



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DEL CLIMA LABORAL DE LA COMPAÑÍA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS PETROLEROS PETROWORLD S.A. Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

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

Profesor guía

Máster María Belén Monteverde Sevilla

Autor

Ana María Cerón Ríos

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Belén Monteverde Sevilla
Máster DirCom

C.I.: 170765435-4

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.”

Ana María Cerón Ríos

C.I.: 171523186-4

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en todo momento y permitirme alcanzar esta meta tan anhelada.

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar, ser profesional y forjar mi futuro.

A María Belén Monteverde, mi directora de tesis, por sus consejos y sugerencias, por toda su experiencia compartida a lo largo de mi carrera profesional.

A todos los miembros de Petroworld que hicieron posible esta investigación, por su amabilidad y tiempo dedicado.

DEDICATORIA

A Dios y mis ángeles que están en el cielo porque me han dado la fortaleza para salir adelante en los momentos más difíciles que he atravesado durante este trabajo.

A mis padres, mi hermana y mi Ani querida porque siempre han sido mi ejemplo de superación, entrega y sacrificio. Porque con amor me brindan las palabras de aliento necesarias para seguir adelante día a día en todas las etapas de mi vida.

A mi novio Gustavo por apoyarme y aconsejarme en todo momento; por estar a mi lado en mis buenos y malos momentos y sobre todo por su confianza y amor.

RESUMEN

PETROWORLD S.A. es una sociedad anónima, constituida legalmente hace 17 años en Ecuador. Actualmente la empresa se dedica a la comercialización de combustibles a nivel nacional. Cuenta con 12 estaciones de servicio propias y 5 estaciones de servicio abanderadas, lo que la ubica en el mercado como una empresa sólida pese a no estar entre las más grandes del país.

No obstante, la distribución zonal de sus estaciones de servicio dificulta en gran medida el flujo de comunicación, generando malestar en el clima laboral, trabajo en equipo escaso y un inadecuado manejo de las herramientas de comunicación. Bajo esta perspectiva, resulta necesario realizar un plan de comunicación interna que contribuya a reducir estas debilidades, favorezca su productividad y se adapte a todo su público interno.

Este trabajo es entonces, el resultado de un estudio exploratorio y descriptivo aplicado a la Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD S.A. con la finalidad de desarrollar una propuesta de estrategias comunicacionales que sirvan para fortalecer la identidad y la cultura corporativa de la empresa fomentando sentido de pertenencia en los colaboradores.

Para ello los instrumentos de recolección de datos han sido diseñados acorde a los procesos y funcionalidades que se manejan internamente. La observación directa y participante; el diálogo con colaboradores de la matriz y de las distintas sucursales en varias provincias en las que opera Petroworld S.A. y la documentación facilitada por la empresa han permitido realizar el diagnóstico correspondiente al estado de la comunicación interna y clima laboral.

ABSTRACT

Petroworld Inc. is a corporation, legally established 17 years ago in Ecuador. Currently the company is engaged in the marketing of fuels nationwide. It owns 12 stations and has 5 name-affiliated stations, which places it in the market as a solid company despite not being among the largest in the country.

However, the zonal distribution of its service stations greatly impedes the flow of communication, creating an ill work environment, poor teamwork and an inadequate use of communication tools. From this perspective, it is necessary to make an internal communications plan to help reduce these weaknesses, encourage their productivity and adapt to its labor force.

This work is therefore the result of an exploratory and descriptive studied applied to the Company for Trade, Industry and Oil Services Petroworld Inc. in order to develop a proposal for communication strategies that would serve to strengthen the identity and corporate culture, also creating a sense of belonging for the employees towards the company.

To this end, the instruments used to collect the data have been designed according to the processes and functionalities that are managed internally. This includes direct observation and participation, open communication with partners in the matrix, and the various branches in several provinces in which Petroworld Inc. works; and documentation provided by the company have led to the diagnosis for the state of internal communication and working environment.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: La Naturaleza de la comunicación	3
1. Comunicación.....	3
1.1 Importancia de la comunicación.....	4
1.2 Teoría del proceso comunicativo	5
1.2.1 Necesidad de la información	5
1.2.2 Funciones de la comunicación y de la información	6
1.2.3 Proceso de la comunicación	7
1.2.3.1 Elementos de la comunicación	9
1.3 Comunicación corporativa	16
1.3.1 Objetivos de la comunicación corporativa	17
1.4 Públicos.....	18
1.4.1 Públicos internos.....	20
1.4.2 Públicos externos	21
1.5 Comunicación interna	22
1.5.1 Tipos de comunicación interna	23
1.5.1.1 Comunicación estructurada y no estructurada	23
1.5.1.2 Comunicación formal e informal	24
1.5.1.3 Comunicación descendente.....	26
1.5.1.4 Comunicación ascendente	27
1.5.1.5 Comunicación horizontal	28

1.5.2 Herramientas de comunicación interna.....	29
1.6 Comunicación externa	33
1.6.1 Herramientas de comunicación externa	35
1.7 Tecnologías de la información y comunicación (TIC´s)....	37
1.7.1 Desventajas TIC´s.....	37
1.8 Publicidad.....	38
1.9 Marketing.....	39
1.9.1 Comunicación de marketing	40
1.10 Planificación	41
1.10.1 Planificación estreatégica de la comunicación	42
1.10.2 Elementos de la planificación	43
Capítulo II: Identidad, cultura e imagen corporativa.....	47
2. Identidad, cultura e imagen corporativa	47
2.1 Identidad.....	47
2.1.1 Importancia de la identidad	48
2.1.2 Filosofía corporativa	49
2.1.2.1 Filosofía centralizada.....	50
2.1.2.2 Filosofía descentralizada.....	50
2.1.3 Misión corporativa	51
2.1.4 Valores corporativos	51
2.1.5 Visión corporativa.....	52
2.1.6 Vectores que intervienen en la Identidad Corporativa	52

2.2 Cultura corporativa.....	59
2.2.1 Influencias sobre la cultura organizacional	60
2.2.2 Condicionantes de la cultura organizacional.....	62
2.2.3 Clima organizacional.....	63
2.2.4 Dinamica de la cultura organizacional	66
2.2.5 Tipologías culturales	69
2.2.6 Gestión del cambio cultural	71
2.3 Imagen corporativa	73
2.3.1 Importancia de la imagen corporativa	74
2.3.2 Proceso de formación de la imagen corporativa.....	76
2.3.3 Componentes de la imagen corporativa.....	77
2.3.4 Factores que controlan la imagen	77
2.3.5 Imagen pública	78
2.3.6 Análisis de la autoimagen	80
Capítulo III: Petroworld al servicio del país.....	82
3. Petroworld al servicio del país	82
3.1 Reseña histórica de la Industria Hidrocarburífera	82
3.2 La explotación petrolera en el Ecuador	83
3.3 Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	84
3.3.1 Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero	85
3.4 EP PETROECUADOR y su historia	88

3.5 Compañía Petroworld S.A	91
3.5.1 Antecedentes del tipo de empresa.....	91
3.5.2 Historia de Petroworld	91
3.5.3 Filosofía corporativa	92
3.5.3.1 Misión	92
3.5.3.2 Visión.....	93
3.5.3.3 Objetivos.....	93
3.5.3.4 Valores y principios	93
3.5.4 Identidad visual corporativa	94
3.5.4.1 Logotipo	94
3.5.4.2 Eslogan.....	95
3.5.5 Diseño organizacional	95
3.5.5.1 Organigrama estructural	96
3.5.5.2 Organigrama posicional	97
3.5.5.3 Organigrama funcional.....	98
3.5.6 Actividades de comunicación.....	99
3.5.6.1 Herramientas de comunicación.....	100
3.5.7 Base legal de Petroworld	101
3.5.7.1 Requisitos legales para el funcionamiento	101
3.5.7.2 Responsabilidad de la comercializadora	102
3.5.7.3 Normas de seguridad.....	103
3.5.7.4 Requisitos legales para la comercialización	105
3.5.8 Giro del negocio	105
3.5.8.1 Precios de comercialización.....	107
3.5.8.2 Procedimiento de la comercialización	108
3.5.8.3 Estaciones de servicio	110

Capítulo IV: Investigación	112
4. Investigación.....	112
4.1 Objetivos de investigación	112
4.2 Tipo de estudio	113
4.2.1 Enfoques de la investigación	113
4.3 Métodos de investigación	115
4.4 Técnicas de investigación	117
4.4.1 Encuestas y entrevistas	118
4.4.1.1 Análisis de las encuestas	119
4.4.1.2 Conclusiones de las encuestas.....	147
4.4.1.3 Entrevistas realizadas a los Directivos.....	149
4.4.1.4 Conclusiones de las entrevistas.....	156
4.5 Conclusiones de la investigación	157
 Capítulo V: Propuesta.....	 158
5. Propuesta	158
5.1 Introducción	158
5.2 Análisis F.O.D.A	158
5.3 Objetivos	160
5.4 Público interno de Petroworld S.A.....	161
5.5 Matriz Estratégica	163
5.6 Matriz Táctica.....	164
5.7 Matriz Cronograma	165
5.8 Matriz Presupuesto	166

5.9 Matriz Evaluación.....	168
5.10 Matriz Resumen	169
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	170
6. Conclusiones y recomendaciones	170
6.1 Conclusiones.....	170
6.2 Recomendaciones	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del proceso de comunicación.....	8
Figura 2: Integración de las Manifestaciones de las Culturas.....	68
Figura 3: Relación entre Identidad e Imagen Corporativa	75
Figura 4: Logotipo inscrito en el IEPI	94
Figura 5: Organigrama estructural	96
Figura 6: Organigrama posicional	97
Figura 7: Organigrama funcional.....	98
Figura 8: Participación en el mercado	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías de análisis para el clima organizacional	64
Tabla 2: Precios de comercialización.....	107
Tabla 3: Estaciones de servicio Petroworld.....	111

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Estación “El Rocío # 1” Sto. Domingo Tsáchilas	110
Fotografía 2: Estación “La Independencia”	110
Referencias	173
Anexos	176

INTRODUCCIÓN

La relevancia de la identidad corporativa, el clima laboral y de la cultura corporativa se ve reflejada en la imagen de toda organización. Los colaboradores son quienes pueden favorecer, retrasar e incluso impedir la correcta ejecución del proyecto corporativo ya que ellos son los portavoces de la empresa y transmiten de varias maneras lo que la empresa es. El plan de comunicación interna es una oportunidad para que se pueda aplicar medidas correctivas a las falencias detectadas en la investigación y a su vez mejorar los procesos comunicacionales para fortalecer la identidad y la cultura corporativa existente dentro de la empresa.

El presente estudio se ha desarrollado en cinco capítulos; el primer capítulo trata sobre la naturaleza de la comunicación; la importancia que tiene dentro del mundo empresarial, sus divisiones, elementos básicos, funciones y los procesos que se requiere para lograr que el mensaje sea asimilado por todos sus públicos objetivos además se resalta el desarrollo de las TIC's en la actualidad. Este capítulo también denota todo lo referente a la publicidad, el marketing y la planeación estratégica.

En el segundo capítulo se expone un análisis completo y detenido acerca de la identidad, cultura e imagen corporativa señalando una por una sus funciones, elementos, condicionantes, tipologías, entre otras características específicas de cada tema. Por otro lado, el tercer capítulo se adentra en lo que es la Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD S.A.; sus antecedentes, reseña histórica, filosofía corporativa, diseño organizacional, base legal y giro del negocio.

El cuarto capítulo presenta el proceso de investigación que se llevó a cabo para el objeto de estudio a través de varios métodos y técnicas de investigación aplicadas mediante un censo, es decir una unidad de análisis, tomando en cuenta que el número de colaboradores no sobrepasa de cien integrantes. De esta manera se reflejan datos importantes como resultado de las encuestas y entrevistas realizadas a varios miembros de la empresa.

En el quinto capítulo se presentan varias estrategias comunicacionales a través de un plan de comunicación interna enfocado a cumplir con todos los objetivos establecidos al inicio de este trabajo. Finalmente en el sexto capítulo se manifiestan varias conclusiones que derivan de este estudio permitiendo formular algunas recomendaciones para beneficio de la empresa con la finalidad de fortalecer su identidad y cultura corporativa.

CAPÍTULO I

LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

1. COMUNICACIÓN

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis*, común. Cuando se comunica, se pretende establecer algo “en común” con alguien o, lo que es lo mismo, se trata de compartir alguna información, alguna idea o actitud. (Fernández, Dahnke, 1995, p. 3)

La mayoría de los seres humanos muchas veces nos apresuramos a generar pensamientos u opiniones erróneas por falta de información y consecuentemente la comunicación se distorsiona. Esto sucede porque se tiene distintas percepciones y de ello depende si se llega a generar una respuesta o se desecha la información que ha sido recibida.

En este contexto, la comunicación es mucho más compleja de lo que a simple vista parece, debe ser dinámica y continua, tomando en cuenta que hay muchos factores que influyen en su desarrollo como son las experiencias, sentimientos, interpretaciones, valores, etc.

Asimismo, la comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones como lo señala Joan Costa (1999) en su libro “*La Comunicación en Acción*”, donde alude a la imposibilidad de no comunicar algo; inclusive al no enviar un mensaje concreto, se está comunicando algo.

Con mucha frecuencia las organizaciones asumen que “las comunicaciones serán buenas” mientras el lenguaje sea claro y sencillo, pero la idea acerca de que una empresa comunica única y exclusivamente cuando hace publicidad, relaciones públicas o una promoción, es errónea. (Scheinson, 1996, p. 13)

Toda empresa comunica desde el mismo momento que entra al mercado y establece un contacto con el cliente. Aunque resulte insólito, la comunicación se vuelve el sistema nervioso de la organización por ello se debe tomar en cuenta lo que la empresa dice, refleja de sí misma, hace y la manera como se desarrolla en su entorno.

1.1 Importancia de la Comunicación

La comunicación, como elemento cohesionador, es el factor productivo por excelencia; cuando quienes integran la compañía tienen claras las metas y los objetivos de la estrategia de negocio y le aportan a la gestión de la organización. (Aguilera, 2007, p. 27)

Para una organización moderna es tan importante y necesaria la comunicación con su entorno interior, como con el exterior. En el caso de la comunicación interna lo que se pretende es integrar los elementos componentes de una comunidad laboral, mientras que en las comunicaciones externas se pretende aproximar la empresa hacia sus públicos.

Básicamente trabajar la comunicación en la empresa significa interesarse por diferentes aspectos como: información operativa o funcional, sistemas de

información manuales o digitales, procesos de coordinación y principalmente la comunicación interna en la vida de la organización.

El gran reto de la organización de hoy, es saber dirigir a las personas de tal manera que logren su propio desarrollo y el de la empresa, y para lograrlo es necesaria la comunicación, es decir, el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepte al otro como persona diferente y autónoma.

1.2 Teoría del proceso comunicativo

Un adecuado proceso comunicativo es aquel que permite que la organización sea competitiva, logre adaptarse fácil y rápidamente a las necesidades de sus públicos tanto internos como externos, los cuales se especificarán por separado más adelante.

Los procesos de comunicación que han sido desde un inicio bien planteados en la organización, son los que distribuyen la información apropiada en el momento oportuno, con la finalidad de tomar decisiones sin pérdidas de tiempo de manera adecuada, por ello es necesario precisar las necesidades de la información y la comunicación; sus funciones, procesos y elementos.

1.2.1 Necesidad de la información

La información permite despejar incertidumbres y evitar rumores. A mayor cantidad de información, existirán menores posibilidades de equivocarse. El

inteligente empleo de información oportuna, confiable y pertinente reduce, significativamente, el posible margen de errores. (Gutiérrez, Islas, 2005, p. 20)

Para entender de mejor manera, cuando la información es insuficiente los colaboradores se sienten desconfiados, inseguros e incluso pueden llegar a tomar actitudes defensivas ya que la falta de información impide la gestión interna, entorpece la productividad de la organización y debilita su estabilidad.

Por tal razón, es necesario manejar adecuadamente la información para procesarla y difundirla a tiempo en las actividades cotidianas de la organización y gestionar de manera óptima cada una de sus áreas y poder mediar o resolver problemas oportunamente.

1.2.2 Funciones de la comunicación y la información

La comunicación y la información cumplen varias funciones, Jorge Aguilera con la colaboración de Natalia Camacho, señalan siete funciones básicas de la comunicación:

- a) Planear:** hacer más rápido el proceso de la toma de decisiones y obtener una sólida planeación estratégica.

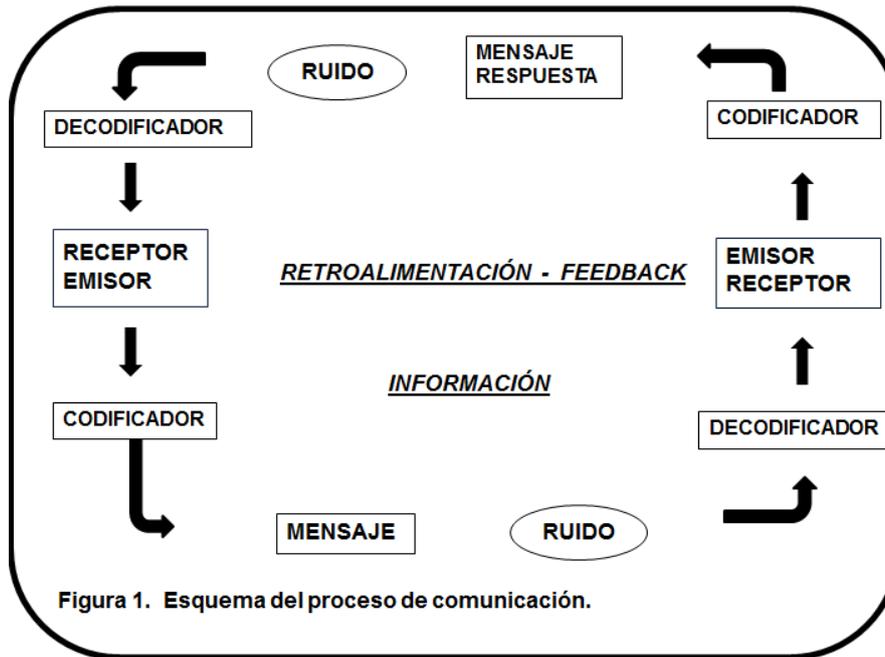
- b) Innovar:** conocer las necesidades del cliente, mejorar los productos y servicios de acuerdo con sus necesidades, lograr la satisfacción de los clientes mejorando los procesos y reduciendo costos.

- c) **Informar:** dar a conocer de manera efectiva los productos y servicios que se ofrecen y unificar criterios de la organización frente a misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.
- d) **Evaluar:** ejercer control sobre el proceso al brindar conocimientos sobre su desarrollo y ejecución para detectar fácilmente las fallas y el punto exacto de vulnerabilidad.
- e) **Sobrevivir:** en un mercado altamente competitivo.
- f) **Actualizar:** los conocimientos de los miembros de la organización.
- g) **Referenciarse:** observar los procedimientos de las empresas líderes para adaptarlos y mejorar el rendimiento (Aguilera, 2007, pp. 21,22)

1.2.3 Proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes. De hecho como señala Wilbur Schramm en Fernández Collado, Dahnke (1995, p. 20), es erróneo pensar que el proceso de comunicación inicia en un lugar y termina en otro.

Sin embargo, los autores señalan que en un momento determinado el proceso se puede congelar para analizar los elementos. Los cuatro componentes principales en el acto comunicativo que son: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor sin olvidar la importancia del ruido y la retroalimentación como se presenta en el siguiente esquema:



Fuente: Sanz de la Tajada (1994). Integración de la Identidad a la Imagen de la empresa. Madrid: Esic. (p.75).

Como se observa en el gráfico anterior “el receptor responde invirtiendo los papeles y haciendo de emisor en un nuevo proceso. Antes como receptor carecía de iniciativa y sólo percibía lo que se le comunicaba; pero ahora se erige en comunicante mediante un proceso activo.” (Sanz De La Tajada, 1994, p. 77)

El proceso de la comunicación es deficiente cuando la fuente no posee una información clara, si el mensaje no está correcta y completamente codificado y finalmente, si el destinatario no pudo descifrar correctamente el mensaje; no será posible que exista respuesta o retroalimentación también llamada feedback.

