empleados en general		x																						0,00
				1.1.5.-Evaluación del plan. Esta permitirá realizar los correctivos que fueran necesarios	Gerente general y comunicador corporativo																								0,00
	Generar una cultura de comunicación participativa	Empleados en general	Mejorar el trabajo en equipo	2.1.1-- Realizar actividades de integración de la empresa, tales como: mañanas deportivas, desayunos, almuerzos, cenas, festejos de cumpleaños y conmemoración de aniversario de la empresa.(24 de febrero). La selección de estas actividades dependerá a las necesidades o requerimientos que se presenten dentro de la empresa.	Comunicador corporativo, Gerentes departamentales y Gerente General																			5000,00	\$5.000,00	Grado de comprometimiento de los empleados de CEPESA con la empresa/Encuestas			
				2.1.2.-Informar a los empleados sobre la importancia y función de cada departamento en la empresa, así como realizar rotación de los empleados, para que puedan conocer el trabajo que realiza cada uno en las diferentes áreas.	Comunicador corporativo, Gerentes de cada área y RRHH		x																					0,00	
				2.1.3.-Reunir mensualmente a los gerentes de cada departamento, para que tengan la oportunidad de demostrar el cumplimiento de los objetivos del mes de su equipo de trabajo.	Alta gerencia, Gerentes en general y comunicador corporativo.		x																						0,00
	Crear sentido de pertenencia	Empleados en general	Incentivar a los empleados	3.1.1.-Generar premios de buen desempeño para los empleados por departamentos tanto de oficina como a los vendedores, mediante otorgamientos de cenas, viajes, etc con la familia. Estos premios serán otorgados por las diferentes líneas de productos de Cepsa (Yokohama, Castrol y Volkswagen). Los gerentes de área, cada trimestre postularán a su candidato y, el gerente general escogerá dos ganadores quienes representarán al área comercial y al área administrativa.	Gerente General, Comunicador corporativo y RRHH																			5000,00	\$7.810,00	Grado de satisfacción de los empleados o clima laboral/Encuestas			
				3.1.2.-Estimular a los empleados mediante capacitaciones, cursos así como charlas motivacionales de especialistas en el tema.	Comunicador corporativo																							1700,00	
				3.1.3.-Crear canales a través de los cuales los empleados participen con ideas de cómo mejorar la empresa y también cómo se puede mejorar la productividad de la misma. Para este propósito se creará un buzón de sugerencias el mismo que se ubicará en el lobby, junto al control biométrico, a fin de que sea accesible a todos los empleados.	Comunicador corporativo, Gerente General		x																						10,00
				3.1.4.-Incentivar la participación en el "After Work Club", en el cual se darán diferentes cursos tales como: mejoramiento de conocimientos en Excel, mejor manejo del sistema de la empresa, técnica de ventas, conceptos técnicos de productos, contabilidad básica, mecánica básica, primeros auxilios, entre otros temas de interés. Para el efecto, se recibirán inscripciones en la oficina de Recursos Humanos.	Comunicador corporativo, Gerentes departamentales y empleados		x																						1100,00
				3.1.5.-Implementar la participación de empleados seleccionados aleatoriamente con los gerentes en mesas redondas, donde se discutirán temas de mejoramiento o cambios que los empleados consideran necesarios e importantes. Las resoluciones que se tomen, serán consideradas en un acta de compromiso, la misma que se concretará paulatinamente.	Comunicador corporativo, Gerentes		x																						0,00
	Informar a los empleados sobre los planes de la empresa Cepsa	Empleados en general	Implementar herramientas de comunicación	4.1.1.-Crear la revista institucional, que será publicada cada dos meses, incluyendo temas como: mejores vendedores y oficinistas, productos nuevos de la empresa, historias de Cepsa,mañanas deportivas, logros personales y biografías, cumpleaños, calificación y responsabilidad social etc. En la redacción de la revista, participarán de manera aleatoria los departamentos de la empresa opinando sobre temas o información que quieran comunicar con los demás. (ver anexo 6)	Comunicador corporativo		x																	1320,00	\$ 1.320,00	Nivel de aceptación de las herramientas de comunicación implementadas/ Número de herramientas implementadas			
4.1.2.- Realizar boletines mensuales, en los cuales se informe las noticias de mayor relevancia que se tenga en la empresa.(ver anexo 7)				Comunicador corporativo		x																							
4.1.3.-Implementar en los fondos de pantallas de las computadoras la misión y visión de la empresa.				Comunicador corporativo y Sistemas		x																						0,00	
SUB TOTAL												\$27.330,0	\$27.330,0																
IVA (12%)												3279,6	3279,6																
Imprevistos (10%)												2733	2733																
<b>TOTAL</b>												<b>33342,6</b>	<b>33342,6</b>																

Elaborado por: El autor.