En este sentido, otorgarle el carácter de emisor a la empresa y el de receptor al trabajador, resulta escaso para una comunicación interpersonal eficaz, ya que, en los intercambios entre colaboradores, los papeles de emisor y receptor solo están determinados por el proceso.

El trabajador es emisor y receptor de mensajes, y cuenta con las mismas posibilidades de ser retroalimentado; así también los jefes, gerentes y líderes de la estructura administrativa son emisores y receptores, y cuentan con la posibilidad de retroalimentar la comunicación recibida. (Hellriegel, Slocum, y Woodman, 1998, p. 397)

1.2.3.1 Elementos del proceso de la comunicación

Sanz De La Tajada (1994, p. 74) afirma que la transmisión de un mensaje de un individuo emisor o fuente de la comunicación, que puede ser próximo o remoto, a otro, ya sea individual, colectivo receptor o destinatario de la comunicación, exige la existencia de los siguientes elementos:

- **Fuente**

La fuente es la que genera el mensaje; puede tratarse de uno o varios individuos, organizaciones públicas o privadas, gobiernos, ONG's o cualquier otra organización. A nivel corporativo, la fuente la conforman los colaboradores como parte de la organización y sus intenciones pueden ser manifestadas en uno o varios mensajes, de acuerdo a sus necesidades, ideas, sentimientos, cantidad de información y especialmente el propósito de comunicarse.

- **Mensaje**

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es cambiar un significado por un símbolo.

Se debe diseñar y transmitir el mensaje de modo que se logre la atención del destinatario. “En la empresa se emite mensajes intencionales, no intencionales y residuales que tienen un efecto acumulativo y pueden ser explícitos o implícitos”. (Scheinson, 1996, p. 144)

- a) **Intencionales:** son estímulos que la empresa emite con intencionalidad, siguen un proceso de codificación, se caracterizan por la pertenencia y la coherencia de sus contenidos; así como también por su unidad formal y porque responden a propósitos precisos de comunicación.
- b) **No intencionales:** son estímulos accidentales que la empresa emite sin proponérselo. Son imprevisibles y desordenados. Por lo general se contraponen a los propósitos de comunicación y se tornan menos manejables.
- c) **Residuales:** es la sucesión de los mensajes a lo largo de la historia de la empresa que se van acumulando de determinada manera en la

mente de sus públicos y generan una actitud hacia los mensajes que se van emitiendo continuamente.

Pace y Boren (1984) en (Goldhaber, 1984, p. 122), resumen muchos de sus descubrimientos relacionados con la reproducción seriada de los mensajes:

- a) Se omiten detalles, declinando rápidamente en número al principio de la serie y continuando, aunque a un ritmo ligeramente más lento (llamado en algunos casos nivelación).
- b) Los detalles que son retenidos, adquieren mayor importancia y significado (llamado en algunos casos, agudizamiento).
- c) Se añaden detalles con el propósito de embellecer la descripción del mensaje.
- d) Los detalles son modificados para encajar con predisposición del intérprete (llamado en algunos casos, asimilación).
- e) Las declaraciones anteriormente calificadas se convierten, en posteriores reproducciones, en declaraciones definitivas.
- f) Los detalles tienden a combinarse en un solo concepto unitario (llamado en algunos casos, condensación).
- g) Los detalles o los acontecimientos son descritos siguiendo el orden que uno *esperaría* que siguiesen y no según el orden real.
- h) Los detalles son adaptados para que el mensaje o el acontecimiento sea más pausable.

- i) Ciertas frases son adaptables para reflejar el estilo de expresión usado en el nivel social de los individuos colectivamente involucrados.

Finalmente, se puede sintetizar que se puede tomar tres caminos principales: un mensaje dirigido a las sensaciones, un mensaje dirigido a la razón o un mensaje dirigido a las emociones. Por tal razón es importante acoplar estos tres para lograr un mensaje congruente. El mensaje dirigido a las sensaciones incitará a lo más básico de nuestra percepción ya que son mensajes cargados de imágenes y sonidos generando un alto impacto que influirá en los cinco sentidos como son: el tacto, gusto, olfato, vista y oído.

Los mensajes destinados a la razón son más descriptivos, utilizan textos o párrafos informativos, realizan comparaciones para destacar cualidades o justificaciones de sus argumentos para apelar indudablemente al pensamiento y la reflexión. Y los mensajes encaminados a las emociones tienen la finalidad de producirse a partir de ciertos estados de ánimo específicos del receptor para llegar a situaciones concretas y mantener un vínculo estrecho ligado a las emociones.

- **Canal**

El canal es el medio por el cual se trasladan los mensajes de la fuente al receptor. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que el mensaje enviado por la fuente llegue a varios receptores casi siempre de manera simultánea, por ejemplo, los periódicos, las revistas, la radio y la televisión. Los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un

grupo extenso de personas como es el caso de las revistas, boletines, carteleras, etc. Finalmente los canales interpersonales comprenden un intercambio más directo entre la fuente y el receptor en las conversaciones entre un grupo pequeño cara a cara, vía telefónica, entre otras.

- **Receptor**

Para David Berlo (1981, pp. 24-25), el receptor simboliza el objeto de la comunicación; éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente. Aunque algunas fuentes se orientan hacia ellas mismas, otras fuentes se orientan al mensaje; conocen su contenido pero no lo expresan o codifican adecuadamente para que sus receptores lo entiendan, también existen fuentes que se centran en el canal, dependen tanto del medio de comunicación que el receptor es ignorado pero hay fuentes que se orientan hacia el receptor, eligen el canal adecuado y elaboran sus mensajes de acuerdo a sus características; las fuentes con tal orientación suelen ser más efectivas en su comunicación.

- **Retroalimentación**

La retroalimentación es la que otorga importancia a la comunicación ya que es la respuesta a un estímulo (mensaje) que fue enviado por la fuente dentro del proceso de comunicación y a su vez permite que la comunicación sea dinámica, bidireccional y eficaz. Bajo esta perspectiva, la retroalimentación es un proceso invertido ya que el receptor responde convirtiéndose en emisor en un nuevo proceso de comunicación.

En el ámbito organizacional la retroalimentación influye y afecta de algunas maneras, por ejemplo en la disminución de la productividad, mal clima laboral, fallos en la coordinación de procesos, conflictos entre las distintas áreas que conforman la organización, entre otras. Por lo tanto, se recomienda que la retroalimentación:

- a) “Se dirija a juzgar el mensaje y no al emisor, para evitar que éste se sienta agredido.
- b) Sea constructiva y no un medio de agresión.
- c) Permita especificar asuntos para evitar ambigüedades.
- d) Evite dar la impresión de ser un contraataque o defensa contra el mensaje original para que la comunicación sea sana. Aún cuando no se comparta la idea del emisor se debe cuidar las actitudes que van a acompañar a la retroalimentación, para evitar la confrontación.
- e) Debe hacer referencia al contenido real del mensaje original y no a lo que se supone que quiso decir el emisor. En caso de que el emisor hubiese codificado mal el mensaje o sus habilidades comunicativas fuesen deficientes, dando por resultado un mensaje confuso, es preferible pedir que se recodifique o clarifique sus ideas antes de responder en base a lo que se supone que quiso decir en una mala interpretación.
- f) Cuando el emisor del mensaje original esté involucrado con el tema de que se trata, la retroalimentación debe ser sumamente objetiva ya que la comunicación se puede convertir en confrontación cuando no se toman en cuenta los factores emotivos que envuelven a los mensajes.

- g) No debe ser impositiva para no convertir la comunicación en una competencia. Cuando se establece una contienda entre ambos interlocutores, el contenido del mensaje pasa a un segundo lugar y surge la retórica hueca que pretende vencer sin convencer.

- h) Debe llevar una cantidad de información limitada a la capacidad de asimilación del receptor. Cuando hay exceso de información se distrae la atención de lo esencial que quiere destacar el mensaje, pues la atención se diluye. La información debe ser dosificada para que sea asimilada y digerida.

- i) Debe ser emitida en el lugar y momento oportuno, a fin de que el receptor de la retroalimentación la asimile en su sentido correcto.”
(Homs Quiroga, 1991, p. 13)

- **Ruidos**

El ruido es un obstáculo accidental considerado como un factor externo que dificulta al mensaje para llegar a su destino y produce cierta pérdida de información creando barreras de comunicación.

Existen tres tipos básicos de ruido; ruido de canal, ruido epistemológico y ruido epistemofílico.

1. Ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje.

2. Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisor y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje.

3. Ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico. (Scheinson, 1996, p. 34)

Una vez que se ha detallado el proceso de la comunicación y sus elementos, se puede describir las formas que puede revestir la comunicación así como su concepción, explicación y aplicación.

1.3 Comunicación Corporativa

Es la que ejerce el desarrollo del perfil de la empresa tras la marca, controlando las divergencias entre la identidad e imagen deseada. Es fundamental para posicionar la identidad, cultura e imagen de la empresa.

Fernández Collado (1991, p. 30) señala que es la “disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.”

Bajo esta perspectiva uno de los objetivos de la comunicación organizacional es desarrollar actividades que fomenten la vitalidad y eficiencia de sus públicos objetivos que algunos expertos los llaman *stakeholders* o audiencias de interés, adecuando el contenido y la forma en que se canalicen los mensajes.

Dentro de las funciones más importantes de la comunicación organizacional está la creación, consolidación y manejo de la imagen corporativa tanto a nivel externo como interno; el diagnóstico, evaluación y configuración del clima organizacional para lograr la transformación de la cultura organizacional.

1.3.1 Objetivos de la comunicación corporativa

Los objetivos de la comunicación corporativa podrían ser expresados de la siguiente manera:

1. “La difusión de información que fomente:
 - a) La integración en la empresa.
 - b) Unión entre el personal.
 - c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.

6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.” (Fernández Collado, 1991, p. 143)

La gestión de la comunicación corporativa abarca a la comunicación interna y a la comunicación externa, la trascendencia de ambas crece proporcionalmente a la importancia que la organización otorgue para su desarrollo, competitividad y la relación con sus públicos.

1.4 Públicos

Un público puede ser la población de una región, una institución sea pública o privada, los colaboradores, clientes, etc. Bajo esta perspectiva varios autores señalan que los públicos no son permanentes sino transitorios y no hay ninguna probabilidad para que una organización perdure sin relaciones con sus públicos ya sean internos o externos.

Cada empresa divide o separa a sus públicos de una manera específica según sus necesidades ya que las formas, cualidades, propósitos y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje tienden a ser diferentes. Por tal razón, el nexo entre un público y una organización será más armónico mientras se conozcan las características y necesidades de ese público.

“No hay que tener ningún reparo en *segmentar* las veces que haga falta cualquiera de los públicos si existen razones en orden a su naturaleza que así lo aconsejen. Por ejemplo, dentro de la comunicación interna de la compañía, la diversidad de funciones, categorías, centros de trabajo, etc., se puede aconsejar un

repertorio muy segmentado de públicos a los que dirigir mensajes diferenciados.” (Villafañe, 1993, p. 225)

Para elaborar un listado de los públicos, habrán de ser consideradas numerosas variables, desde la estrategia corporativa hasta la situación coyuntural y a quienes afectan sus resultados.

También Villafañe contribuye con la descripción de las variables más importantes que deben tomar las organizaciones al momento de definir cualitativamente a sus públicos.

- a) “La *dimensión estratégica* que para la empresa posea el público correspondiente.
- b) La *capacidad de influencia en la opinión pública* proyectando una imagen positiva de la compañía.
- c) La *difusión directa de la imagen corporativa*.
- d) Los *intereses económicos* que la compañía comparte con cada uno de sus públicos.
- e) El *conocimiento corporativo* que cada público posea acerca de la empresa.
- f) La *composición interna* del grupo en función de su tamaño y homogeneidad.” (Villafañe, 1993, pp. 225-228)

1.4.1 Públicos Internos

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución. (Muriel, Rota, 1980, p. 269)

Básicamente los públicos internos son los grupos afines que integran la organización o empresa. Por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc. Y se los puede categorizar según la estructura jerárquica en la que algunos autores señalan cuatro niveles básicos: directivos, supervisores, empleados y obreros.

Scheinsohn (1996, p. 94) hace referencia a la *comunidad interna* de la organización señalando a los empleados actuales, empleados potenciales, personal jerárquico, administrativos, fuerza de venta, obreros, etc.

A estos públicos también se los puede distinguir según la zona geográfica tomando en cuenta que muchas organizaciones tienen sucursales o franquicias a nivel nacional e internacional, en determinados casos reúnen un número considerable de colaboradores y se torna importante detectar su cultura grupal para unificar ciertas estrategias de comunicación.

La efectividad de la comunicación entre la organización y sus públicos internos dependerá netamente de la relación confortable que se logre entre ambos y que se propinará cuando las necesidades del público interno sean satisfechas.

1.4.2 Públicos Externos

Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional y que lo afectan o son afectados en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos organizacionales por ejemplo:

- “Comunidad financiera: corredores, analistas, bancos, entidades crediticias, etc.
- Grupos de presión: legisladores, cámaras, asociaciones, lobistas, etc.
- Medios de comunicación: estatales, privados, masivos, especializados, televisión, radio, gráficos, canales al aire, canales de cable, etc.
- Líderes de opinión: periodistas, escritores, educadores, artistas, políticos, sindicalistas, etc.
- Gobierno: nacional, provincial, municipal, reparticiones, etc.
- Clientes: consumidores, industrias, comercios, etc.” (Scheinsohn, 1996, pp. 94-95)

Estos públicos tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata. La armonización de los intereses de la organización con los intereses de sus públicos externos será la que proporcione el logro de los objetivos de ambos.

1.5 Comunicación Interna

Westphalen y Piñuel (1993, p. 766) señalan en su obra *La dirección de comunicación*, que “la comunicación interna es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización”.

Por su parte, Fernández Collado señala que “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández Collado, 1991, p. 32)

Además Francisca Morales, plantea tres funciones de la comunicación interna: informar o dar a conocer, explicar y comprender, y finalmente interrogar o hacer preguntas de aclaración. (Benavides, et al., 2001, p. 223)

Analizando estos conceptos, la comunicación interna permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización, mejora el clima laboral al manejar canales abiertos de comunicación creando un ambiente participativo, fomenta el trabajo en equipo, resuelve diferencias entre los colaboradores, ofrece suficiente cantidad de información para reducir la incertidumbre y fomenta la cultura corporativa para lograr organizaciones más sólidas.

Un ambiente incomunicado genera división, rumores y competencia interna, el trabajo en equipo no es óptimo y las personas dejan de compartir información necesaria para el desarrollo de la empresa y bajan sus niveles de productividad.

No obstante, “la comunicación interna también busca las formas para organizar campañas de capacitación al personal y así formar un equipo de trabajo que esté direccionado por un mismo objetivo y finalidad”. (Del Pozo Lite, 1997, pp. 118-122)

En resumen, la comunicación interna busca integrar a todas las personas de forma progresiva a la cultura de la organización y que ésta a su vez sea de gran interés por todos lo que conforman la pirámide jerárquica.

1.5.1 Tipos de Comunicación Interna

1.5.1.1 Comunicación estructurada y no estructurada

La comunicación puede ser estructurada o no estructurada. En un principio, responde a un planteamiento explícito de la comunicación, mediante el empleo de medios y técnicas como la publicidad, con mensajes previamente definidos y transmitidos con ayuda de un proceso técnico específico que ha de cumplir ciertas condiciones metodológicas y estructurales.

En el caso de la comunicación no estructurada, se emplean otras técnicas y procesos de planificación de la comunicación, generalmente fundamentados en los comportamientos de la empresa como organización se incluyen aquí los de

los miembros directivos y empleados en general de la misma que transmiten una determinada cultura organizativa, constituyente fundamental de la identidad, esencia propia de la empresa. (Sanz De La Tajada, 1994, pp. 142-143)

1.5.1.2 Comunicación formal e informal

“Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo *redes formales*. Por regla general, estos mensajes fluyen *ascendente* o *descendentemente* cuando se emplea el principio de autoridad o jerarquía, a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo”. (Goldhaber, 1984, p. 131)

En la organización los flujos de comunicación se presentan de manera formal e informal. La comunicación formal es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica utilizando canales formales o institucionales. En este tipo de comunicación es necesario hacer el máximo esfuerzo por reducir las barreras y obstáculos, a fin de hacerla más eficaz y aprovechar todas las ventajas que trae. (Valle, 2005, pp. 109-110)

Según Agüero (2011), la comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Se puede considerar que existen dos tipos de comunicación informal: comunicación verbal y comunicación no verbal que surgen de manera espontánea entre los miembros de una organización sin seguir patrones establecidos. La comunicación informal engloba los contactos espontáneos entre compañeros de trabajo; charlas fortuitas en los pasillos, escaleras, comedor, estacionamiento, etc.

- **Comunicación verbal**

La comunicación verbal se lleva a cabo a través de la palabra que puede ser tanto oral como escrita, en las organizaciones suelen usarse ambos tipos, pero en algunos casos es más importante el lenguaje escrito a través del cual se redactan anuncios, cartas, artículos, memorandos, noticias, informes, comunicados, reportes, boletines, etc. Por tanto, queda como constancia el envío y recepción de mensajes.

“Una buena comunicación verbal debe reunir cuatro requisitos básicos: expresar una idea correcta, utilizar la palabra exacta, usar frases asequibles para el encadenamiento comprensible de palabras, y emplear un tono o manera propio para dar expresividad a las palabras y a las frases” (Revilla, 1970, p. 180)

- **Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal es el intercambio de información que se revela mediante una serie de ademanes, gestos, posturas y movimientos del cuerpo, expresiones faciales, expresiones corporales, contacto visual, contacto físico, el volumen de la voz, tono, ritmo y fluidez.

Cabe mencionar que la proximidad física incrementa la frecuencia de la interacción entre las personas y por lo general de esta manera se evidencia la simpatía o antipatía que pueden tener unos con otros. Es así que la comunicación no verbal se vuelve un determinante para lograr aceptación que por naturaleza es lo que busca el ser humano en el medio en que se desenvuelve.

En las instituciones existen dos fuentes de mensajes no verbales: las personas y los lugares o ambientes, entendiéndose por estos el manejo del espacio a través de la arquitectura, el mobiliario, la decoración, etc. (Muriel, Rota, 1980, p. 304)

1.5.1.3 Comunicación descendente

La comunicación descendente incluye todos aquellos mensajes que fluyen desde la gerencia o dirección hacia los colaboradores para compartir con ellos los procedimientos, políticas, normas y estrategias para reducir la incertidumbre y fomentar el sentido de pertenencia.

Katz y Kahn (1966) en (Goldhaber, 1984, pp. 131,132) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. *Instrucciones Laborales*: directrices explicando una tarea específica.
2. *Exposición razonada de los trabajos*: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.

3. *Procedimientos y prácticas*: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. *Feedback*: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
5. *Adoctrinamiento de objetivos*: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la “misión” general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

1.5.1.4 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente comprende aquellos mensajes que fluyen desde los colaboradores hacia sus superiores siguiendo el órgano regular de la organización con el fin de realizar preguntas, responder los mensajes recibidos generando retroalimentación para hacer sugerencias y propuestas de mejora.

Planty y Machaver (1952) en Goldhaber (1984, p. 134) manifiestan las cuatro razones por las que la gerencia debe valorar las comunicaciones ascendentes:

1. Indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados.
4. Animam a la presentación de ideas valiosas.

Los autores señalan que este tipo de comunicación debe incorporar mensajes relacionados con lo que están haciendo los colaboradores, los problemas laborales que no han sido resueltos, lo que sienten y piensan en relación a sus labores y roles que desempeñan en la organización.

1.5.1.5 Comunicación horizontal

Así como la comunicación descendente, la comunicación horizontal permite coordinar los esfuerzos de los colaboradores para optimizar recursos y disminuir barreras que dificultan el flujo de la comunicación haciendo partícipes a todos de la misma información para la resolución de problemas relacionados con su mismo departamento o varios departamentos.

“Además, la comunicación debe aprovechar recursos compartidos generando sinergias. Un efecto de ello es que la comunicación horizontal debe “empatar” las dinámicas de gestión de las diferentes partes de la empresa generando cierto sincronismo que desde un punto de vista macro se involucra con la dinámica general de gestión de la organización”. (Aguilera, 2007, p. 19)

El manejo adecuado de la comunicación interna en las organizaciones resulta efectiva cuando después de realizada la retroalimentación, se verifica que el mensaje haya llegado a todos sus destinatarios que en este caso serían los colaboradores. Para lograr este resultado, es necesario recurrir a las distintas herramientas de comunicación interna.

1.5.2 Herramientas de Comunicación Interna

Las herramientas de comunicación interna tienen ciertas finalidades. Básicamente sirven para integrar y motivar a los colaboradores, para que se mantengan informados de los últimos acontecimientos y generar esfuerzos comunes para el desarrollo de la organización.

La comunicación escrita es una buena forma de comunicación dentro de la organización ya que evita la tergiversación de los mensajes y sus malas interpretaciones, su distribución es sencilla y en la mayoría de los casos resulta poco costosa según la cantidad y calidad de la impresión.

A continuación se presentan algunas herramientas escritas:

- **Revista corporativa**

Es una buena herramienta para comunicarse con públicos objetivos ya que incluye información relevante sobre la organización, proyectos realizados y nuevos, novedades de las actividades realizadas, temas que aportan al desarrollo laboral y personal de los colaboradores y sus familias.

Utiliza también géneros periodísticos para tratar distintos ámbitos como: salud, ciencia, medio ambiente y tecnología. Su diseño, combinación de colores, texturas y calidad de impresión causan agrado e interés al lector. Esta revista puede ser bimensual, trimestral o semestral.

- **Periódico empresarial**

Es un medio que brinda apoyo y mejora la comunicación con el personal ya que es un medio regular de información de actualidad dentro de la organización donde se habla de la marcha de la organización, los nuevos procedimientos y técnicas, detalles de las actividades realizadas, aniversarios, ascensos, deportes, chistes, crucigramas, adivinanzas, etc.

Se emplean algunos géneros periodísticos como: entrevista, noticia, crónica, reportaje, editorial y opinión. Debe incluir una sección donde los colaboradores puedan contribuir con el envío de alguna redacción o artículo de interés. Su periodicidad debe ser mensual y su entrega personalizada.

- **Manuales**

Están destinados a la formación de los colaboradores sobre temas específicos. Representan una guía práctica que se emplea como herramienta de soporte para la organización; son una fuente de información ordenada y sistemática, en la cual se establecen los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

La elaboración de los manuales depende de la información y las necesidades de cada empresa pero deben estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarse a los posibles cambios producidos según el desarrollo organizacional. Existen manuales de inducción, manuales de reglas y comportamientos, entre otros.

- **Cartillas**

Son diseñadas de forma didáctica, tienen la función de informar y educar. Además se utilizan para la difusión de los servicios que prestan las diferentes divisiones o departamentos que tiene la organización, especialmente el departamento de desarrollo organizacional o bienestar social.

Algunas organizaciones también utilizan las cartillas para publicar el reglamento interno, normas ISO, consejos de salud ocupacional, entre otros. Lo apropiado es que las cartillas se redacten a manera de preguntas y respuestas para que exista una adecuada retroalimentación.

- **Carpetas para visitantes**

Son realizadas con el propósito de brindar información a los visitantes sobre la organización y el directorio de sus colaboradores en orden jerárquico. Las particularidades del diseño deben seguir los lineamientos de la organización con la información elemental y sobre la ciudad o región donde se encuentra ubicada la empresa o sus sucursales.

- **Boletín / hoja informativa**

Su finalidad es publicar información inmediata. Su característica es la simplicidad tanto en su redacción, producción y diseño ya que puede elaborarse con diseños predeterminados y ser fotocopiados fácilmente según el volumen que se desea obtener para su difusión.

- **Memorandos**

Es un suplente mecánico del contacto personal y de la comunicación vía telefónica. Son breves, convenientes para dar instrucciones y sirven además como documentación. Cabe recalcar que hoy en día este medio ha sido reemplazado por el correo electrónico.

- **Cartas de presidencia**

Sirven para descartar la incertidumbre y los rumores ya que este medio es utilizado para transmitir la opinión del presidente o gerente de la organización sobre circunstancias externas que podrían afectar la producción.

Este medio se utiliza básicamente para estimular a los colaboradores para que se comprometan con los nuevos procesos de cambio. Su diseño es formal de acuerdo a la papelería corporativa y siempre lleva la firma del presidente o gerente. La edición se debe realizar cada vez se detecte la necesidad y su entrega debe ser personaliza a través de los jefes inmediatos.

- **Intranet**

Intranet es una red dentro de la organización, tiene acceso a Internet pero no al revés. Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura), puede ampliarse en función de las necesidades, es accesible a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado, soporta fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc. (Ambegaonkar, 1997, p. 17)

Al igual que internet, la pieza clave de la intranet es el Word Wide Web, pero de forma que la información de la empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización quienes disponen de navegadores para acceder a los datos internos de la empresa. Facilita la difusión de la información aprovechando las funcionalidades de la web y el correo electrónico, se pueden distribuir noticias internas, boletines, resúmenes de datos, documentos de trabajo, información de productos y en general cualquier información que sea de utilidad en la empresa.

- **Buzón de sugerencias**

Es un instrumento de comunicación ascendente que tiene como finalidad que los colaboradores puedan expresar sus opiniones o sugerencias sobre distintos temas como clima laboral, modos de producción, jornada laboral, progreso organizacional, condiciones de las instalaciones, salarios, beneficios, normativas, actividades.

1.6 Comunicación Externa

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández Collado, 1991, p. 32)

Kreps (1995, p. 304) señala que “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información

enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos del entorno relevante”.

Bajo esta perspectiva se puede señalar que las organizaciones intercambian información indispensable y frecuente según el medio en que se desempeñen tomando en cuenta su público objetivo; sus clientes potenciales, proveedores, contratistas, poderes públicos, etc. , quienes son los que utilizan y consumen sus productos o servicios. Cabe mencionar que no existe una buena comunicación externa sino existe una adecuada comunicación interna ya que ambas forman un complemento imprescindible para todo tipo de organización.

Sánchez (2005) afirma que “una empresa puede informar de todo lo relacionado con la evolución de sus ventas, los resultados de su ejercicio económico, la creación de sus puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, el destino de sus ventas, el volumen de exportaciones, la inauguración de nuevas fábricas, centros o establecimientos, sus actividades de mecenazgo o patrocinios, etc.”

La trascendencia que tiene la comunicación externa está evidenciada claramente ya que la organización tiene la necesidad de conservar o renovar su imagen corporativa. El cuidado de su imagen externa tiene como finalidad que la organización sea valorada por aportar al progreso social y material de la comunidad fomentando la responsabilidad social. Por tal razón, es necesario generar adecuadas herramientas de comunicación externa para mantener relaciones positivas con sus públicos externos.

1.6.1 Herramientas de Comunicación Externa

Las nuevas tendencias indican que existen nuevas formas de comunicación externas que con facilidad se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización. Ya no son solo los miembros de la organización quienes comunican sino la organización en general que busca resaltar su notoriedad para despertar el interés de los medios de comunicación y de otros organismos que la empresa tenga especial interés en mantenerlos informados para su beneficio.

Se debe tener en cuenta y saber aprovechar las oportunidades de utilizar unos medios u otros, según las ocasiones y la accesibilidad a ellos. Entre las principales herramientas se tiene:

- **Publicity:** divulga mensajes planificados a través de medios de comunicación elegidos para fomentar los intereses de la organización. (Wilcox, Cameron, y Xifra, 2006, p. 14). Es la publicación de noticias comerciales no pagadas.
- **Promoción:** consiste en incentivos de corto plazo que la organización realiza para promover la venta de un producto o servicio.
- **Donaciones:** ayuda financiera o logística a varios artistas, para causas humanitarias, asociaciones sin fines de lucro, etc.

- **Patrocinios:** financiación de eventos culturales, deportivos o artísticos que sean de interés público con la finalidad de la mención de la organización para resaltar su labor.
- **Publicaciones en medios impresos:** periódicos, revistas, folletos, etc.
- **Stands/demostraciones:** en eventos, ferias, exposiciones de productos/servicios e incluso se puede realizar visitas a empresas.
- **Oficina Comercial Virtual:** servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede recoger información y realizar consultas a través del correo electrónico. Las preguntas son resueltas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos de la empresa a través de la página web.
- **Telemarketing:** Sistema que se define como la relación entre cliente empresa a través de llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos de la empresa (cobranza administrativa, facturación, deudas, campañas, venta de productos, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros).
- **Infomóvil:** es una unidad rodante de atención al público, única en su género, que se desplaza llevando información de la empresa y entablando relaciones comerciales con los clientes. (Vásquez, 2003)

Es necesario resaltar que la forma de satisfacer los intereses entre la organización y los públicos será posible en la medida en que la

organización genere suficiente información apoyándose en las actuales tecnologías de la información y comunicación.

1.7 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación facilitan el proceso de comunicación ya que permiten desenvolverse en espacios más informales y admiten el anonimato de quienes comunican, pasando a un segundo plano la forma y dando peso al contenido que se produce.

La revolución digital a su vez, demanda un cambio de actitud ya que llega con mensajes más amigables y humanos buscando honestidad y autenticidad de quienes comparten las distintas redes y a su vez, se vuelve una ventaja competitiva para las organizaciones.

En la actualidad, las comunicaciones institucionales productivas se generan desde el impacto del desarrollo tecnológico. “El desarrollo que han alcanzado las avanzadas tecnologías de la información y comunicaciones TIC's, particularmente durante los años recientes, parece haber desbordado muchos de los esquemas explicativos. La llamada *convergencia tecnológica*, ha dificultado el reconocimiento de los objetos de estudio que corresponde investigar a determinadas ciencias”. (Gutiérrez, Islas, 2005, p. 12)

1.7.1 Desventajas de las TIC's

Humberto López (2006, p. 142) en su capítulo “*El Lobby*” afirma que la tecnología intenta llegar a una persona sin conocer sus más mínimas

características. Y puede correr el riesgo de acabar con la mejor marca o con el mejor propósito.

“El progreso tecnológico nos empuja a una sociedad de la información mucho más interdependiente entre sus miembros, pero tiene su tendón de Aquiles”. Carlos de las Heras y Carmen Jambrino comparten su criterio que la sociedad supone, o al menos permite, una mayor concentración del poder en la toma de decisiones, lo que podría utilizarse con fines dudosos, provocando una situación en la que son pocos los que saben y pueden y, en la que muchos no saben, y sufren las consecuencias. (Contreras, Guisasola, Manucci, López, et al, 2006, p. 171)

Si bien es cierto las nuevas tecnologías de la comunicación y la información agilizan el proceso de la comunicación mejorando y facilitando los flujos de comunicación, también cabe mencionar que si no existe una preparación adecuada para el manejo de las TIC's, podrían generar más problemas que beneficios.

1.8 Publicidad

Thompson (2005) explica que la publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del Estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

Por su parte, Fernández Collado (1991, p. 32) afirma que la publicidad es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización pero resalta a la *publicidad institucional* que es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización.

Sin embargo, Villafañe (1993, p. 285) habla también de la *publicidad financiera* que es “aquella comunicación espontánea, dirigida hacia el gran público con un objetivo claramente divulgativo, referida a actuaciones económicas coyunturales y esto es lo más importante, no difiere casi en nada con la comunicación de marketing convencional”.

Una vez analizados estos conceptos se concluye que la publicidad es la comunicación que vende y debe inspirarse siempre en la imagen corporativa que se está proyectando para equilibrar el plano funcional y emocional del mensaje; utilizando un estilo sobrio, que no significa que sea poco atractivo.

1.9 Marketing

La comunicación corporativa se diferencia de la de producto o de marketing porque el referente de la primera es la empresa globalmente considerada, como un sujeto con una personalidad pública específica, mientras que la segunda, aunque implique a la imagen de la compañía, se limita a un ámbito mucho más reducido, el del producto. (Villafañe, 1993, p. 263)

Para muchas personas el significado del Marketing es vender, para otros es publicar en radio o en el periódico avisos publicitarios. Otros creen que es todo lo que tiene que ver con elaborar un producto, tenerlo en almacenes, en puntos de ventas, obtener inventarios o diversificar en su portafolio. La realidad es que todas estas actividades y otras más son parte del Marketing como afirma Rincón (2011)

Bajo estas perspectivas, Marketing es aquella mezcla de conocimientos y de técnicas orientadas y dirigidas a comprender el mercado y a influir en él. Dentro de la organización, el marketing cumple una función esencial que debe ser coordinada con las demás áreas, departamentos o unidades de la organización.

Las funciones de la comunicación suelen sobreponerse con el marketing, pero el propósito primordial de la comunicación es la de mantener y estrechar buenas relaciones con sus públicos mientras el marketing se centra en los consumidores, en la venta y promoción de sus productos o servicios.

1.9.1 Comunicación de Marketing

Las Relaciones Públicas de Marketing también coordinan con los mensajes de publicidad, marketing, correo directo y promoción, lo que nos conduce al concepto de *Comunicación Integrada de Marketing* (CIM), con la que las empresas manejan todas las fuentes de información disponibles sobre un producto o servicio con objeto de asegurar la máxima penetración del mensaje. (Wilcox, Cameron, y Xifra, 2006, p. 590)

“La unidad de comunicación de marketing es la instancia responsable de diseñar, ejecutar y evaluar la estrategia de comunicación integrada de marketing, la cual tiene que extenderse al desarrollo de las acciones pertinentes en materia de cibermarketing, a través de avanzados dispositivos digitales” como aseveran los autores Octavio Islas y Fernando Gutiérrez en Valle (2005, pág. 35)

El cibermarketing no se limita al uso de la web ya que se extiende por el uso de avanzados dispositivos digitales. “La electrónica modifica productos, servicios, técnicas de fabricación, técnicas de venta, tomas de decisión, flujos de información, mecanismos de control y estructuras de gestión” (Bartoli, 1992, p. 85)

No obstante, metafóricamente se puede plantear que en las organizaciones existen terrenos fértiles y terrenos baldíos en los que la planificación ayuda al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

1.10 Planificación

La planificación se refiere a la acción de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano. Consiste en diseñar un plan para reunir medios y organizarlos para la obtención de un objetivo. A su vez, requiere flexibilidad para poder ir modificando algunos imprevistos que se presenten a lo largo del desarrollo del plan.

La planificación debe ser entendida como un proceso que precisa la observación de una serie de pasos que se establecerán y para los cuales, quienes desarrollan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

“Los planes son una guía para que la organización pueda obtener y aplicar los recursos para alcanzar sus metas y los miembros de dicha organización puedan realizar sus actividades y tomar las decisiones de acuerdo a los objetivos y a los procedimientos que se han elegido, de modo que se pueda enfocar la atención de los empleados en los objetivos que generen los resultados buscados y poder controlar los logros de los objetivos organizacionales.” Sinibaldi (2011)

1.10.1 Planificación Estratégica de la Comunicación

La Planificación Estratégica de la Comunicación se incluye como una de las actividades primordiales ya que brinda a la organización un orden coherente de lo que se debe hacer para alcanzar sus fines propuestos a largo, mediano y corto plazo, sin que exista improvisación en los procesos comunicacionales con los públicos internos y externos.

“A la estrategia se la puede mirar como una guía teórica que lleva a la ejecución de acciones específicas en armonía con los objetivos de la organización, las mismas que se ven reflejadas a través de las actividades que desarrollan los empleados en sus puestos de trabajo. Este proceso busca la manera de establecer mecanismos de orden y establecer la dinámica de trabajo basadas en un análisis de la conducta de la organización y sus públicos.” (Garrido, 2001, p. 82)

1.10.2 Elementos de la planificación

Aunque pueden producirse ciertas variaciones, los elementos más importantes que se señalan son los siguientes:

1. *Situación*

Generalmente establecer objetivos conlleva el acopio de una serie de datos para poder entender la situación por la cual se ha llegado a la conclusión de la necesidad de instaurar un plan de comunicación y por ello es necesario hacer un previo conocimiento de la empresa.

Por tal razón es de suma importancia realizar un análisis del entorno, sector, mercado, clientes, proveedores, competidores, canales de distribución, etc. Existen tres tipos de situaciones que pueden crear la necesidad de elaborar un plan estratégico de comunicación:

- a) La organización tiene que aplicar de inmediato un programa para resolver un problema o una situación que la afecta negativamente.
- b) La organización tiene que realizar un determinado proyecto.
- c) La organización quiere fortalecer sus esfuerzos continuados para preservar su reputación y el respaldo del público. (Wilcox, Cameron, y Xifra, 2006, p. 198)

2. *Objetivos*

Después de haber identificado la situación, es necesario definir los objetivos del plan de comunicación que ayuden a fortalecer los objetivos propios de la organización. Los objetivos más eficaces se caracterizan por ser alcanzables, cuantificables, sensatos, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Los objetivos se dividen en *generales y específicos*. Los primeros corresponden al propósito principal en la búsqueda de determinados conocimientos que persigue el investigador y proponen de manera amplia hasta dónde va a llegar ésta. Los objetivos específicos derivan del general pero expresan metas puntuales que son indispensables para alcanzar con mayor facilidad el objetivo general.

3. *Públicos*

Se deben establecer públicos específicos dentro de un público general. Para esto, muchas veces se realizan investigaciones de mercado que permiten identificar cuáles son los públicos potenciales de una organización.

4. *Estrategia*

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Se puede marcar una estrategia general seguida por varias estrategias en función de los objetivos y los públicos a los que se va a orientar el plan.

5. *Tácticas*

Son las acciones concretas a desarrollar que, vistas en conjunto, constituyen la estrategia. Es decir, las tácticas representan las partes o componentes mediante los cuales se construyen las estrategias y adquieren su configuración práctica y operativa. (Muriel, Rota, 1980, p. 176)

Las tácticas conforman la parte principal del plan ya que describe de manera secuencial las distintas actividades que se van a utilizar para poner en práctica las estrategias y obtener los objetivos definidos.

6. *Calendario/Plazos temporales*

Una parte fundamental de la definición del calendario consiste en planificar por adelantado para que las actividades puedan ocurrir en la secuencia deseada, antes planeada, y el momento adecuado tomando en cuenta que en la mayoría de los casos los preparativos de un acontecimiento especial requieren un tiempo considerable.

7. *Presupuesto*

Es un documento contable que presenta la valoración anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad por cierto período de tiempo. Por lo general, las organizaciones definen la cantidad que se puede gastar en la implementación del plan.

8. *Evaluación*

La evaluación es el elemento de la planificación que verifica los objetivos propuestos en un inicio con los objetivos alcanzados al concluir el plan. La evaluación se debe tener en cuenta desde el inicio pero lo más apropiado es que se lleve a cabo en cada fase del plan de comunicación con la finalidad de poder corregir posibles errores que se estén presentando durante la ejecución. (Wilcox, Cameron, y Xifra, 2006, p. 197)

En base a estos conocimientos, la planificación de la comunicación no puede ser demasiado teórica ya que deben considerarse varios enfoques siendo un proceso dinámico y recurrente que permita comprobar la fluidez de los canales de comunicación, el nivel de cumplimiento de los objetivos, etc.

Para que un plan de comunicación sea exitoso, es necesario realizar una investigación a profundidad antes de diseñar el plan para tener suficientes fundamentos al momento de definir sus objetivos, seguidos por las estrategias, acciones y demás componentes.