## **6 CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Es necesaria la contratación de un comunicador que realice estrategias y herramientas de comunicación. Esta persona debe trabajar con Recursos Humanos, con el fin de determinar las acciones para implementarlas.
- La empresa CEPESA carece de herramientas de comunicación interna y esto se refleja en los procesos que son llevados a cabo, ya que no existe un buen trabajo en equipo, puesto que la gente trabaja por objetivos de cada departamento y no por objetivos de la empresa en conjunto.
- Los trabajadores de la empresa están interesados en mejorar las herramientas de comunicación, ya que tienen la necesidad de informarse sobre los cambios y planes que tenga la empresa para así tener un mejor clima laboral.
- La empresa realiza responsabilidad social, a través de la Fundación Luis Dávalos, que ayuda dando crédito estudiantil, a personas de escasos recursos.
- En cuanto a la mejor manera de que los empleados de la empresa se enteren e integren con los planes y objetivos de la misma, es mediante la revista institucional.

### **6.2 RECOMENDACIONES**

- CEPESA necesita crear estrategias de comunicación interna más eficientes, para que sus trabajadores se sientan más conformes e identificados en la empresa.

- CEPSA debe considerar la ejecución de herramientas comunicacionales como la revista institucional para dar a conocer los planes y objetivos que son de interés y de esta forma comunicar de mejor manera a sus trabajadores y así se enteren de las novedades de la empresa.
- Es necesario que CEPSA implemente mejorías en sus procesos de comunicación interna y enfocarse en la integración para que así los departamentos trabajen en equipo.
- CEPSA debe motivar más a sus empleados, para que ellos se sientan parte de la empresa, y así mejorar la identidad del empleado en su trabajo.
- CEPSA debe incentivar a los empleados para que se involucren y conozcan más acerca de la Fundación Luis Dávalos.

## REFERENCIAS

### Libros:

- BELLOCH, C. *Las tecnologías de Información y Comunicación (TIC)*. Unidad de Tecnología Educativa. Universidad de Valencia, 2009.
- BRANDOLINI, A. y GONZÁLES, F. *Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna*. Buenos Aires: Edt. La Crujía, 2008.
- COSTA, J. *El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación*. Barcelona: Ed. Costa punto com. 2007.
- COSTA, J. *Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy*. Buenos Aires, 2009.
- ELIZALDE, L. *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: Ed. La Crujía, 2004.
- FERNÁNDEZ, J. (2009). *Diagnóstico empresarial*.
- GARCÍA, J. *La comunicación interna*. Editorial Días de Santos.
- ALARCÓN, J. *Oportunidades y Amenazas. La política de comunicación interna*. España, Edición Bomarzo, 2004.
- MARTÍN, M. *Revista Latina de Comunicación Social. Políticas de comunicación en la empresa*. No. 52, 2008.
- MONZÓN, C. *Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público*. Madrid: Edt. Tecnos, 1996.
- MURIEL, M. y ROTA, G. *La Planificación en la Comunicación Institucional. Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Ecuador. Editorial Andina, 1980.
- PÉREZ, R. *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel, 2001.
- PAPIN, R. *Libro del dirigente Profesional*. Editorial ISBN.
- RUBIANO, J. *Las voces de la memoria*, 1958.
- SENGE M. *La Quinta Disciplina: El Arte y La Practica de la Organización abierta al Aprendizaje*. Estados Unidos (Standford). Editorial Granica, 2006.

- WILCOX, D. *Planificación del Programa. Relaciones Públicas.* Addison Wesley, 2001.
- WILCOX, D. *Relaciones públicas. Estrategias y prácticas.* Madrid: Ed. Pearson Educación, 2006.