CAPÍTULO II

IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN CORPORATIVA

El análisis íntegro de la Identidad de la empresa, el desarrollo de una cultura corporativa, una personalidad sólida y coherente, la planificación y control de las políticas de comunicación en base a la imagen que se quiere proyectar constituyen en la actualidad la pieza de la gestión empresarial avanzada. (Villafañe, 1993, p. 11)

2.1 IDENTIDAD

Etimológicamente, identidad viene de la raíz latina *idem*, lo que hace referencia a la mismidad de cada cosa, ser “idéntico” a sí mismo. (Scheinsohn, 1996, p. 55)

Dicha expresión tuvo sus orígenes en la práctica del marcaje, actividad que se manifiesta ligada al sentimiento de identidad. Antiguamente “la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización.” (Van Riel, 1997, p. 29)

Sin embargo, hoy en día este concepto de identidad se ha extendido refiriéndose a la forma en la que una organización se presenta ante sus públicos objetivos siendo interpretada como el conjunto de atributos que permiten distinguirla de otras organizaciones bajo estos cuatro cuestionamientos: quién es, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica.

Para entender de mejor manera, Joan Costa afirma que; “la identidad es el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptiva que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro” (Costa, 2009, p. 64)

Cabe añadir que es casi imposible comunicar sólo mediante símbolos, porque los miembros de los públicos objetivos, consciente o inconscientemente utilizan todos sus sentidos para establecer una imagen total de la organización y divulgarla al producir su opinión. Por lo tanto, se deberá tomar en cuenta todos los aspectos de la organización, incluyendo su filosofía y cultura corporativa de las cuales se hablará más adelante.

2.1.1 Importancia de la Identidad

Aún muchas empresas consideran que la identidad es una cuestión simple de logotipos, formas y símbolos e incluso creen que eso es la "imagen". Por lo tanto, es necesario precisar que los principios de identidad corporativa se han caracterizado por ser una de las estrategias de diferenciación por excelencia que se incorpora a la estrategia global de la empresa.

Hoy en día, “las fusiones de empresas, las adquisiciones, las privatizaciones y la derogación de normativas proteccionistas están contribuyendo a modificar radicalmente la naturaleza de la competencia” (Ind, 1992, p. 30). Dichos acontecimientos pueden provocar cambios trascendentales en la identidad de cualquier organización tomando en cuenta que el abordaje de una nueva identidad corporativa o el fortalecimiento de una ya existente, lleva implícito el replanteamiento de la política general de la organización como medio de identificación y valoración social.

El entorno competitivo viene experimentando cambios vertiginosos desde hace varios años modificando en algunos casos la estructura y el rumbo de ciertas organizaciones por lo cual han tenido que examinar su identidad y la forma en que transmitían dicha identidad con el fin de establecer una imagen que concuerde con sus estrategias corporativas.

2.1.2 Filosofía Corporativa

“La *filosofía corporativa* es la concepción global de la organización (su misión, valores y principios corporativos) establecidos por la dirección de la organización para alcanzar los fines últimos de la entidad” (Capriotti, 1999, p. 77). La filosofía corporativa juega un papel transcendental, ya que brinda las pautas de acción y comportamiento a sus colaboradores para alcanzar las metas y los objetivos trazados.

Es necesario que la filosofía corporativa sea comunicable de modo que todos los colaboradores de la organización puedan familiarizarse con ella y transmitirla. A su vez, debe ser útil para reunir todos los esfuerzos de los colaboradores y guiarlos en una sola dirección para alcanzar todas las metas y objetivos trazados.

Según la estructura de las organizaciones, la filosofía corporativa puede estar condicionada y en función de dicha estructura; Paul Capriotti autor del libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, señala que “la filosofía corporativa puede ser más o menos centralizada” (Capriotti, 1999, p. 144)

2.1.2.1 Filosofía centralizada

Este tipo de filosofía se da en las empresas unificadas que poseen sucursales y buscan establecer estándares para toda la compañía para que la filosofía corporativa sea promulgada y asumida por todos los colaboradores bajo directrices básicas. Para tener una idea más clara de lo que es una filosofía centralizada, se puede tomar como ejemplo a las grandes empresas multinacionales que manejan estrategias globales que permiten ser identificadas en cualquier país.

2.1.2.2 Filosofía descentralizada

Esta filosofía es común en las empresas diversificadas que cuentan con unidades de negocio diferentes y se ven forzadas a establecer valores y principios generales para todo el grupo sin embargo cada una de las unidades de negocio establece una filosofía corporativa propia que diferencia su personalidad, características y actividades propias. Esta peculiaridad también puede presentarse en los casos de absorciones de empresas que no llegan a la fusión pero conservan su autonomía y actúan por separado.

Cuando una organización establece una filosofía corporativa clara, favorece el trabajo a los directivos y los miembros del proyecto organizacional facilitando la elaboración de estrategias y los contenidos de los mensajes corporativos que se quiere transmitir. Como ya se mencionó anteriormente, la filosofía corporativa está compuesta por la misión, valores y visión corporativa.

2.1.3 Misión corporativa

La misión corporativa describe lo *qué es* y *qué hace* la organización. La misión también evidencia la particularidad de la organización en términos de satisfacción de las necesidades de sus públicos con lo que le permitirá existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. Su utilidad e interés de ser establecida radica en que unifica la intención del trabajo de la organización.

2.1.4 Valores corporativos

Los valores corporativos contribuyen a fortalecer la visión corporativa ya que responden al cuestionamiento del *cómo hace*, es decir, revela los principios profesionales y sociales de la organización. Los valores rigen el comportamiento cotidiano de los colaboradores sobre los cuales se establecen las relaciones interpersonales y de trabajo para conseguir el logro de los objetivos propuestos.

“Los valores de la empresa forman el corazón de la cultura, normalmente son implantadas por los héroes de la organización y constituyen la base de la cultura empresarial. Sin embargo, aunque tales valores son indicadores de la cultura de la empresa, no son visibles, tienen un escaso grado de consciencia en la empresa; son poco evidentes y difíciles de identificar por los propios empleados de la organización. Pero los procesos establecidos y aceptados por la empresa están formados por sus propios valores.” (Sanz De La Tajada, 1994, p. 32)

2.1.5 Visión corporativa

La visión corporativa es la que señala *a dónde quiere llegar la organización*. Es la perspectiva de futuro que busca la organización con el esfuerzo y las acciones de sus colaboradores. Se puede decir que es la ambición que persigue la organización potenciando sus capacidades y ayuda a sus colaboradores a conocer el *porqué* y *para qué* de su trabajo diario para enfocar sus labores hacia una misma meta.

2.1.6 Vectores que intervienen en la Identidad Corporativa

a. Identidad cultural

Costa manifiesta que la identidad cultural presenta “de qué modo el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnando todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones.” (Costa, 2009, p. 126)

Asimismo la identidad cultural permite revelar la conducta de la organización ante los ojos de sus públicos objetivos los cuales experimentan dicha conducta y el estilo corporativo propio de cada organización convirtiéndose en un reconocimiento experiencial que más adelante será transformado en imagen.

b. Identidad verbal

La identidad verbal nace a partir del nombre que se le da a la organización ya que constituye un signo verbal identitario que da lugar a la vida legal y social de una organización. El nombre debe ser inédito y original para que sea rápidamente registrado y amparado por la ley de manera que en el mercado no existan nombres parecidos para evitar confusiones.

c. Identidad visual

La identidad visual “gira en torno del nombre, ya sea de la empresa o de los productos o de los servicios. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de *marca*.” (Costa, 2009, p. 128)

La identidad visual contribuye a la configuración de la personalidad pública de una organización, es sencillamente la versión visual de la identidad corporativa. Expresa de manera explícita y simbólica la identidad global de la organización. Desde este punto emergen cuatro funciones de la identidad visual que son: función de identificación, función de diferenciación, función de memoria y función de asociación.

- **Función de identificación**

La necesidad de identificar clara y concisamente la identidad de la compañía abarca cuatro amplias áreas:

- “Sus *productos y servicios*, que concierne a la imagen misma de tales productos/servicios como instrumentos de identificación de la compañía.
- Su *comunicación gráfica*, que incluye los soportes gráficos estables, la publicidad y los soportes de promoción y el resto de los medios visuales.
- Su *entorno*, que comprende la arquitectura, el interiorismo y el equipamiento ligero.
- Su *equipo humano*, que se refiere al comportamiento y a la imagen de las personas, las relaciones públicas y la atención personalizada al cliente.” (Villafañe, 1993, p. 123)

- **Función de diferenciación**

Se presenta cuando la identidad visual permite descifrar la estructura corporativa, de este modo se diferencia tres tipos de identidad visual:

- **Identidad monolítica** se caracteriza porque toda la empresa maneja un único estilo visual que permite reconocer inmediatamente a la empresa

ya que utilizan los mismos símbolos en todas partes, son empresas con un gran crecimiento orgánico, orientadas hacia la calidad de sus productos o servicios, se desempeñan en un sector poco diversificado liderando en sus mercados.

- **Identidad respaldada** es aquella que tiene empresas subsidiarias producto de absorciones o adquisiciones de otras empresas que poseen su propio estilo pero se sigue reconociendo a la empresa matriz, tienen gran diversificación en distintos sectores.

- **Identidad de marca** es aquella que tiene empresas subsidiarias que utilizan su propio estilo pero la empresa matriz no es reconocida, incluso sus marcas no parecen tener relación entre ellas ya que operan independientemente y por lo general apuntan a la competitividad de sus productos aisladamente.

- **Función de memoria**

Esta función constituye un requisito apremiante para el buen funcionamiento de la identidad visual corporativa dependiendo de varios factores entre los cuales están:

- “La *simplicidad estructural*, tanto en sentido absoluto (cuantos menos rasgos estructurales genéricos posea más simple será), como en sentido relativo (una gama reducida de agentes plásticos es la mejor garantía de simplicidad).

- La *originalidad/redundancia* refiriéndose al grado de originalidad de un logotipo que deberá ser algo superior a su valor de redundancia en la escala inversa, aunque, la repetición es lo que produce la redundancia y es necesaria para que la imagen pueda alojarse en la memoria del receptor.
- El carácter *simbólico* que aporta emotividad a la imagen y resulta muy útil para memorizar la marca o el logotipo, produce implicación psicológica por parte del observador.
- La *pregnancia* ya que garantiza el efecto de totalidad necesario también para favorecer la memorización del logotipo.
- La *armonía* entre los distintos componentes visuales y tipográficos del logotipo, la utilización de colores compatibles, el equilibrio entre la estabilidad de la imagen y su dinámica, etc.” (Villafañe, 1993, pp. 125,126)

- **Función de asociación**

Es aquella que manifiesta el último requisito que debe tener un logotipo para garantizar la adscripción de esa imagen a su referente corporativo. Bajo esta perspectiva, Joan Costa afirma que la función asociativa resulta por:

- “Por *analogía*, cuando la marca o el logotipo posee un parecido intrínseco con el producto.

- Por *alegoría*, utilizando elementos reconocibles de la realidad combinados de forma original y nueva.
- *Lógicamente*, mediante una correspondencia unívoca entre la imagen y su referente.
- *Emblemáticamente*, al estar asociada la marca o la identidad a determinados valores de forma emblemática utilizando convenciones positivas.
- *Convencionalmente*, cuando la asociación es arbitraria.”
(Costa, 1987, p. 60)

d. Identidad objetual

La identidad objetual establece la personalidad corporativa plasmada en sus productos y los objetos de uso de la organización. Cuando dichos productos u objetos se reconocen fácilmente de acuerdo a su forma, su estilo y su estética, se habla de la existencia de la identidad objetual.

En el caso de los productos por ejemplo, encontramos su identidad objetual de acuerdo a la forma, embalaje, marca y nombre. Esta identidad se convierte en una experiencia sensorial y emocional para sus públicos o clientes.

e. Identidad ambiental

Hace referencia a la “arquitectura corporativa” y Joan Costa define esta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa (Costa, 2009, p. 131). La adhesión de la arquitectura corporativa a la identidad es el resultado del incremento de los servicios y de la propagación y complejidad que alcanza progresivamente la cultura de servicio.

Para entender de mejor manera lo que es identidad ambiental, podemos mencionar la estructura arquitectónica de la organización; edificio, fachada, puntos de venta, centros de atención al cliente, etc. Son aquellos lugares que permiten vivir experiencias únicas y emocionales a sus públicos.

f. Identidad comunicacional

Es aquella que expresa estilo y genera valor para las organizaciones. “Lo que llamamos *estilo de comunicación*, es un agregado, un valor añadido tanto para la empresa, que al mismo tiempo expresa su cultura identitaria propia y exclusiva, como para el público que a su vez, reconoce en ello la imagen corporativa.” (Costa, 2009, p. 132)

Cabe mencionar que no se puede reflejar estilo ni generar valor sin trabajar con un propósito previamente establecido. Lo que respalda las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que pretenden informar, convencer o persuadir al público objetivo tanto interno como externo de una organización.

Sin duda “una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivo”. (Van Riel, 1997, p. 30). Una fuerte identidad corporativa permite aumentar la motivación entre sus colaboradores creando un sentido de pertenencia; de esta manera el aumento del compromiso con la empresa influye a su comportamiento formando una auténtica cultura corporativa.

2.2 CULTURA CORPORATIVA

Joan Costa señala que la “cultura es la transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa”. (Costa, 2009, p. 64). Esta guía traduce la misión en actuaciones, la visión en estrategias, y los valores en el cuadro de referencias para la autoevaluación de los hechos, la conducta y las relaciones.

La cultura organizacional es al mismo tiempo el *qué hace* la empresa (el objeto de la actividad productiva) y el *cómo lo hace* (su estilo, su impronta apropiada y diferencial). (Costa, 2009, p. 65). Cabe recalcar que lo que hace la empresa (a lo que se dedica) se puede imitar y copiar, e incluso falsificar. Pero el cómo es parte de la personalidad y la cultura de la empresa: de su identidad realizada.

“La cultura empresarial es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Constituye un aspecto profundo y complejo que no se puede cambiar de la noche a la mañana para adecuarla a la situación de la organización”. (Sanz De La Tajada, 1994, p. 27)

Paul Capriotti señala que “la cultura corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil poder reconocer sus elementos y los factores que influyen en su formación y modificación”. (Capriotti, 1999, p. 77)

Por lo tanto, la cultura organizacional son las normas, valores y pautas de comportamiento que comparten los colaboradores de una organización. Es un elemento indispensable para dar el sentido de identidad ya que las pautas de comportamiento y los valores vigentes influirán en la forma en que los colaboradores apreciarán a la organización.

La cultura organizacional podrá ser delimitada por una serie de factores, propios de la organización, que permitirán establecer ciertos atributos que tenga la cultura de una organización y de esta forma determinar el nivel de fortaleza de dicha cultura.

No existe ninguna organización que no tenga cultura, toda organización posee una cultura organizacional con el simple hecho de establecer una interacción entre sus colaboradores ya que la cultura organizacional permite establecer intereses comunes, genera dinámicas productivas y contribuye a la formación de la imagen corporativa.

2.2.1 Influencias sobre la cultura organizacional

“La cultura corporativa actual de una organización estará influida decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la cultura corporativa de la organización” (Capriotti, 1999, p. 147)

La personalidad y normas del fundador: las cualidades y características de la personalidad del fundador de la organización, así como las normas decretadas por él desde los inicios de la organización serán las que permitan distinguir la cultura corporativa a través de los valores, creencias y los patrones de comportamiento de sus colaboradores.

La personalidad y normas de personas clave: dentro de la organización se entiende como personas clave a los directores generales que han sucedido al fundador o aquellas personas designadas por el fundador para que puedan establecer políticas generales en la organización.

Dicho sucesor está en la facultad de manejar la organización con la misma responsabilidad y el mismo liderazgo del fundador incluso puede realizar planteamientos similares o diferentes a los del fundador con lo que provocaría una transformación en la cultura corporativa.

La evolución histórica de la organización: las distintas etapas que ha pasado la organización a nivel histórico serán valoradas e integradas a la cultura corporativa para ser tomadas como ejemplo al momento de atravesar alguna situación difícil en el desarrollo de la organización.

Los éxitos y fracasos en la organización: los logros obtenidos por los colaboradores dentro de la organización servirán de ejemplo para perfilar el camino al éxito. Por otra parte, los fracasos son tomados como referencia para todos sus miembros para que puedan tomar acciones preventivas o correctivas en determinados casos.

La personalidad de los individuos: las características personales de los colaboradores como sus valores, creencias, principios e incluso su temperamento contribuirán a la conformación de la cultura corporativa aportando de esta manera; sus experiencias individuales tanto personales como laborales.

El entorno social: la cultura de la sociedad ejerce algunas limitaciones donde se desarrolla la organización. Todos los miembros de la organización viven una determinada cultura y se verá reflejada en el campo laboral lo cual influirá en el tipo de cultura corporativa que adopte la organización.

2.2.2 Condicionantes de la cultura organizacional

La cultura organizacional afecta a los resultados de la organización ya que, como se mencionó anteriormente, la cultura es la consecuencia de una determinada forma de actuación que está estipulada por la filosofía organizacional, valores, normativas, pautas de comportamiento, es decir, la manera de entender su misión.

“La cultura de la empresa está condicionada (fuertemente condicionada) por el entorno, ya sea interno (endoentorno) o externo (exoentorno). La evolución cultural de la empresa se gesta a partir de las influencias de sus propias componentes (directivos y empleados de todos los niveles), que evolucionan independientemente y van conformando el proceso cultural interno de la organización.” (Schein, 1988, p. 25)

Así mismo el entorno exterior interviene en la cultura organizacional porque la aprobación externa de la organización depende de su capacidad de adaptación

a la evolución de los intereses y preferencias de los públicos externos. Para lograr dicha adaptación, la organización requiere una sucesiva evolución cultural que influye directamente sobre el clima organizacional.

2.2.3 Clima organizacional

El clima organizacional es “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad”. (Toro, 2001, p. 34)

El objetivo del clima organizacional es crear un ambiente en el que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades mientras satisfacen las de la organización. A su vez, el clima interno también contribuye a la realización personal y al sentido de pertenencia que se tiene hacia la empresa.

La confianza de todos los integrantes radica en una comunicación abierta y transparente en todos sus niveles. Cuando la confianza es recíproca produce energía y entusiasmo para conseguir los objetivos trazados.

Fernando Toro, también establece unas categorías y variables que afectan al clima organizacional y que serán tomadas como importante punto de referencia en el siguiente gráfico:

Tabla 1
Categorías de análisis para el clima organizacional.

Categorías de análisis	Variables
Relaciones Sociales	Cohesión del grupo, relación entre compañeros, vida de relación, respeto, cooperación, relaciones interpersonales.
Relaciones de autoridad	Consideración del jefe, apoyo del supervisor, confianza gerencial, estilo de dirección, apoyo, liderazgo.
Claridad	Claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección, claridad de la estructura.
Tarea	Autonomía y control, orientación a la producción, sobrecarga de trabajo, confort físico, responsabilidad.
Retribución	Compensación económica, beneficios extralegales, equidad en la remuneración.
Retos	Niveles de exigencia, orientación al éxito, incentivos por el logro de resultados.
Riesgos	Diversos tipos de riesgos, situaciones generadoras de estrés, riesgos psicosociales.
Participación	En la planeación, decisiones, control, calidad, utilidades.

Fuente: Toro, F. (2001). El clima organizacional. Medellín: Editorial Cincel. (p.51).

“El clima lo componen entre otras variables las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la imagen de la empresa que desata el orgullo por pertenecer.” (Aguilera, 2007, p. 38). Por tal razón, un buen ambiente con buenas instalaciones y los elementos indispensables para la satisfacción de los colaboradores y de los usuarios, será el reflejo de una cultura corporativa productiva.

A partir de estos elementos se puede establecer algunos lineamientos como se describen a continuación:

- *Incidencia de la cultura organizacional sobre el clima:* “una cultura agresiva donde el maltrato se haya convertido tácitamente en un valor corporativo, necesariamente será el causante de un clima deteriorado”. (Aguilera, 2007, p. 38). De la misma manera que una cultura pacífica generará climas de colaboración, respeto, motivación e innovación.