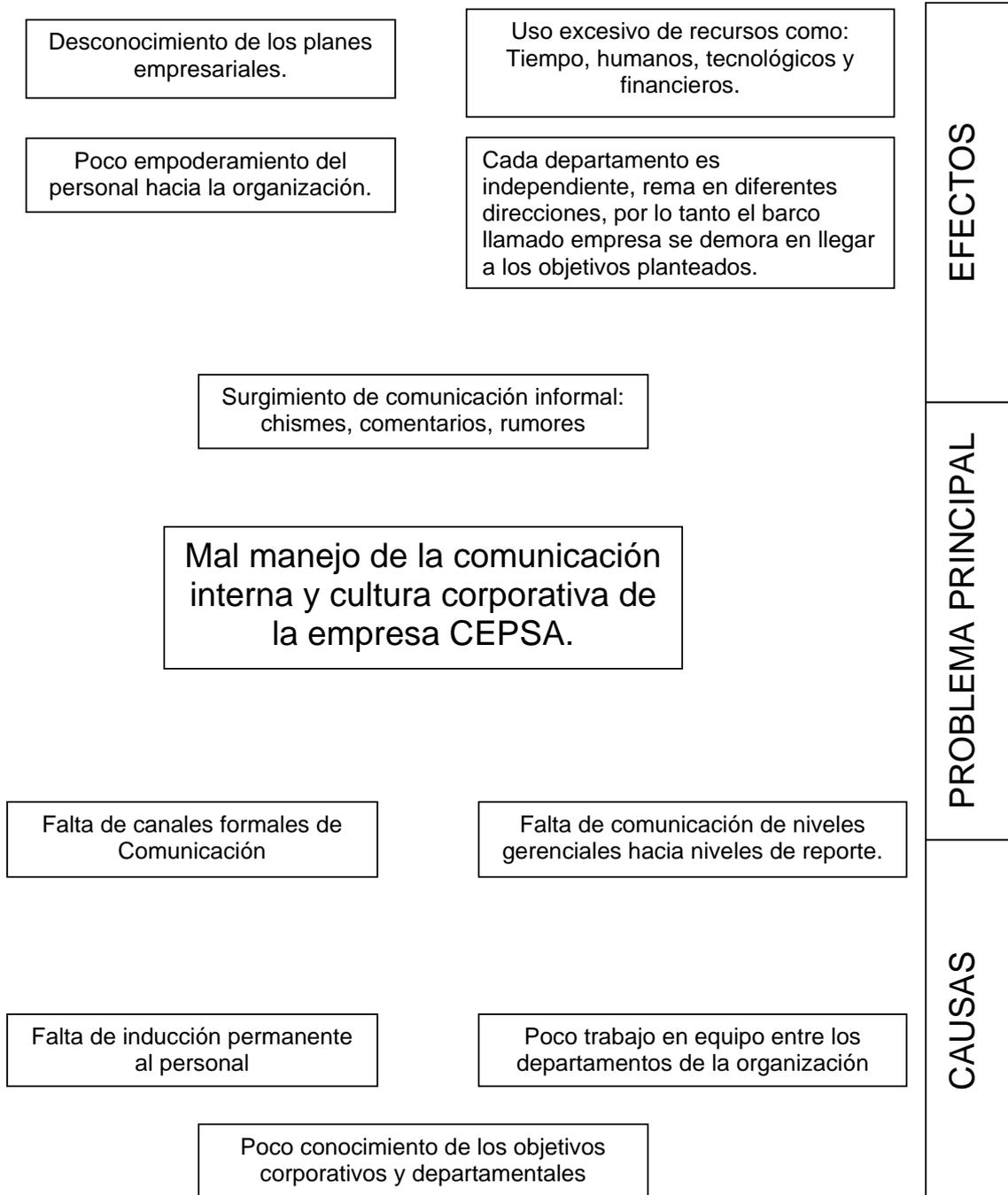
**Documentos de internet:**

- Yokohama. <http://www.yokohamatire.com/>
- Diagnóstico empresarial. <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria>
- CEPESA. <http://www.cepsa.com.ec>
- FAJARDO, O. *Friendly Business Wordpress.*  
<http://fbusiness.wordpress.com/2009/01>

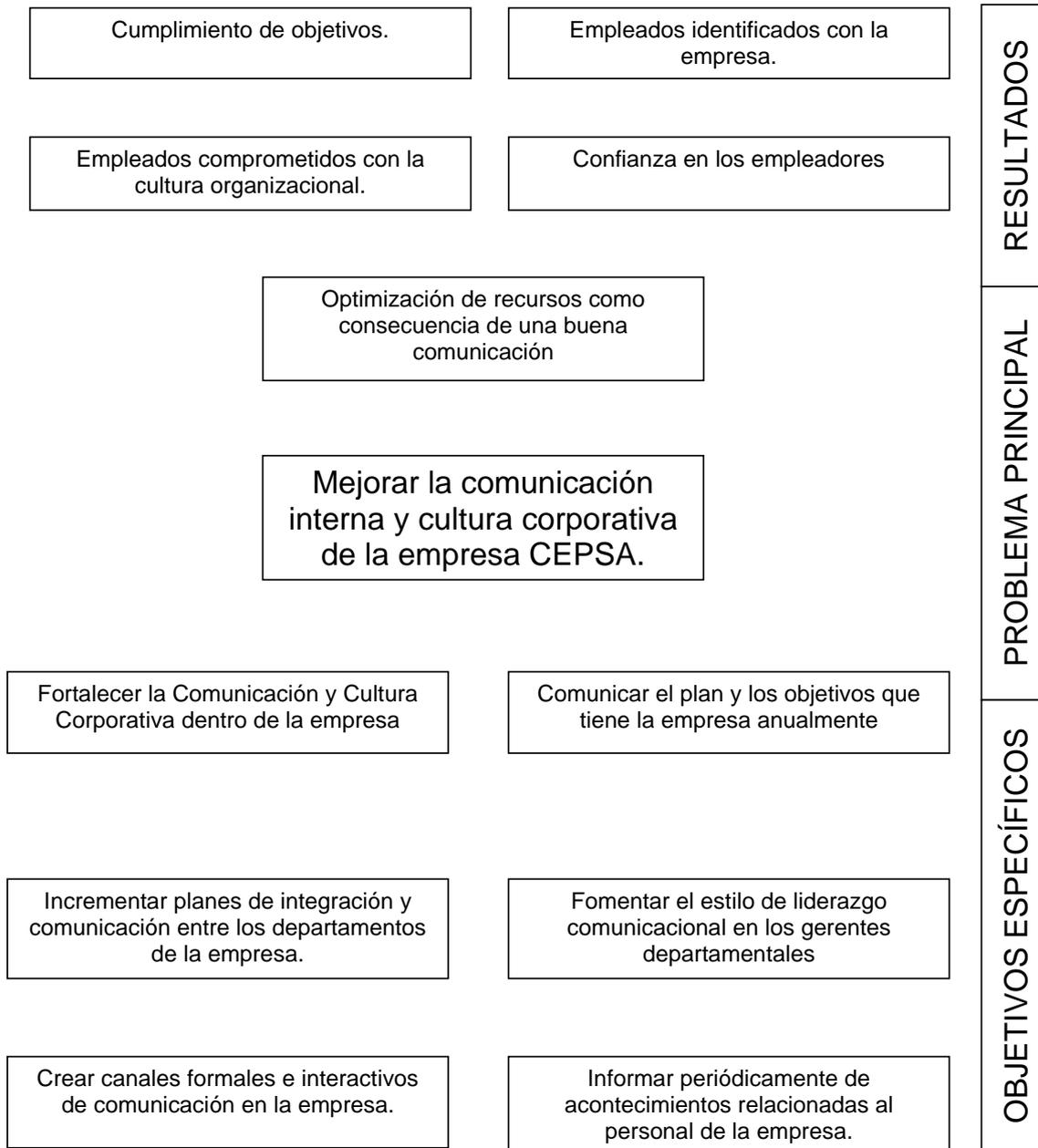
# ANEXOS

## ANEXO 1

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## ANEXO 2

### FOTOS DE PRODUCTOS CASTROL

#### ACEITE PARA GASOLINA



Fuente: Castrol BP

## ACEITE PARA DIESEL



Fuente: Castrol BP

## ACEITE PARA MOTOS



Fuente: Castrol BP

## ACEITES DE CAJA Y TRANSMISIÓN



Fuente: Castrol BP

ANEXO 3

FOTOS DE PRODUCTOS YOKOHAMA



Fuente: <http://www.yokohamatire.com/>

## LABRADO DE LLANTAS

### LLANTAS PARA AUTOMÓVIL - ULTRA ALTO DESEMPEÑO

■ A520



■ A539



■ AC01 C.DRIVE



■ AS01 S.DRIVE



■ PA01 Parada Spec 2



■ V102 AVS SPORT



■ V103 Advan Sport ZPS Run Flat



■ V103S ADVAN SPORT



### LLANTAS PARA AUTOMÓVIL - ALTO DESEMPEÑO

■ A349 ASPEC



■ AA01 A.DRIVE



■ G900



### LLANTAS PARA CAMPERO Y CAMIONETA - PANTANERA

■ G001 GEOLANDAR MT



### LLANTAS PARA CAMPERO Y CAMIONETA - PAVIMENTO/CIUDAD

■ G051 GEOLANDAR HT-S



■ G95A GEOLANDAR



### LLANTAS PARA CAMPERO Y CAMIONETA - PAVIMENTO ALTO RENDIMIENTO

■ PA02 Parada Spec X



■ V801 AVS



■ V802 ADVAN S/T



### LLANTAS PARA CAMPERO Y CAMIONETA - TODO TERRENO

■ G012 GEOLANDAR AT-S



■ G94 Geolandar



## ANEXO 4

### FOTOS DE VEHÍCULOS

  
Volkswagen



  
Si quieres llegar alto, debes ir mas allá

  
**AMAROK**

  
**FOX SPORT**

  
**BEETLE**

  
**GOL**

Fuente: <http://www.cepsa.com.ec>



**TIGUAN**



**TOUAREG**



**JETTA**



**SAVEIRO**

Fuente: <http://www.cepsa.com.ec>

## ANEXO 5

### ENCUESTA CEPSA

1.- ¿Conoce usted cuál es la razón de ser de la empresa CEPSA?

- Sí
- No
- No Sabe
- No Responde

Si su respuesta es sí ¿Cuál cree usted que es la Misión de la Empresa?

---

---

2.- ¿Conoce usted cuáles son los planes futuros que tiene la Empresa?

- Sí
- No
- No Sabe