- *Incidencia de la cultura organizacional sobre la comunicación:* la cultura influye en la comunicación de la organización ya que establece las creencias que compartirá la organización y los criterios que compartirá para comunicarse, de esta manera se concibe la “cultura comunicativa” que se refiere a los conceptos, criterios y valores que comparten los colaboradores al momento de comunicarse.
- *Incidencia del clima organizacional sobre la cultura:* cabe mencionar que para reparar o perfeccionar el clima se puede y debe hacerse desde la cultura, sin embargo, del mismo modo que el ambiente influye en el comportamiento de los colaboradores, el ambiente de trabajo establece los elementos de interacción culturales que comparten los colaboradores.
- *Incidencia del clima organizacional sobre la comunicación:* un mal clima laboral puede ocasionar una mala comunicación pero la única manera de acabar una cultura negativa, mala comunicación o mal clima laboral es innovando la comunicación para influir de manera positiva en la cultura y restaurar el clima.
- *Incidencia de la comunicación sobre la cultura organizacional:* la comunicación influye evidentemente en la cultura siendo determinante para su consolidación en un grupo social. Una cultura es más fuerte mientras más miembros de la organización la compartan y pueden transmitirla.
- *Incidencia de la comunicación sobre el clima organizacional:* “La comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima

para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos” (Aguilera, 2007, p. 39)

2.2.4 Dinámica de la cultura organizacional

La dinámica cultural no es estable, se encuentra en movimiento continuo, el cual aparece a partir de la integración de las fuerzas que la aceptan y de aquellas que la rechazan. La dinámica se realimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose.

La cultura corporativa y la comunicación interna se encuentran mutuamente influenciadas. Si bien es cierto la cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a la cultura corporativa.

Se pueden distinguir cuatro categorías de sistemas culturales en función de las características propias de cada organización y de su práctica cultural:

- a) Cultura fuerte/débil:** una cultura es fuerte mientras más valores sean compartidos y arraigados entre sus colaboradores así como la capacidad de orientar procedimientos y rituales a todos los miembros de la organización y a los miembros de otras empresas relacionadas con ella por ejemplo los clientes, proveedores, contribuyentes, etc.

- b) Cultura concentrada/fragmentada:** una cultura es concentrada cuando la cantidad de grupos o componentes de la organización comparten la

cultura organizacional y el grado de centralización o descentralización de su gestión.

“Una cultura fragmentada provoca subculturas, las cuales, cuando la cultura organizacional es débil, pueden jugar un papel negativo ya que desencadenan una pérdida de identidad. Por el contrario, si la cultura es fuerte la organización adquiere variedad y se beneficia.” (Etkin, Schvarstein, 1989, p. 208)

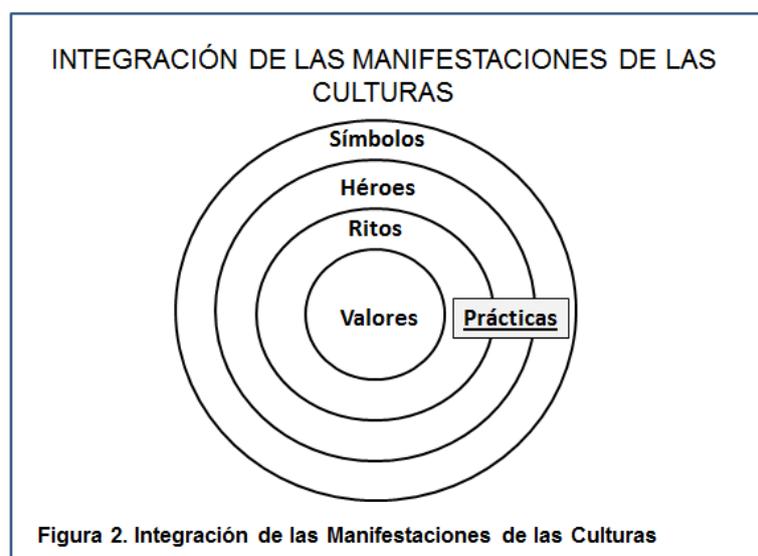
c) Cultura con tendencia al cierre/a la apertura: tendencia que, “básicamente, depende del grado de permeabilidad a los cambios del entorno (ideas, tecnología, etc.).” (Villafañe, 1993, p. 166)

d) Cultura autónoma/refleja: se da en función del grado de distinción o imitación de sus rasgos y patrones culturales. Las organizaciones líderes se caracterizan por tener culturas autónomas y en algunos casos las organizaciones de su entorno tratan de imitarla.

Por otro lado, Daniel Scheinsohn autor del libro “*Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa*” nos presenta adicionalmente cuatro categorías:

- **Cultura vegetativa:** se presenta en las organizaciones con un bajo grado de conciencia cultural, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Este tipo de organizaciones se ven forzadas a realizar un breve y enérgico cambio o de lo contrario corren el riesgo de desaparecer tarde o temprano.

- **Cultura de autoclausura:** se da en las organizaciones que poseen un fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría de sus colaboradores pero no toman en cuenta los cambios que ocurren en su entorno por lo que sus estrategias pueden tornarse obsoletas.
- **Cultura pasivo-adaptiva:** este tipo de cultura surge en las organizaciones que tienen un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. Su objetivo primordial pasa por la fase de adaptación por lo cual la organización es capaz de perder de vista sus propósitos. Los cambios periódicos debilitan la cultura y hacen inútil la presencia de un verdadero proyecto corporativo.
- **Cultura activo-adaptiva:** se manifiesta en las organizaciones que “toman lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y proyecto. Este modelo de cultura es el que debe aspirar alcanzar cualquier empresa que se proponga subsistir o progresar”. (Scheinsohn, 1996, p. 75)



Fuente: Sanz De La Tajada, L. (1994). Integración de la Identidad a la Imagen de la empresa. Madrid: Esic. (p.31).

Las manifestaciones de la cultura se encuentran clasificadas en cuatro categorías como se muestra en el gráfico anterior; símbolos, héroes, ritos y valores.

- Los símbolos incluyen palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado especial dentro de la cultura organizacional.
- Los héroes son personas (vivas o muertas, reales o inventadas) que encarnan y personifican a las creencias, los valores. Son fuente de motivación y sirven como modelos para el comportamiento esperado de los miembros de la organización.
- Los ritos son actividades colectivas que, aunque parezcan superficiales, son imprescindibles y forman una parte sustancial de la cultura de la organización.
- Los valores son la base de implementación de las creencias que determinan y guían al proyecto corporativo. Las creencias son aprendidas y después reveladas consciente o inconscientemente.

2.2.5 Tipologías culturales

La cultura corporativa tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus colaboradores por esta razón es necesario estipular los tipos de cultura que puede haber en una organización de acuerdo a su ideología corporativa.

Cultura del poder

Se caracteriza por ser una cultura dependiente de una fuente central de poder muy fuerte; mientras más cerca del centro se encuentra, más poder e influencia se tiene. Es una cultura que se presenta con frecuencia en las pequeñas empresas de producción, empresas comerciales grandes y compañías financieras.

Cultura de la función

En esta cultura, la descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que la ejecuta. Es una cultura estereotipada donde la posición en la estructura es lo que da el poder y por ello se pone énfasis en el organigrama, la planificación, la organización y el control.

Cultura de la tarea

Es una cultura apropiada para organizaciones con productos o servicios de corta vida ya que se basa en el proyecto o en el trabajo concreto. Es una cultura de equipo; adaptable y flexible en la que se crean grupos con facilidad pero a su vez se desvinculan una vez terminada la tarea.

Cultura de la persona

Este tipo de cultura se presenta en las organizaciones que carecen de una estructura marcada ya que la persona es el centro de todo por ende son personas difíciles de controlar e influenciar, existe escasa planificación a largo

plazo. Por lo general, la relación es individual, es decir, uno a uno y su valor máximo es la libertad. Como consecuencia, las relaciones con las empresas se ven quebrantadas.

Partiendo del análisis de los diferentes tipos de cultura que se presentan en las organizaciones, es necesario recurrir a la posibilidad de realizar la gestión de un cambio cultural inminente para evitar conflictos internos de clima laboral que repercutan en el desarrollo adecuado de la organización.

2.2.6 Gestión del cambio cultural

“La gestión del cambio, cultural supone uno de los mayores retos para una organización. Implica, en primer lugar, la elaboración de un nuevo proyecto de empresa del que se derivarán los nuevos planes estratégicos de la compañía” (Villafañe, 1993, p. 173)

Las reacciones ante una modificación cultural serán de distintas maneras; habrá colaboradores que muestren una actitud positiva al cambio ya que han comprendido la necesidad del cambio y por otro lado, habrá colaboradores que presenten resistencia al cambio cultural tal vez por desmotivación, desconfianza o por su personalidad.

El cambio genera siempre preocupación ante la incertidumbre. “La incertidumbre es aquella falta de consistencia, precisión o exactitud de la información que no nos permite predecir la realidad que nos rodea, causando por tanto inseguridad y duda.” (Aguilera, 2007, p. 44)

Indudablemente la incertidumbre es un enemigo que amenaza constantemente a la estabilidad de la organización, por esta razón la información es la encargada de disminuir la incertidumbre por lo que la organización deberá estar preparada para difundir información a través de sus canales formales tanto como informales.

En las organizaciones no se puede eliminar completamente la incertidumbre sin embargo, es posible reducir sus efectos mediante estrategias comunicacionales para evitar problemas trascendentales dentro del clima organizacional.

Es necesario resaltar que para lograr el éxito de una modificación cultural es de suma importancia contar con la participación y el apoyo de los directivos de la organización sumado al esfuerzo de todos sus colaboradores. Si no existe apoyo, es muy difícil alcanzar de manera óptima cualquier cambio cultural.

La comprensión de la cultura corporativa y la forma como se manifieste el comportamiento de los colaboradores contribuirá, en gran medida, a la formación de la imagen corporativa de la organización.

“La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la imagen corporativa de la organización, ya que lo que vemos diariamente de una empresa (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) ésta influido y determinado por la cultura de la organización.” (Capriotti, 1999, p. 147)

2.3 IMAGEN CORPORATIVA

“En la memoria siempre hay una imagen anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínimo, que no es intrínseco a la naturaleza humana, sino que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento”. (Schutz, Luckmann, 1984, p. 226)

La imagen corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. (Capriotti, 1999, p. 29)

Por otro lado, Costa (2009, p. 125) asegura que “la imagen es el efecto de una cadena de causas en el imaginario social. Estas causas son los hechos y los mensajes que la empresa emite. Y todos ellos llevan, implícita o explícitamente el signo de su identidad común: el distintivo de la empresa, por el cual se hacen conocer, reconocer, asociar entre todos ellos y recordar.”

No obstante, Nicholas Ind, presenta un concepto sencillo y muy digerible de imagen corporativa:

“Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así, pues la gestión de Imagen Corporativa es una tarea permanente.” (Ind, 1992, p. 11)

Es necesario resaltar que ninguna imagen es definitiva ya que puede variar en diversas situaciones y dependiendo de las necesidades e intereses de los públicos. En algunos casos puede que la imagen resulte insuficiente y necesite ser reforzada o modificada para lo cual es indispensable conocer los atributos o rasgos significativos que posea la compañía.

La imagen que tenga una persona de una organización puede influir en la imagen de otros individuos con los cuales tenga relación por el fenómeno conocido como *boca a boca* o como algunos expertos en marketing lo llaman; *bola de nieve* lo que entendemos que se produce de forma envolvente por medio de referencias que pueden ser producidas consciente o inconscientemente.

Bajo esta perspectiva, la imagen corporativa se origina en los públicos los cuales interpretan la información que obtienen por medio de diversas fuentes incluso aquellas que son ajenas a la organización y provienen de su entorno, la competencia o los líderes de opinión.

2.3.1 Importancia de la imagen corporativa

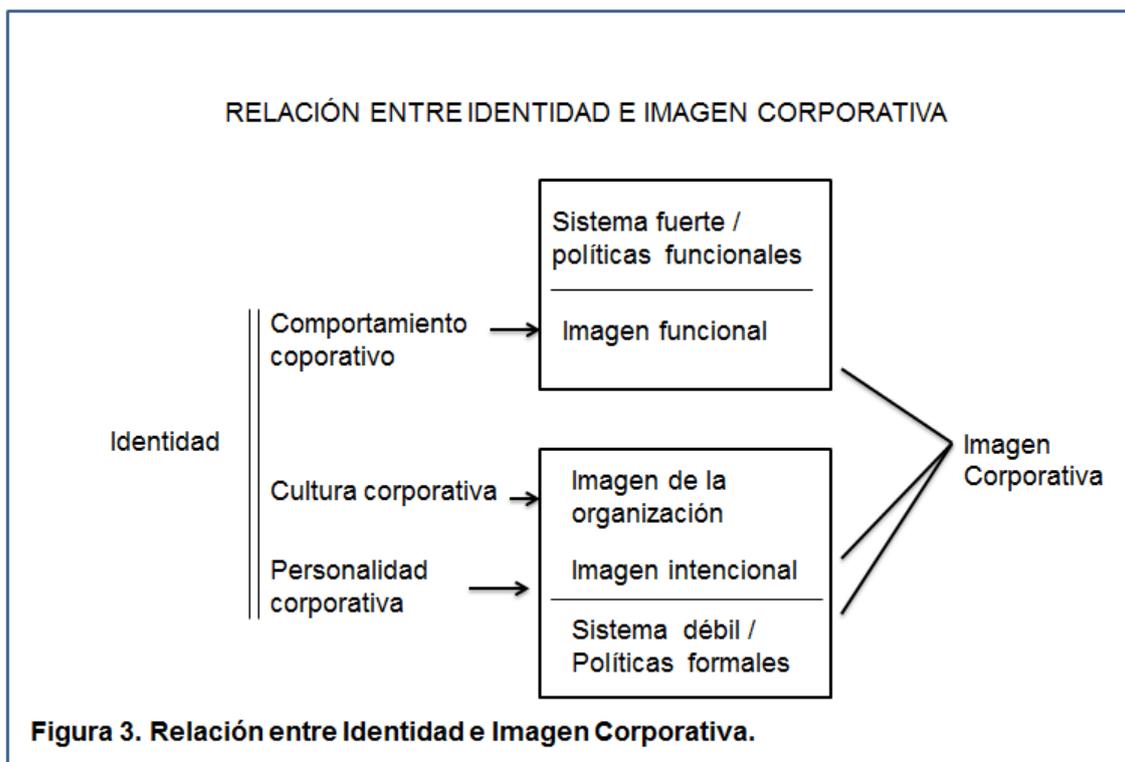
La imagen corporativa es de vital importancia ya que es la que crea valor y se convierte en un activo intangible procurando ocupar un espacio en la mente de los públicos.

Hace algunos años las organizaciones que trataban de manejar un perfil bajo, escogían si comunicar o no comunicar pero en la actualidad todas las empresas comunican en mayor o menor medida. Por tal motivo, hoy en día los

directivos intentan proyectar la mejor imagen hacia sus públicos ya que en un futuro dicha imagen será la que determine si la empresa existe o deja de existir.

Y para conseguir esta proyección, es necesario ajustar frecuentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la organización; en caso contrario, existe el peligro de crear una realidad utópica a través de su imagen tergiversada.

En el siguiente gráfico se ilustra la relación entre identidad e imagen tomando en cuenta que la imagen es un equivalente estructural de la identidad corporativa:



Fuente: Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide (p. 29).

Como observamos, la imagen no es la identidad pero se forma a partir de ella y en el caso de PETROWORLD S.A. no es distinto pues la imagen es producto de las percepciones relacionadas a la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la organización que tienen los públicos. Cuando estas percepciones se encuentran alejadas de la realidad de la organización, se produce una disfunción entre identidad e imagen.

2.3.2 Proceso de formación de la imagen corporativa

En toda organización el proceso de formación de la imagen resulta complicado, no obstante puede señalar tres pasos importantes que contribuyen a dicho proceso:

- a. *El origen de la información:* se refiere al punto de partida de la información o quién fue el emisor, que puede ser la misma organización o el entorno en el cual se desempeña ya sea social, político, económico, etc.
- b. *La obtención de información por parte de los individuos:* esta se refiere a la información que puede ser obtenida a través de los distintos medios de comunicación masiva o experiencias personales con las organizaciones.
- c. *El procesamiento interno de la información en los individuos:* se refiere al proceso de conocimiento interno de cada persona para la formación de la imagen corporativa una vez procesada la información disponible.

2.3.3 Componentes de la imagen corporativa

Luis Sanz de la Tajada en su libro "*Integración de la identidad y la imagen de la empresa*" señala tres elementos componentes de la imagen que son la notoriedad, la fuerza y el contenido. (Sanz De La Tajada, 1994, p. 133)

La *notoriedad* alude al grado de conocimiento que los públicos tienen de la organización y los productos o servicios que ofrece. Existen empresas que pueden tener escasa notoriedad pero las pocas personas que la reconocen, tienen una buena imagen de la misma.

La *fuerza* de la imagen se refiere a la familiaridad que los públicos tienen con la organización, marca o producto. Es probable encontrar una organización con alta notoriedad y escasa fuerza en su imagen pero es utópico que exista lo contrario, es decir, baja notoriedad y mucha fuerza de la imagen.

El *contenido* hace referencia a los atributos y características que se relacionan a la organización a través de sus productos o servicios.

2.3.4 Factores que controlan la imagen

Thomas Garbett en (Aguilera, 2007, p. 91), reitera que todas las organizaciones tienen consciente o inconscientemente una cultura y proyectan algún tipo de imagen, dicha imagen se encuentra controlada por algunos factores como se mencionan a continuación:

Varios agentes son los que contribuyen a forjar la imagen por ejemplo; el tamaño de la organización, su estructura, la industria a la que pertenece, la cantidad de colaboradores, la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, entre otros. Todos ellos son los que determinan *la realidad de la empresa*.

La medida en que la organización y *sus actividades hagan noticia* muchas veces puede resultar interesante e influir de manera considerable en sus públicos. Es importante destacar que mientras más diversas sean las actividades más diversos serán los mensajes que logre emitir.

Evidentemente, es necesario invertir y realizar un esfuerzo en el *manejo de las comunicaciones* ya que son las que terminan siendo reconocidas de manera positiva. “Para bien o para mal, la imagen se va haciendo sólida con el tiempo y una vez posicionada requiere de un gran esfuerzo si se pretende el cambio.” (Aguilera, 2007, p. 92)

En síntesis, la imagen no es algo que se logra de un día para el otro; implica un gran trabajo comunicacional, requiere tiempo, apoyo de todos los miembros que conforman la organización y fundamentalmente conlleva a tener una visión global de la misma.

2.3.5 Imagen Pública

Es la percepción que el entorno tiene de una empresa. Cuando se menciona *entorno*, se refiere al entorno financiero, institucional, académico-científico, comercial, del usuario y de comunicación. Para tener una idea más clara del entorno, se puede detallar de la siguiente manera:

- “Entorno financiero, compuesto por expertos y asesores financieros, agentes de bolsa, etc.
- Entorno institucional, en el que se incluyen las administraciones, los sindicatos, los partidos políticos, etc.
- Entorno de la comunicación, formado por periodistas especializados, expertos en la comunicación de empresa, agencias de publicidad y relaciones públicas, etc.
- Entorno académico-científico, constituido por profesores universitarios, investigadores, alumnos potencialmente contratables, etc.
- Entorno comercial, del que forman parte los distribuidores, proveedores, la fuerza de ventas, etc.
- Entorno del usuario, al que pertenecen las asociaciones de consumidores, oficinas institucionales de información al consumidor, juntas de arbitraje, etc.” (Villafañe, 1993, p. 71)

Es de vital importancia la investigación de la imagen de las empresas que se encuentran en el entorno competitivo con el fin de adoptar estrategias que contribuyan al progreso de la organización y su posicionamiento entre la opinión pública mediante una adecuada comunicación.