- No Responde

3.- De los siguientes valores, elija el que identifica a las personas que trabajan en CEPSA:

- Compañerismo
- Compromiso
- Respeto
- Honradez
- Motivación
- Tolerancia

4.- ¿Cuál de los siguientes incentivos recibe usted en la Empresa?

- Bonificaciones
- Reconocimiento
- Oportunidades de ascenso
- Estabilidad laboral
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera usted que en la empresa CEPESA existe una buena comunicación entre departamentos?

- Sí
- No

Si su respuesta es negativa indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Cree que la comunicación es necesaria en una empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cree usted que al mejorar la comunicación dentro de nuestra empresa, mejorará la relación entre los empleados?

- Sí
- No

8.- ¿Se siente usted identificado con la empresa?

- Sí
- No

9.- ¿Usted cree que se debe involucrar e informar más a todo el personal sobre los lanzamientos o cambios que se estén realizando en la empresa?

- Sí
- No
- No Responde

10.- De las siguientes opciones, ¿Cuál le gustaría que se implementara en la Empresa?

- Cartelera
- Revista institucional
- Periódico institucional
- Intranet
- Otra Especifique:
- Ninguna

11.- ¿Considera usted necesario que se cree un departamento de comunicación en CEPESA?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- ¿Usted cree que en Cepsa se trabaja por departamentos y no como empresa?

- Si
- No

Razone su respuesta: \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál es la relación que tiene usted con compañeros de diferentes departamentos?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

14.- ¿Usted conoce las diferentes actividades de responsabilidad social que maneja Cepsa?