2.3.6 Análisis de la autoimagen

El análisis de la autoimagen consiste en interpretar la imagen interna de la organización y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. En el proceso de este análisis existe una constante que es la *identidad corporativa* y una variable dependiente que es la *cultura corporativa*.

Para Villafañe “el carácter de constante que tiene la identidad convierte a ésta en el primer objeto de análisis de la empresa; incluso se hace necesario un análisis histórico de la compañía para poder evaluar la cultura existente en la actualidad de dicha organización.” (Villafañe, 1993, p. 56)

El análisis de la autoimagen abarca también el análisis de la situación de la empresa, la evaluación de la cultura corporativa, el análisis del clima interno, la planificación y desarrollo de los recursos humanos que se describen a continuación:

- El *análisis de la situación* de la empresa incluye el estudio de la evolución histórica de la organización así como la valoración del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.
- La *evaluación de la cultura corporativa* es responsable de especificar el estado actual de la organización, los valores dominantes y la autopercepción corporativa.
- En lo que tiene que ver la *planificación y desarrollo de los recursos humanos* corresponde a la importancia que se da a la formación de

los colaboradores y su desarrollo de carrera, la selección de personal y su gestión.

- El *análisis del clima interno* se encarga de evaluar el grado de satisfacción, expectativas, motivación, participación de los colaboradores y la efectividad de la comunicación interna vigente.

Recapitulando lo expuesto anteriormente; la notoriedad y el éxito de la imagen de la organización depende del grado de armonía que exista entre su identidad corporativa y el trabajo que desempeña la comunicación, ya que es la encargada de difundir el conjunto de características y atributos que la organización busca proyectar para evitar que los públicos adquieran una imagen ambigua, en este caso de la comercializadora de combustibles PETROWORLD S.A.

CAPÍTULO III

PETROWORLD S.A. AL SERVICIO DEL PAÍS

3.1 Reseña histórica de la Industria Hidrocarburífera en el Ecuador

Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible del Estado. Son de carácter estratégico, y para su explotación se debe garantizar un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad, la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

El petróleo es el recurso natural no renovable máspreciado del que disponen los pueblos, este mineral extraído de las entrañas de la tierra es uno de los mayores bienes económicos del que dispone el Ecuador. Con el uso del petróleo se mueve y se dinamiza el mundo moderno, donde un alto porcentaje de la energía proviene de este recurso llamado Oro Negro, por sus innumerables usos y poder energético, el cual hasta la actualidad no ha podido ser reemplazado y más bien se nota un claro incremento en su uso y dependencia mundial.

Aunque podría parecer un proceso misterioso, la refinación del petróleo se basa pura y únicamente en conocimientos científicos. Mediante este proceso, el petróleo crudo se transforma en combustibles, en gran variedad de aceites

lubricantes y en numerosos compuestos que sirven de base para fabricar materias primas.

En las torres de las refinerías se lleva a cabo la destilación o fraccionamiento. Mediante la aplicación de calor, se separan los componentes del petróleo para obtener distintos productos. Las fracciones más ligeras (propano, butano, gasolina y turbosina) se obtienen en la parte superior de la torre; las más pesadas (diesel y gasóleo), en la parte inferior, y el residuo se extrae por el fondo.

Dos de los principales objetivos de las refinerías de petróleo son la separación y la transformación del hidrocarburo para obtener combustibles de uso doméstico e industrial. Los combustibles líquidos son la mezcla de hidrocarburos utilizados para generar energía por medio de combustión y que cumplen o exceden con las normas nacionales o internacionales. Dentro de esta definición se incluyen los diversos tipos de gasolinas, combustibles para aviación, combustibles de uso marino, diesel y combustible residual.

3.2 La explotación petrolera en el Ecuador

La explotación petrolera en el Ecuador tiene dos épocas claramente marcadas. La primera etapa corresponde al periodo 1911-1960, caracterizada por cinco elementos fundamentales: la zona de exploración y explotación fue la península de Santa Elena; el crudo liviano encontrado correspondió a más de 32° API (unidad internacional por el American Petroleum Institute); la tecnología aplicada fue primaria; tanto el impacto social como ambiental no fue considerado en la contratación pública y, por último, la modalidad legal fue la concesión a una compañía extranjera: la Anglo. (Albán, J., Arteaga, A., Barrera, A., Bustamante, T., Caballero, R., et al., 2003, p. 11).

Al decir del ex ministro de Energía en el año 1972, Gustavo Jarrín Ampudia (durante el gobierno militar de Guillermo Rodríguez Lara), el beneficio directo para el Estado ecuatoriano fue del 1 por ciento, bajo la figura de la concesión y la regalía. El 99 por ciento fue beneficio directo para la empresa Anglo, subsidiaria de la transnacional British Petroleum.

La segunda etapa petrolera se inició en 1970, con el descubrimiento del campo Lago Agrio en la región amazónica del Aguarico, etapa que se extiende hasta el año 2001 con la construcción de un nuevo oleoducto: el oleoducto de crudos pesados (OCP) con inversión privada. Hasta este año, la industria hidrocarburífera tuvo un periodo bien marcado de apropiación del proceso industrial por parte del Estado bajo la concepción 'cepalina' de ser un ente interventor en la economía.

El gobierno nacionalista de Rodríguez Lara creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), que años después paso a ser PETROECUADOR (Empresa Estatal Petróleos del Ecuador) y hoy es llamada EP PETROECUADOR (Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador) para asumir el manejo industrial en todas sus fases: explotación, comercialización e industrialización del petróleo, actuando además, como ente regulador en el mercado de los combustibles.

3.3 Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se crea en el año 2009 mediante el decreto ejecutivo No.46 del 14 de septiembre del mismo año durante el gobierno del economista Rafael Correa Delgado, dicho ministerio fue anteriormente denominado Ministerio de Minas y Petróleos. Hoy en día, esta

entidad rige tanto el sector hidrocarburífero como también al sector minero del país.

Este ministerio se encarga de garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas, investigando y desarrollando los sectores, hidrocarburífero y minero. (Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, 2012)

A su vez, dicho ministerio asegura que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental e impulsa proyectos de integración regional a través de mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables.

Es necesario precisar que este trabajo de investigación exclusivamente se enfoca al sector hidrocarburífero ya que es el que concierne al objeto de estudio. El actual ministerio influye directamente sobre PETROWORLD, ya que es el organismo que se encarga de autorizar la comercialización fomentando la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables, en este caso de los combustibles.

3.3.1 Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

Ésta agencia es una entidad adscrita al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera, con patrimonio propio; nace de la nueva estructura funcional del poder ejecutivo propuesta por el Gobierno actual del presidente

Rafael Correa Delgado y que tiene vigencia desde la aprobación de la Constitución en 2008, en el marco de la Ley de Modernización del Estado.

Mediante Registro Oficial No.244 del 27 de julio del 2010, se publica la reforma a la Ley de Hidrocarburos, según el Artículo 11 se crea la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), reemplazando a la ex Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH).

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero es un organismo técnico-administrativo, encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador.

Como es el caso de PETROWORLD que está en constante supervisión de ésta entidad al igual que las demás comercializadoras debiendo cumplir con las exigencias para su funcionamiento y el control permanente de sus operaciones y actividades relacionadas.

Este organismo es el que elabora y actualiza, de manera permanente y progresiva, la normativa del sector para regular, controlar y fiscalizar todas las fases de la industria hidrocarburífera; así como el marco que permita sancionar las infracciones.

Entre los principales objetivos de la ARCH, están los siguientes:

- Velar por el óptimo aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, mediante la regulación progresiva, el control y la fiscalización del sector para contribuir con el uso eficiente de los mismos, en cada una de las fases de la industria.
- Asegurar el buen funcionamiento de los mercados, la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos (nivel de octanaje de los combustibles) y de los servicios conexos.

Así mismo, se dedica a controlar, fiscalizar y evaluar la observancia de la normativa legal, técnica y contractual, en la ejecución de las operaciones a cargo de empresas públicas o privadas, nacionales, extranjeras, empresas mixta, consorcios, asociaciones u otras formas contractuales y demás personas naturales o jurídicas que ejecutan actividades y operaciones hidrocarburíferas en todas la fases relacionadas con hidrocarburos y gas natural.

La dirección de auditoría de hidrocarburos y control económico de la ARCH se responsabiliza de controlar, evaluar y fiscalizar el cumplimiento de la normativa económica de las operaciones y actividades ejecutadas por los sujetos de control mediante la realización de auditorías financieras y de cumplimiento, con el fin de establecer la objetividad y razonabilidad de las inversiones, ingresos, costos y gastos y el nivel de cumplimiento de leyes, reglamentos, contratos, planes y programas comprometidos y presupuestos anuales.

Finalmente, la dirección de control técnico y fiscalización de derivados, Gas Licuado de Petróleo y Gas Natural es la que se encarga de controlar el cumplimiento de la normativa aplicable en las actividades que ejecutan los sujetos de control (públicos, semi-públicos y privados) en las fases del almacenamiento (en tierra y flotante), del transporte (poliductal, terrestre,

marítimo-fluvial), de la comercialización y de la distribución, al detal, de los derivados del petróleo, gas licuado de petróleo, gas natural, biocombustibles y mezclas de productos nacionales y/o importados.

Bajo esta perspectiva, es necesario resaltar que en el país existen 16 comercializadoras que son: EP PETROECUADOR, Petróleos y Servicios PYS, Primax Comercial Ecuador, Masgas, Petrol Ríos, Lutenxa, Exxonmobil, PDV Ecuador, Clyan Services, Energy gas, PETROWORLD S.A., Tecplus, Petrocondor, Comdecsa Combustibles del Ecuador, Dispetrol, Dispengas y el único proveedor para todas la comercializadoras es la Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR.

3.4 EP PETROECUADOR y su historia

El 23 de Junio de 1972 mediante decreto suscrito por el Gobierno de la Fuerzas Armadas se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana CEPE, entidad encargada de desarrollar las actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explorar, industrializar, y comercializar otros productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica. (EPPETROECUADOR, 2010)

Al crearse CEPE, por primera vez el Gobierno Nacional contaba con un instrumento que le permitía llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta el recurso petrolero, en beneficio del país. CEPE inicia sus actividades en exploración, es decir, en la búsqueda de nuevos yacimientos; en comercialización, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la resistencia de intereses locales y extranjeros.

El 26 de septiembre de 1989 mediante la Ley Especial N° 45, se crea la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR en reemplazo de CEPE. Se creó bajo un sistema de empresas asociadas o holding empresarial conformado por una matriz y seis filiales: PETROPRODUCCIÓN, PETROINDUSTRIAL, PETROCOMERCIAL, PETROAMAZONAS, PETROPENÍNSULA Y PETTRANSPORTE.

PETROECUADOR desde el año 1989 fue el soporte fundamental de la economía nacional y del Estado. Desarrollando sus fases de exploración, producción, transporte de crudo, refinación de crudo, transporte de derivados, comercialización interna y comercialización externa de crudo y derivados.

Sin embargo, el 06 de abril de 2010, mediante Decreto Ejecutivo 315 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171, de 14 de abril de 2010, la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) se transformó en la EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR (EP PETROECUADOR).

El ambiente competitivo y desarrollo dinámico del ámbito empresarial de hidrocarburos en el mundo, necesitaba que la EP PETROECUADOR innove el modelo de negocio que por muchos años se mantuvo como un esquema lento y burocrático; requería alinear los procesos a las estrategias empresariales de calidad en los servicios y productos, incorporar conceptos de información “de flujo continuo” por toda la empresa y generar en forma pragmática las ventajas competitivas que la diferencien de los competidores nacionales e internacionales. (EP PETROECUADOR, 2010, p. 7)

Durante esta transformación, fue importante mantener la línea básica de la marca otorgándole un aire renovado de color y forma, que representa a su vez el cambio a la nueva empresa de hidrocarburos del Ecuador.

Hoy en día, el objeto principal de EP PETROECUADOR es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos. (EP PETROECUADOR, 2010, p. 8)

La empresa como persona jurídica de derecho público, explota de manera directa hidrocarburos, mediante la operación, control, regulación y mantenimiento de las instalaciones de subsuelo y las facilidades de producción de superficie para la extracción, tratamiento, separación de fluidos, almacenamiento y transporte por oleoductos secundarios de manera sustentable cumpliendo los requisitos regulatorios y los objetivos empresariales. (EP PETROECUADOR, 2010, p. 23)

Por lo tanto EP PETROECUADOR realiza la comercialización interna y externa de combustible y es el único proveedor de gasolina extra, gasolina súper y diesel para PETROWORLD y todas las comercializadoras existentes en el Ecuador.

3.5 Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD S.A.

3.5.1 Antecedentes del tipo de empresa

La empresa en cuestión, se constituye como sociedad anónima con la denominación “Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros, PETROWORLD S.A.”. Tal como lo establece el artículo 147 de la Ley de Compañías, “La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público”. (Superintendencia de Compañías, 2012)

Cabe mencionar que la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

PETROWORLD S.A. está conformada por cinco accionistas; uno de ellos tiene el 80% de las acciones de la compañía y el 20% se reparte entre los 3 restantes, en diferentes porcentajes. Los accionistas son: Ing. Rodrigo Cerón, Msc. Miriam Velasco, Lcdo. Luis Figueroa, Ing. Guillermo Baldeón, Msc. Alberto Cerón quienes a su vez conforman el Directorio de la empresa.

3.5.2 Historia de PETROWORLD S.A.

El Ing. Rodrigo Cerón, fundador de la empresa, tuvo una experiencia de 30 años en el sector hidrocarburiífero y con la apertura gubernamental en la

presidencia del Arq. Sixto Durán Ballén, el Ecuador entró al mercado internacional en todo lo que corresponde a inversiones y servicios por lo tanto para PETROWORLD se abrió la puerta al mercado para servir al país con la venta de combustibles.

Dentro de un ambiente de inversión respetado por la Organización Mundial de Comercio con un análisis riguroso técnico, económico y comercial sus accionistas decidieron iniciar con una empresa comercializadora de combustibles que al mismo tiempo invierta en sus propias estaciones de servicio y en el sistema de abastecimiento (transporte/tanqueros) con el objeto de constituir una empresa integrada en la comercialización de combustibles.

PETROWORLD S.A. es una Sociedad Anónima, constituida legalmente hace 17 años, su objeto social es ser una compañía de comercio, industria y servicios petroleros. Actualmente está dedicada a la comercialización de combustibles.

3.5.3 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa de la empresa desde sus inicios fue establecida de la siguiente manera (Archivos empresariales Petroworld, 1994):

3.5.3.1 Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar combustibles a través de una red de estaciones, ubicadas a nivel nacional, garantizando a nuestros clientes cantidad, calidad y servicio. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y satisfacción de los accionistas.

3.5.3.2 Visión

Mantener la empresa a largo plazo, crecer día a día con eficiencia, rentabilidad social y económica.

3.5.3.3 Objetivos

Los objetivos principales que se ha planteado PETROWORLD S.A. son:

- Satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna bajo estándares de calidad.
- Ser identificada por parte del sector hidrocarburífero como la compañía comercializadora más sólida del mercado.
- Contribuir con la sociedad generando plazas laborales en las comunidades aledañas a las estaciones de servicio.

3.5.3.4 Valores y Principios

Entre los principales valores y principios que PETROWORLD ha establecido son:

- **Excelencia:** dar lo mejor de nosotros mismos para atender a todos los clientes. Siendo mejores todos los días, trabajando en equipo y aplicando el mejoramiento continuo.

- **Responsabilidad:** siempre mantener el compromiso de responsabilidad social y con el medio ambiente de una forma ética y sostenible.
- **Respeto a los demás:** donde se inculca el respeto a los compañeros de trabajo, colaboradores, clientes y proveedores, estrechando los lazos de confianza.
- **Compromiso:** Aceptar las metas y estrategias como algo propio. Cumpliendo oportunamente el compromiso de cobertura, continuidad y calidad del producto.

3.5.4 Identidad visual corporativa

3.5.4.1 Logotipo



Fuente: PETROWORLD S.A. (1994). Archivos empresariales.

Como se observa el logotipo de esta empresa se basa en la sencillez, buscando un equilibrio global por la razón de ser de su negocio a nivel nacional, ha sido diseñado con dos de los colores primarios que son el rojo y el azul, la unión de estos colores hace que la imagen de la empresa mantenga un estilo sobrio al igual que su tipografía es muy clara y sencilla.

- El color rojo corresponde a un tono cálido, transmite fuerza y energía a su vez que llama la atención y estimula la mente.
- El color azul es un tono frío que simboliza lo fresco, lo natural y tiene un efecto estabilizador y tranquilizador para la mente.

3.5.4.2 Eslogan

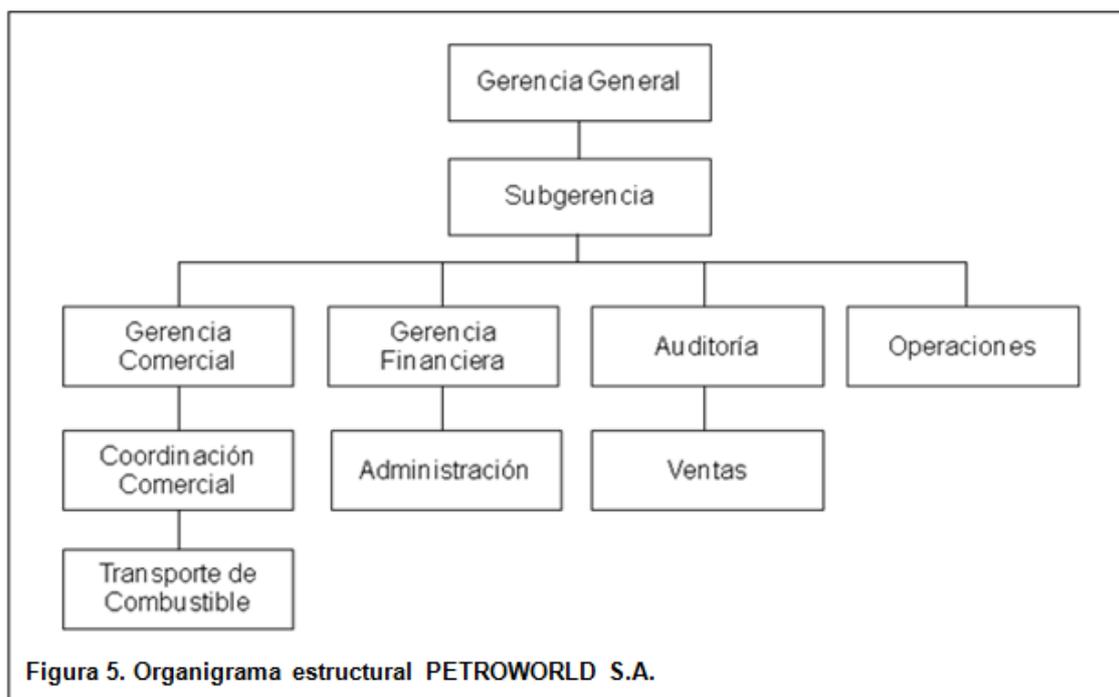
En la trayectoria de la empresa se ha manejado un eslogan "*Calidad y servicio al menor costo*" sin embargo, es necesario mencionar que el logotipo de PETROWORLD S.A. está registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual sin su slogan.

3.5.5 Diseño organizacional

Actualmente PETROWORLD cuenta con un grupo de 98 integrantes incluidos cuatro colaboradores con capacidades especiales según Ley Reformatoria al Código de Trabajo.

3.5.5.1 Organigrama estructural

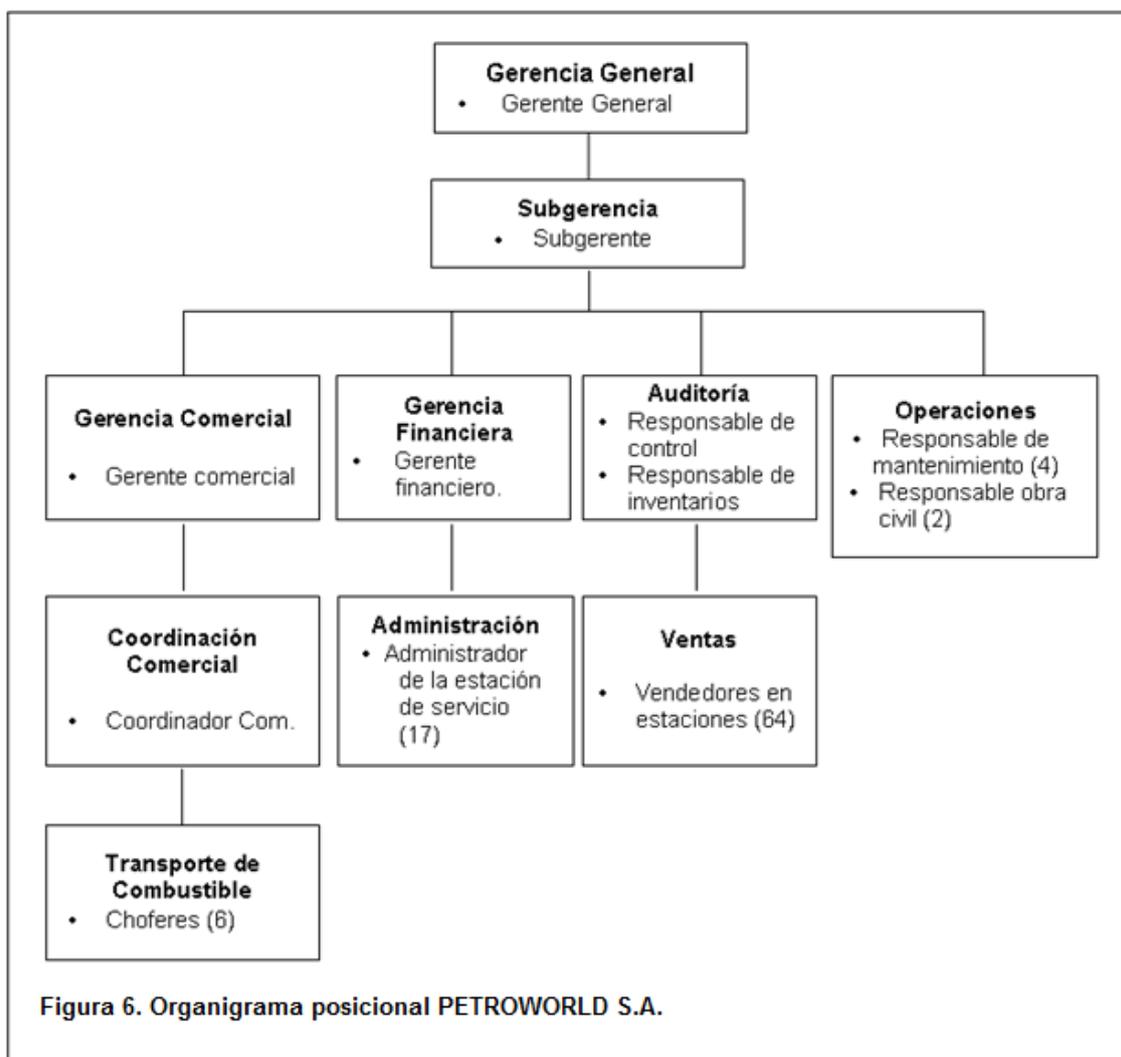
La estructura organizacional de PETROWORLD S.A. consta de la gerencia general y subgerencia que se encargan de establecer políticas empresariales, salariales, planes y presupuestos. Además poseen cuatro niveles administrativos en los que constan la gerencia comercial, gerencia financiera, auditoría y operaciones. El trabajo conjunto de estas áreas es lo que permite a la empresa cumplir adecuadamente sus procedimientos internos.



Fuente: PETROWORLD S.A. (1994). Archivos empresariales.

3.5.5.2 Organigrama posicional

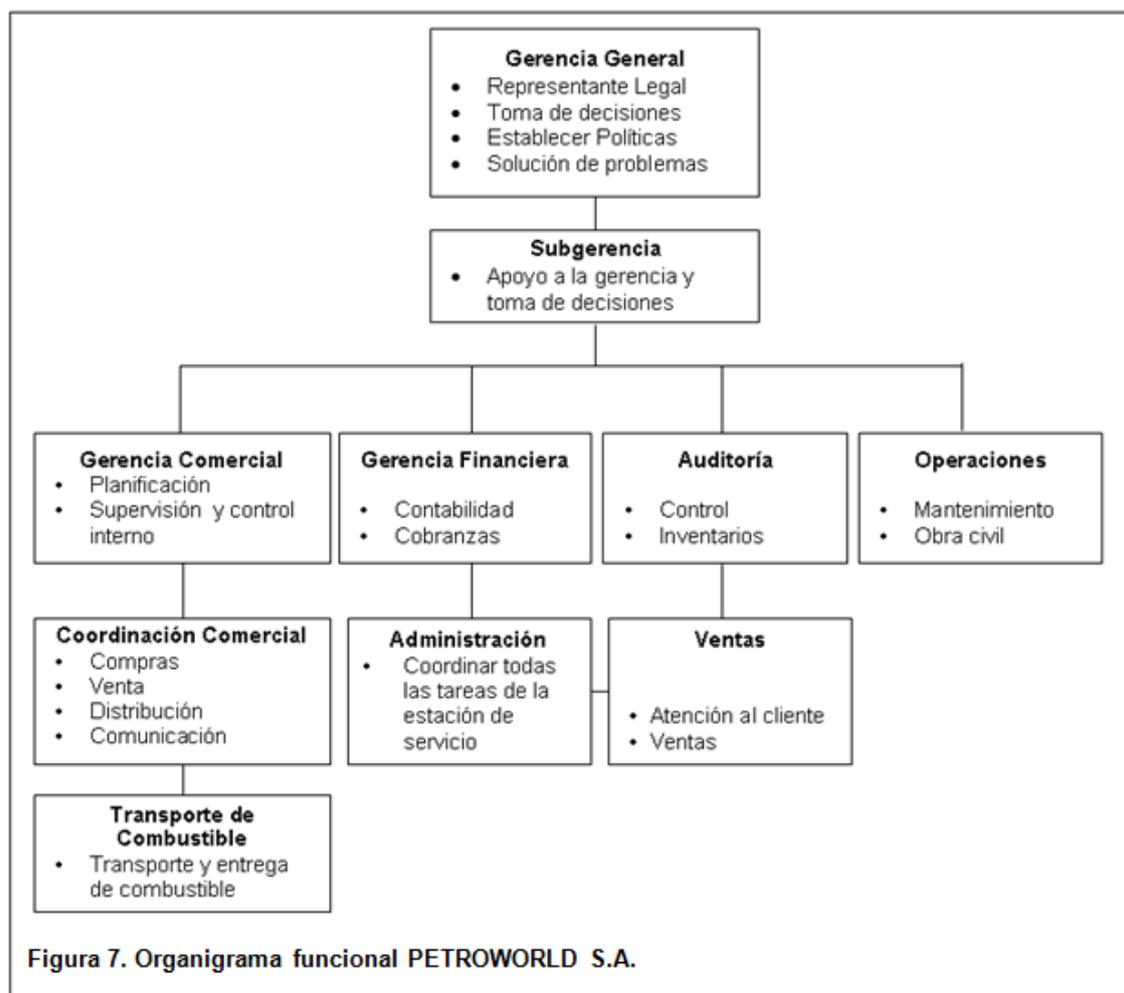
El personal de la empresa es posicionado en ocho departamentos. Ciertamente en el área de ventas, es decir el servicio directo al cliente, es donde se encuentra la mayor cantidad de colaboradores representando el 64% del total de los colaboradores.



Fuente: PETROWORLD S.A. (1994). Archivos empresariales.

3.5.5.3 Organigrama funcional

Las tres gerencias de la empresa son las especializadas en el manejo y negocio de la comercialización, de esta manera la gerencia comercial es la que abarca el área de coordinación comercial y transporte de combustible. Por otro lado, la gerencia financiera y el área de auditoría son las que cubren la administración y el área de ventas. A estas se suma el equipo técnico de operaciones.



Fuente: PETROWORLD S.A. (1994). Archivos empresariales.

Sin embargo, como se puede evidenciar, no existe un departamento de comunicación ni la presencia de un comunicador corporativo pese al tamaño de la empresa, solo tiene dos manuales de procedimientos que son:

- a) Manual de operaciones para despachadores

- b) Manual de operaciones para autotanques

Los cuales establecen las normas y procedimientos de rutina que se deben manejar en la comercializadora de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos estipulada por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

La empresa no tiene diseñado un plan de comunicación estratégica que se adapte a las necesidades de sus públicos y quienes se encargan del manejo de la comunicación es la coordinación comercial con el apoyo de la subgerencia.

3.5.6 Actividades de comunicación

Se realizan capacitaciones semestralmente para los colaboradores a nivel administrativo y operativo de las estaciones de servicio de la región centro-norte y centro-sur con el apoyo de empresas especializadas en riesgos industriales y atención al cliente. Durante estas capacitaciones, los administrativos aprovechan para evaluar el clima laboral a través de distintas actividades. Los eventos sociales se los realiza acorde con la temporada, de igual manera en dos grupos puesto que las labores de la mayoría de estaciones de servicio son de 24 horas, los 365 días del año.

3.5.6.1 Herramientas de comunicación

El manejo de la comunicación externa es escaso; se realizan promociones por temporadas y únicamente como apoyo a las estaciones de servicio que han declinado sus ventas semestralmente. El departamento de coordinación comercial es el encargado de gestar las promociones y para su ejecución se contratan agencias de publicidad especializadas.

“Acumule y gane” fue la última promoción que se llevó a cabo el año anterior en la cual se otorgaba premios en función del consumo mediante el número de factura y por cierta cantidad de combustible el usuario acumulaba puntos para recibir premios como: camisetas, chompas, gorras, franelas, esferos, encendedores, overoles e incluso para finalizar el año se realizó una rifa de dos automotores livianos (motos). Esta promoción fue difundida a través de flyers y afiches colocados en cada estación de gasolina.

Adicionalmente se realizan donaciones al servicio comunitario, proporcionan combustible gratuito a los destacamentos de la Policía Nacional de ciertas parroquias aledañas a las estaciones de servicio.

En lo que se refiere a comunicación interna, PETROWORLD maneja boletines, memorandos, cartas de presidencia, carteleras informativas en cada estación de servicio sobre las normas de seguridad, avance de ventas y turnos del personal. Recientemente la empresa está modernizando sus canales de comunicación, actualmente manejan el intranet y próximamente habilitarán su página web al público en general.

3.5.7 Base Legal de Petroworld S.A.

Las actividades sociales-económicas del hombre requieren normas que regulen el comportamiento de sus miembros. Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco legal en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

Para referirse al aspecto legal que rige para todas las empresas, sin tomar en cuenta su actividad específica, es necesario remitirse a los mandatos contenidos en la Ley de Compañías del Ecuador, la misma que determina, la forma en que las empresas nacen, se desarrollan y se extinguen.

Petroworld tiene el plazo de duración de cincuenta años contados desde la fecha de su inscripción de la escritura de constitución social, es decir en el año 1994 cuando fue inscrita en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado, o la sociedad podrá disolverse y liquidarse antes de su cumplimiento, de conformidad con lo que establece sobre el particular en la Ley de Compañías. (Archivos Petroworld, 1994)

3.5.7.1 Requisitos Legales para el Funcionamiento

Los requisitos legales son determinados para el funcionamiento de la matriz de Petroworld ubicada en la ciudad de Quito y para el funcionamiento de sus 17 estaciones de servicio a nivel nacional.

Algunos de los requisitos son: Emisión del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C) para que el negocio cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. La Patente Municipal, inscripción de la marca en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual), permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública.

También se necesita el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos una vez que se haya realizado una minuciosa inspección de las instalaciones de cada estación de servicio asegurándose que tengan los suficientes medios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio. A su vez, se requiere el permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente luego que sus funcionarios realicen la debida inspección sobre impacto ambiental.

En este sentido cabe mencionar que todas las estaciones de servicio de Petroworld tienen un estudio ambiental, en el cual se especifica el sitio de comercialización, el diagnóstico de la posible contaminación de suelos y aguas subterráneas (muestreos, análisis, localización exacta, etc.), instalación y montaje de equipos, infraestructura, almacenamiento para la comercialización (tanques de servicio), evaluación del sistema de manejo de desechos sólidos, líquidos y gaseosos.

3.5.7.2 Responsabilidad de la comercializadora

En el artículo No. 81 del Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas se determina que:

“Las compañías productoras y/o comercializadoras y sus distribuidores, personas naturales o jurídicas relacionadas con estas actividades, en todas las fases deberán cumplir sus actividades observando las normas legales y reglamentarias de protección ambiental y convenios internacionales ratificados por el Ecuador. Para tal efecto y a fin de dar seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones ambientales, en el marco contractual que establezcan con EP PETROECUADOR y con sus distribuidores y/o mayoristas deberán constar las respectivas cláusulas correspondientes a la protección ambiental, y las compañías productoras y/o comercializadoras serán responsables del seguimiento al cumplimiento de dichas obligaciones ambientales.” (Ministerio del Ambiente, 2012)

3.5.7.3 Normas de Seguridad

El artículo No. 81 del Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas, determina que las comercializadoras de productos hidrocarburíferos deben seguir las siguientes normas de seguridad:

- a) Está prohibido el suministro de combustibles a los vehículos de servicio público que estén ocupados por pasajeros y a vehículos con el motor encendido.
- b) La carga y descarga de tanqueros se realizará de tal manera que no obstaculice el tráfico vehicular y peatonal, debido al peligro que representa esta operación.
- c) En las estaciones de servicio no será permitido fumar ni hacer fuego, ni arrojar desperdicios; y deberá contarse con la señalización correspondiente.

- d) Todas las tuberías de despacho y ventilación estarán instaladas de manera que queden protegidas contra desperdicios y accidentes. Donde estén enterradas, las tuberías irán a una profundidad mínima de 40 centímetros bajo el pavimento a superficie del terreno y deberán ser debidamente protegidas exteriormente contra la corrosión a fin de evitar fugas o derrames que pudieran causar daños al ambiente.

- e) Junto a las bocas de descarga se instalará una toma a tierra, a la cual será conectado el autotanke previo al trasvase del combustible, para eliminar la transmisión de la energía estática.

- f) Los surtidores de combustibles deberán estar ubicados de tal modo que permitan el fácil acceso y la rápida evacuación en casos de emergencia.

- g) Alrededor de la periferia de las instalaciones, se deberá implementar un programa de ornamentación, a través de forestación o arborización, a fin de dotar al lugar de buena calidad de aire y paisajística.

- h) Todo centro de expendio de lubricantes, estaciones de servicio, lavadoras y lubricadoras, plantas envasadoras y centro de distribución de gas licuado de petróleo y demás centros de distribución destinados a la comercialización de derivados deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - h.1) Todas las estaciones de almacenamiento de hidrocarburos y/o derivados deberán registrar ante la Dirección Nacional de Protección Ambiental Hidrocarburífera una fotocopia, certificada por el fabricante, de la placa de identificación de los tanques. La placa de identificación de los tanques debe tener al menos la siguiente

información: empresa fabricante, estándar de fabricación o norma de fabricación, años de fabricación, capacidad, número de identificación del tanque.

- h.2) En todas las estaciones de servicio y gasolineras se observará que los tanques cumplan con las especificaciones técnicas requeridas, y que a más de la seguridad garanticen un mínimo riesgo de daño al ambiente. En caso de expender combustibles en tambores, canecas u otros envases, éstos deberán ser herméticos y guardar las seguridades correspondientes.

3.5.7.4 Requisitos legales para la comercialización de hidrocarburos

Para la comercialización de productos hidrocarburíferos, se debe tomar en cuenta los diferentes cuerpos legales, como leyes y reglamentos. El artículo No.6 de la Ley de Hidrocarburos determina que “Corresponde a la Función Ejecutiva la formulación de la política de hidrocarburos. Para el desarrollo de dicha política, su ejecución y la aplicación de esta Ley, el Estado obrará a través del Ministerio del Ramo y de la Secretaría de Hidrocarburos”. En la misma ley el artículo 68 manifiesta que EP PETROECUADOR será quien realiza el almacenamiento, distribución y venta.

3.5.8 Giro del negocio

La comercialización nacional de los derivados del petróleo inicia desde la recepción del requerimiento de las comercializadoras hasta la facturación de los productos comercializados, para abastecer la demanda nacional.

Por otro lado, la comercialización internacional abarca la exportación e importación de petróleo crudo y productos derivados del petróleo. La exportación inicia desde la recepción de los saldos a comercializar, hasta su facturación al cliente final. La importación inicia desde la recepción de las necesidades del mercado nacional, hasta la recepción de los productos y el pago de la importación. (EP PETROECUADOR, 2010, p. 28)

EP PETROECUADOR con la calificación de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos para el segmento requerido por la comercializadora (en el caso de Petroworld es únicamente el sector automotriz), procede a elaborar y suscribir el Contrato de Abastecimiento de Combustibles, el mismo que es enviado a la ARCH, con el cual el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables emite el acuerdo ministerial con la resolución de autorización de operación del segmento de la comercializadora.

“Las comercializadoras autorizadas, para comercializar el combustible en el segmento aprobado a través de la abastecedora de EP PETROECUADOR, deberán registrar su red de distribución o clientes, para lo cual deben cumplir con los requisitos habilitantes solicitados.” (EP PETROECUADOR, 2010, p. 34)

La red de distribución es el conjunto de centros de distribución de propiedad de una comercializadora o que están vinculados contractualmente con una comercializadora que distribuyen, bajo la marca y estándares de ésta, combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos a los consumidores finales.

3.5.8.1 Precios de comercialización

Para la comercialización de combustibles que ofrece Petroworld existe el Reglamento de Regulación de Precios de Derivados de Petróleo, que en su artículo No.1 establece la siguiente lista de precios en terminal:

Tabla 2
Precios de comercialización.

Combustible	Precio
Gasolina extra	\$ 1,30
Gasolina súper	\$ 1,68
Diesel premium	\$ 0,90

Fuente: PETROWORLD S.A. (2012).

En los precios antes indicados se incluyen los costos de refinación, comercialización interna e importación, así como el costo por facturación y despacho a 60 grados Fahrenheit. No se incluye el impuesto al valor agregado. En el mismo reglamento el artículo sexto que determina: “el precio a nivel de terminal y depósitos de los aerocombustibles deberá ser determinado por EP PETROECUADOR de conformidad con el promedio de los precios registrados durante la semana inmediata anterior a la venta.” (EP PETROECUADOR, 2010)

La comercialización y la venta sobre derivados de petróleo como la gasolina, kerex, diesel, gas oil (aporta energía en la producción de electricidad y funciona como combustible en los motores Diesel), fuel oil (combustible pesado para hornos y calderas industriales), aditivos (aceites base y lubricantes), gas licuado, asfalto y gasolina de aviación, también se encuentran específicamente regulados en el Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas.

3.5.8.2 Procedimiento de la comercializadora

Petroworld adquiere de su proveedor EP PETROECUADOR los derivados del petróleo específicamente los combustibles como gasolina extra, gasolina súper y diesel premium en las distintas terminales del país dependiendo en la provincia en que se encuentren ubicadas las estaciones de servicio. Estos terminales son “Santo Domingo” que distribuye el combustible a la región Centro-Sur del país y la terminal “Beaterio” que distribuye el combustible a la región Centro-Norte.