- Sí
- No

Si su respuesta es afirmativa indique cuáles: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 6

### REVISTA INSTITUCIONAL

#### PORTADA



## CONTENIDO

Creación de la revista CEPSA NEWS	1
Historia de CEPSA, CÓMO EMPEZAMOS...	2,3
No te olvides de la misión y visión...	4
Esta edición, Marketing opina inversión	5
Calificación de riesgo otorgado	6
Las líneas de productos	7,8
Cumpleaños	9
Nuestra Fundación Luis Dávalos	10
Recuerdos	11

## Revista CEPSA'NEWS

Nuestra revista fue creada con el motivo de poder compartir las diferentes actividades, novedades y noticias que realizamos en la empresa. Queremos que te enteres de los acontecimientos más importantes que serán publicadas cada dos meses. En cada edición, un departamento tendrá la oportunidad de un espacio en la revista CEPSA'NEWS con el fin de informarte de la manera más creativa.

1

### Historia de CEPSA, cómo empezamos...

En el año de 1919 la Anglo Ecuadorian Oil Fields se establece en Ancon, península de Santa Elena, provincia del Guayas su campo de explotación petrolera, en 1925 construye la primera refinería del Ecuador.

En el año de 1958 con una mezcla de visión y decisión fundan en Guayaquil la "Compañía Ecuatoriana de Petróleos" más conocida como "CEPSA S.A." que comenzó como una empresa dedicada a la comercialización de derivados del petróleo, vendió inicialmente lubricantes Esso y Mobil.

En 1965 "Burmah Oil" compra el 52% de "Anglo", controlando CEPSA, es en el 68 que CEPSA se concentra en una línea de lubricantes y es CASTROL. En 1970 ingresa a la línea de neumáticos y lo hace con "Bridgestone".



2



En el campo Automotriz toma la línea de surtidores Bennett para gasolineras. En 1972 se prohíbe la importación de vehículos, "Aymesa" produce en fibra de vidrio los autos Andino, Miura y el Gacela.

CEPSA compra acciones de Aymesa y se convierte en comercializador de repuestos y autos en Quito, Guayaquil y Cuenca. En 1978 el científico Inglés Colin Mc Ney PHD en Química recomienda a CEPSA incursionar en este mercado lo cual se hace a partir de ese año.

## PASADO Y ACTUALIDAD

En 1983 la Holding resuelve vender las acciones al grupo "Class Ecuador" quien las adquiere; CEPSA toma la distribución de los neumáticos Hankook de Corea, ese mismo año funda su almacén y distribuye una línea de motos, entra en la distribución de vehículos "Chevrolet" siendo el primer concesionario de la nueva General Motors en Ecuador.

CEPSA amplía su cobertura creando las sucursales de Manta y Ambato. En 1991 Castrol asume directamente la distribución de sus productos ante lo cual CEPSA amplía su línea de negocios y funda la primera empresa de telefonía celular en Ecuador, "Porta Celular", la cual es vendida a un grupo de telefonía de México.

En 1997 Castrol internacional entrega nuevamente a CEPSA la distribución de sus productos. Por esas fechas se crea la línea de consumo con vinos de origen Argentino de marca "Riojanas".

Actualmente CEPSA trabaja con las divisiones de Lubricantes (CASTROL), Llantas (YOKOHAMA) y Vehículos (VOLKSWAGEN).



## No te olvides...

### MISIÓN

Nuestra misión es proveer productos de calidad al Ecuador, que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, de los cuales se destacan: Lubricantes, Llantas y Vehículos.

Lo hacemos con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un excelente servicio para nuestros clientes, valor aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad.

### VISIÓN

Cepsa trabaja por ser una empresa líder en el mercado, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus productos y servicios.

Busca ser una empresa en continuo desarrollo flexible a los cambios, con trabajo en equipo, comunicación efectiva, alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal.

Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.

## Departamento de Marketing



# MARKETING

El departamento de Marketing ha estado encargado por varios años de realizar estrategias de las diferentes líneas de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Este año hemos decidido nuevamente invertir gran parte de nuestro presupuesto, en un medio masivo como es la televisión, en el campeonato ecuatoriano de fútbol, con nuestro producto nuevo lanzado al mercado el 2011 Actevo 4T, que en 1 año es líder.

El anterior año, ascendimos en el ranking de posicionamiento en el mercado al primer puesto, siendo así reconocidos por varias agencias como la mejor inversión de publicidad realizada en el año.

Recordemos que la inversión que se haga con relación a nuestros productos, es para el bien de la empresa y de los empleados.

Una marca bien publicitada en el medio adecuado crea una imagen de alta importancia.

  
**Actevo 4T**



5



Calificación de riesgo  
otorgado por  
HUMPHREY'S S.A. el  
13 de junio del 2011

**“AAA -”**

6

### DEFINICION DE LA CATEGORIA DE RIESGO:

"AAA-" - Corresponde a los valores cuyos emisores y garantes tienen excelente capacidad de pago del capital e intereses, en los términos y plazos pactados, la cual se estima no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor y su garante, en el sector al que pertenecen y en la economía en general. El signo (-) indica la posibilidad de que la categoría asignada podría descender hacia la inmediata inferior.

# NUEVA LÍNEA VEHÍCULOS



La marca Volkswagen es de origen Alemana, siendo así una marca de mucha calidad y prestigio a nivel mundial.

Iniciamos con Volkswagen en el año 2010, ubicando el primer concesionario en nuestras oficinas de Quito, obteniendo una línea de productos completa en nuestra empresa. Brindando a nuestros clientes el mejor servicio.

7

Estamos en el 2012 y ya abrimos el nuevo concesionario "CEPSA LOS CHILLOS."

Seguimos creciendo como empresa, contamos con nuevos compañeros de trabajo y excelentes profesionales en esta área nueva.



# LÍNEA DE PRODUCTOS



Cepsa distribuye productos con la mejor tecnología y calidad en el mundo.

Recordemos que Castrol, es una marca reconocida que tiene origen en Inglaterra.

Volkswagen es una marca de vehículos de origen alemana.

Yokohama es una marca de origen Japonés

8



¡¡¡Entérate!!! que hace nuestra  
Fundación

# Fundación Luis A. Dávalos

La fundación Luis Dávalos fue creada como parte de CEPSA impulsada por la necesidad de generar responsabilidad social.  
La fundación se encarga de dar crédito estudiantil a personas de escasos recursos.  
Actualmente existen 200 estudiantes que reciben la ayuda.  
En el mes de mayo inicia el nuevo proyecto que tiene la Fundación, que es el de dar cursos gratuitos de mecánica y lubricantes, para los estudiantes a los cuales se les está dando el crédito, de esta manera las personas saldrán con un diploma que le ayudará a complementar o adicionar los conocimientos que tienen en las diferentes carreras universitarias que estén siguiendo.



10

## RECUERDOS

Han pasado varios años y hemos tenido buenos cambios en nuestra empresa, tenemos algunos recuerdos que queremos compartir con ustedes.



11

Espera la siguiente edición

*... Con temas muy interesantes como: empleado del mes, departamento de contabilidad, planes futuros de CEPSA, mas de su historia, nuestras ventas, entre otros.*

## ANEXO 7

Boletín de prensa



### CEPSA APOYANDO A LA CRUZ ROJA



El pasado jueves 28 de junio del 2012, se realizó la entrega de USD \$3054.00 en efectivo a la Cruz Roja, obtenidos de la grata y voluntaria colaboración de todos los que conformamos parte de la empresa CEPSA, con el objetivo de dirigir este dinero a nuestros hermanos ecuatorianos de la costa, quienes sufrieron uno de los inviernos más fuertes de la historia.

El Dr. Juan Cueva Ortega presidente de la Cruz Roja, manifestó que el dinero entregado esta dirigido para la compra de kits de alimentos, los cuales van a ser entregados a las comunidades más vulnerables del país.

Todos tenemos conocimiento sobre el fenómeno del niño, y los daños que ha causado en nuestro país. La información que la Cruz Roja nos dio, fue que este año el fenómeno del niño, estaba previsto que llegue a las costas ecuatorianas en el mes de septiembre, pero debido al calentamiento global, estamos sufriendo cambios ambientales drásticos, haciendo que este se adelante para finales de julio del presente año, por lo cual parte de esta donación va a ser destinada como fondo para prevención de este fenómeno.

CEPSA tiene el agrado de comunicar y agradecer a todo el personal, por la donación económica voluntaria a la Cruz roja.

Recordemos nunca sabemos quienes pueden ser los afectados.