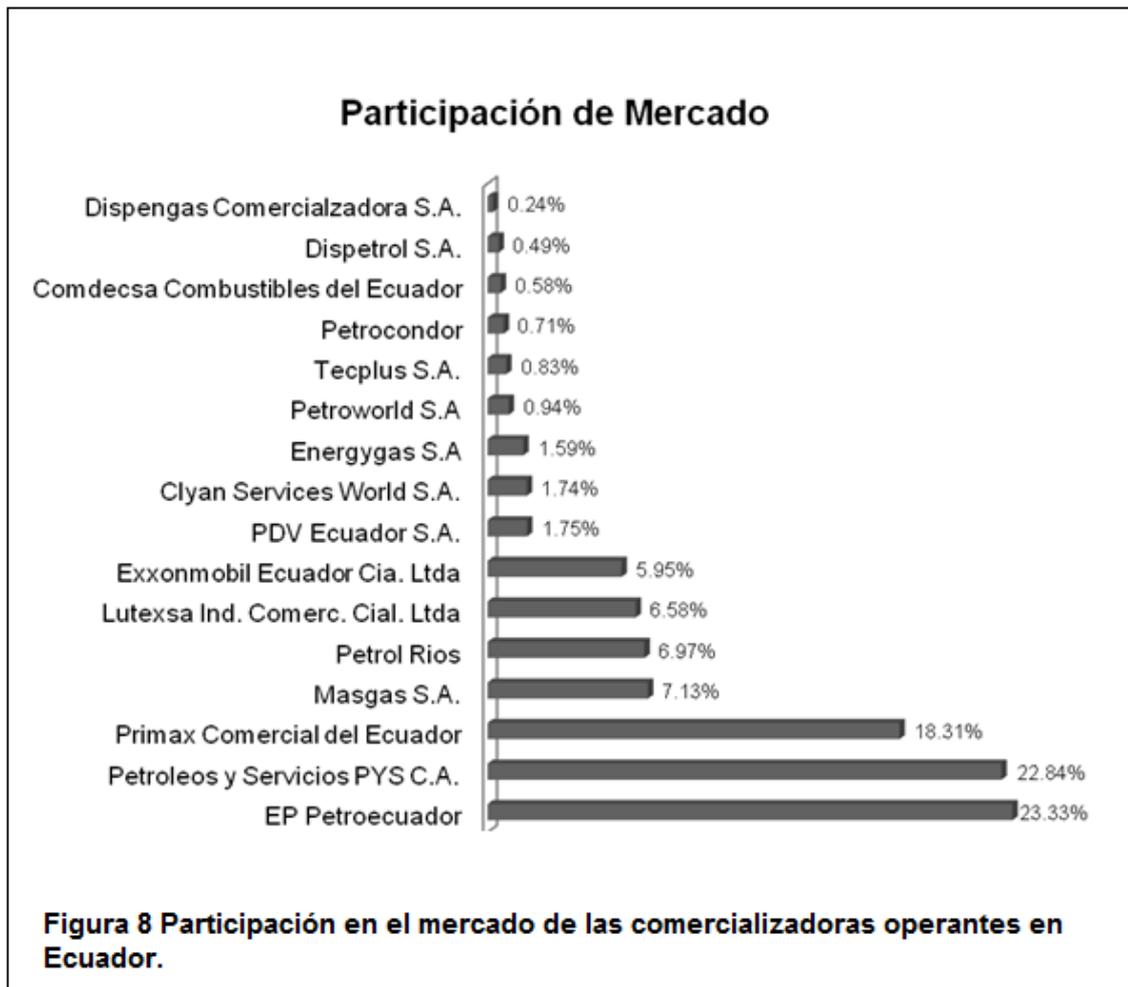
Una vez adquirido el producto, un representante de la comercializadora se encarga de supervisar el almacenamiento de los combustibles dentro de los tanqueros y mide el volumen de carga del producto para colocar los respectivos sellos de seguridad. Se entrega una copia del listado impreso al transportista, con la finalidad de que elabore la factura por el transporte de combustible.

Posteriormente, se realizan las guías de distribución en base al volumen requerido por cada estación de servicio y la comercializadora mediante su sistema de transporte distribuye el producto a nivel nacional tanto para las estaciones de servicio propias como para las abanderadas.

Cada estación de servicio recibe el producto bajo la supervisión del administrador (a) quien es el encargado de dar la orden de descarga y el combustible es almacenado en sus respectivos tanques de almacenamiento.

Finalmente, la empresa vende el producto a sus usuarios, manteniendo los estándares de calidad, cantidad y precio dictado por la ley. Hoy en día,

Petroworld tiene el 0.94% de participación en el mercado considerándola únicamente como comercializadora, pero Petroworld es una empresa mucho más sólida a comparación de las demás ya que tiene sus propias gasolineras.



Fuente: Archivo 2011. Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

3.5.8.3 Estaciones de servicio

Actualmente la empresa cuenta con 14 estaciones de servicio propias, y 3 estaciones de servicio abanderadas con las cuales únicamente cumple la función de comercializadora (sólo expende combustible y otorga la marca), por tal razón PETROWORLD posee un esquema de operación internacional, quizá no es la más grande, pero si la más sólida en el sector debido al patrimonio con el que cuenta y su gestión a lo largo de su operación.

Fotografía 1. Estación “El Rocío #1” Sto. Domingo Tsáchilas



FOTO: PETROWORLD S.A (2011). Archivo

Fotografía 2. Estación “La Independencia”



FOTO: PETROWORLD S.A (2011). Archivo

Ubicación de estaciones de servicio por provincias:

Tabla 3
Estaciones de servicio PETROWORLD

PROVINCIA	ESTACIÓN DE SERVICIO	AÑO DE INICIO
Pichincha	Tabacundo	noviembre 2000
Imbabura	Otavalo	enero 1998
	Ambuqui	febrero 2000
	Natabuela	junio 2008
	Chorlavi	
	Ecológica	enero 2010
Carchi	Santa Rosa	enero 1998
Cotopaxi	Corazón de Jesús	noviembre 2000
	Mulaló	
	Veliz	
Santo Domingo Tsáchilas	Rocío I	enero 1998
	Independencia	
	Rocío II	febrero 2000
	Luz de América	febrero 2002
	San Jacinto	agosto 2002
	Puerto Limón	junio 2005
Manabí	Carmen	febrero 2000

Fuente: Archivos PETROWORLD S.A.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de investigación

Objetivo general

Identificar los diferentes problemas comunicacionales que afectan a PETROWORLD S.A.

Objetivos específicos

- Evaluar el sentido de pertenencia y el grado de identificación que tienen los colaboradores con la empresa.
- Determinar el perfil motivacional de los colaboradores ya que de las características motivacionales dependerán sus niveles de satisfacción personal y productiva.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en la cultura corporativa y cómo se comparten las responsabilidades dentro del ambiente laboral.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre la realidad de la identidad y cultura corporativa, para señalar las principales oportunidades de mejora.

A partir del conocimiento exhaustivo de la realidad corporativa, esta investigación ayudará posteriormente a determinar las estrategias

comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de la empresa y orientar la toma de decisiones.

4.2 Tipo de estudio

El alcance de esta investigación será de tipo exploratorio ya que el objetivo es investigar el estado de la comunicación interna y del clima laboral que han sido poco estudiados dentro de la empresa.

A su vez, este estudio será de tipo descriptivo para analizar el manejo actual del proceso de la comunicación interna, las características de su clima laboral y los rasgos importantes de su cultura corporativa. Este estudio ayudará a la medición de las respectivas variables para posteriormente realizar la propuesta de las estrategias comunicacionales.

4.2.1 Enfoques de la investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se utilizará el *enfoque mixto* que abarca tanto al cualitativo como al cuantitativo. Ambos aplicados simultáneamente reforzarán la investigación.

Los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y prácticos en su afán de producir conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- 1) “Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- 2) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- 3) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- 4) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- 5) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.” (Baptista, Fernández-Collado, y Hernández, 2006, p. 4)

El *enfoque cualitativo* es el que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Baptista, et al, 2006, p. 8)

La investigación cualitativa se realizará aplicando la técnica de entrevistas estructuradas que permitirán tener un conocimiento más profundo sobre las opiniones y expectativas de los miembros de la organización, para determinar los problemas que la están afectando.

Luego del proceso cualitativo es necesario realizar el estudio desde el *enfoque cuantitativo* que es aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis,

con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Baptista, et al, 2006, p. 5)

Dicho enfoque ayudará a complementar los datos anteriores y permitirá precisar el porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con la empresa; para esto se aplicará encuestas con preguntas cerradas que permitan cuantificar los resultados, estableciendo una perspectiva que ayude al tema de investigación.

4.3 Métodos de investigación

Los métodos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación serán los siguientes:

- Inductivo

Este tipo de método va de lo general a lo particular y propone desarrollar conclusiones generales a través del análisis y la breve valoración de un tema particular. En este caso nos referimos a la comunicación interna y el clima laboral que se observa en los miembros de la empresa: los canales por los que se difunde la información, la competitividad que existe entre las estaciones de servicio de la red Petroworld, la relación entre jefes y subordinados, el sentido de pertenencia de los colaboradores, entre otros; a través de la información recaudada será posible detectar los problemas comunicacionales y consecutivamente realizar un plan de comunicación interna que se adapte a la realidad de la empresa.

- Deductivo

Por el contrario, el método deductivo es el que va de lo particular a lo general, por lo tanto es necesario aplicar este método para analizar los factores relevantes que requieran especial atención por su influencia en la cultura corporativa actual de la empresa y de esta forma sugerir estrategias comunicacionales que pudiesen ser aplicables con otras comercializadoras para que en el futuro la empresa se beneficie y pueda crear alianzas estratégicas para apoyar su crecimiento.

- Análisis

El método de análisis es aquel que busca desarticular las partes de un todo y examinarlas por separado detalladamente es decir que se aplicará este método para estudiar los canales de comunicación que actualmente se manejan dentro de la empresa, el sentido en el que fluye la comunicación, los tipos de mensajes que se emiten, el sentido de pertenencia de los colaboradores, relación entre jefes y subordinados.

- Síntesis

Este método investigativo es posible realizarlo después de haber estudiado por separado todos los factores que influyen en la cultura corporativa como se mencionó anteriormente, con el fin de tener una visión más amplia que permita organizar la información que será la base fundamental para desarrollar la propuesta de estrategias comunicacionales.

- Observación

Este método de investigación es el que permite al investigador palpar de cerca la situación real de la empresa. Este método se aplicará para obtener datos fidedignos del clima interno en Petroworld, los procesos de liderazgo, la personalidad de los colaboradores, la motivación en el trabajo y su incidencia en la cultura corporativa.

4.4 Técnicas de investigación

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (Baptista, et al, 2006, p. 277)

Bajo esta perspectiva, para realizar la investigación se utilizarán técnicas basadas en el diálogo, documentación, observación, trabajo de campo que incluirá fotografías de algunas estaciones de servicio, encuestas, entrevistas a las personas que sean identificadas como fuentes de información importante para la realización de este proyecto.

Se observará, de manera directa, el comportamiento interno de los colaboradores entre sí y con sus jefes directos para posteriormente estimar la situación del clima laboral. A su vez, se planificará dos viajes: uno a la Costa y otro a la Sierra con el fin de asistir a las reuniones trimestrales que se realizan con todos los colaboradores, con la finalidad de aplicar las encuestas y entrevistas necesarias.

La documentación que la empresa proporcione servirá de referencia y apoyo para la generación de una propuesta de estrategias comunicacionales que vayan acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.

4.4.1 Encuesta y entrevistas

Esta investigación no amerita sacar una muestra en vista que la población a ser encuestada está conformada por 98 colaboradores entre ejecutivos y operarios; lo ideal en este caso es que se realice una unidad de análisis aplicando encuestas (ver anexo No. 2) a 95 miembros de la empresa y realizar 3 entrevistas (ver anexo No. 3) procurando captar de forma abierta toda la información disponible.

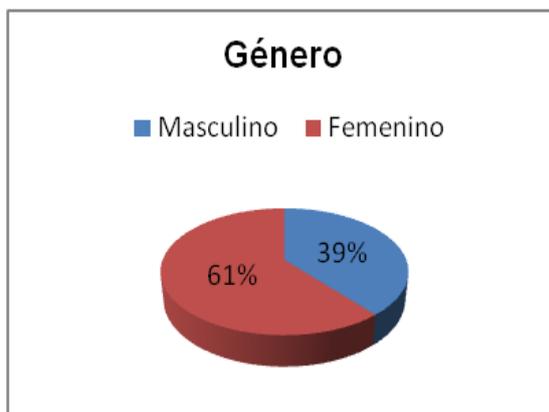
Villafañe recomienda que “la estratificación de los individuos deberá contener también categorías de sexo, edad, antigüedad en la empresa, nivel profesional y puesto de trabajo” (1993, p.49). Las unidades de análisis deberán ser: dirección, mandos intermedios, administrativos, técnicos y despachadores.

La información recolectada le permitirá a Petroworld producir una provechosa retroalimentación sobre variables significativas que afectan la cultura corporativa. Los resultados le servirán, sin lugar a dudas, para mejorar su productividad.

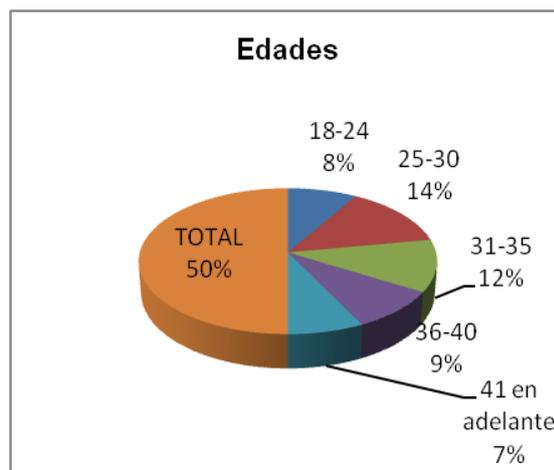
4.4.1.1 Análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores de Petroworld S.A.

Datos generales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	37	39%
Femenino	58	61%
Total	95	100%



Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18-24	16	17%
25-30	26	27%
31-35	22	23%
36-40	17	18%
41 en adelante	14	15%
TOTAL	95	100%

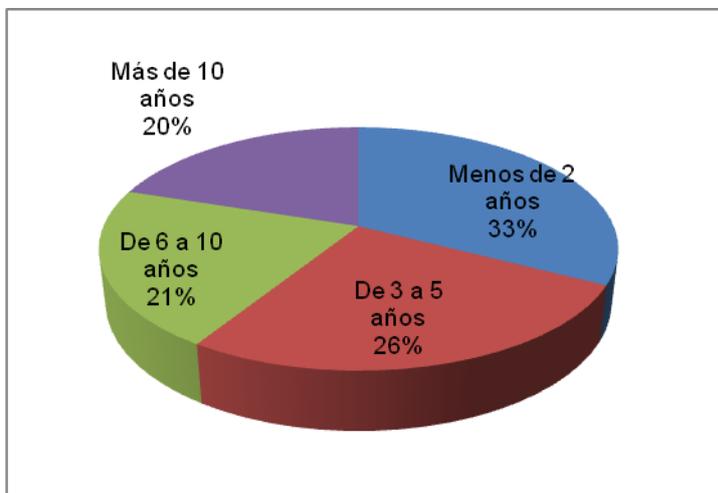


Análisis:

Como se puede observar la mayoría de los colaboradores son de género femenino con un elevado 61% y las edades de los encuestados por lo general oscilan entre 18 y 40 años de edad con un 85%.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Petroworld?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	31	33%
De 3 a 5 años	25	26%
De 6 a 10 años	20	21%
Más de 10 años	19	20%
TOTAL	95	100%



Análisis:

La mayoría de colaboradores llevan trabajando menos de dos años y corresponden al 33% de la totalidad, el 26% corresponde a los colaboradores entre 3 y 5 años de servicio, el 21% entre 6 y 10 años, y finalmente el 20% corresponde a los colaboradores que son parte de la empresa por más de 10 años.

Pregunta 2: ¿Cuál es el año de creación de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Año 1994	51	54%
Año 1995	26	27%
Año 1996	18	19%
TOTAL	95	100%

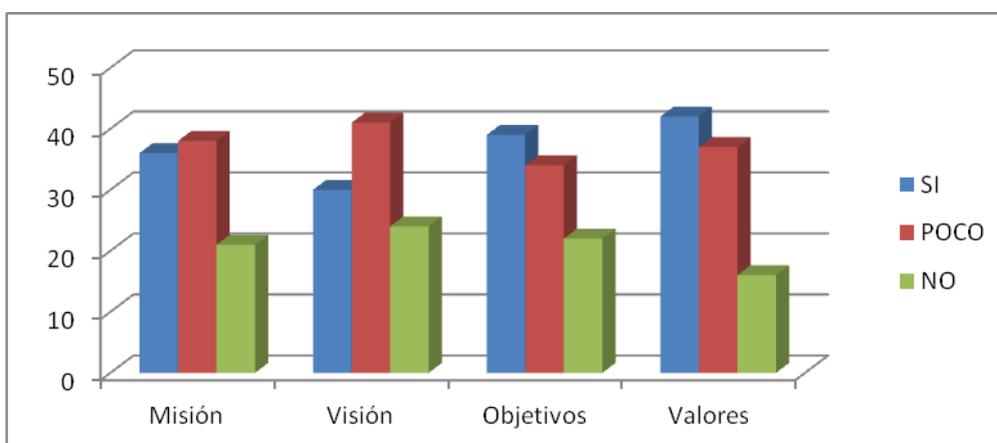


Análisis:

Pese a que la mayoría de colaboradores señalaron la respuesta correcta que corresponde a la primera opción, año 1994, también se evidencia que existe una proporcionada confusión en el resto de colaboradores. El 27% señaló el año 1995 y el 19% restante señaló la opción del año 1996.

Pregunta 3: ¿Está usted informado de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Opciones	Misión	%	Visión	%	Objetivos	%	Valores	%
SI	36	38%	30	32%	39	41%	42	44%
POCO	38	40%	41	43%	34	36%	37	39%
NO	21	22%	24	25%	22	23%	16	17%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%



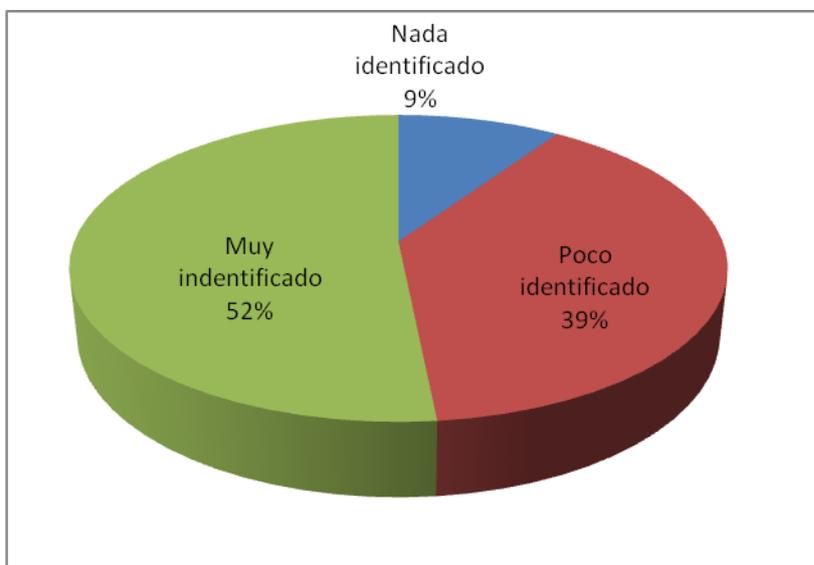
Análisis:

Esta es una de las preguntas más trascendentales de la encuesta ya que se mide el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores respecto a la filosofía corporativa de la empresa.

Los datos demuestran que la opción “poco” tiene más porcentaje en lo que se refiere a misión y visión con un 40% y 43% respectivamente. Por el contrario, en el caso de los objetivos y valores la opción “sí” tiene más porcentaje con un 41% y 44% respectivamente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que también hay un porcentaje considerable de desconocimiento con respecto a la misión, visión, objetivos y valores como se observa en el gráfico.

Pregunta 4: ¿Hasta qué punto usted diría que se siente identificado con la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada identificado	9	9%
Poco identificado	37	39%
Muy identificado	49	52%
TOTAL	95	100%

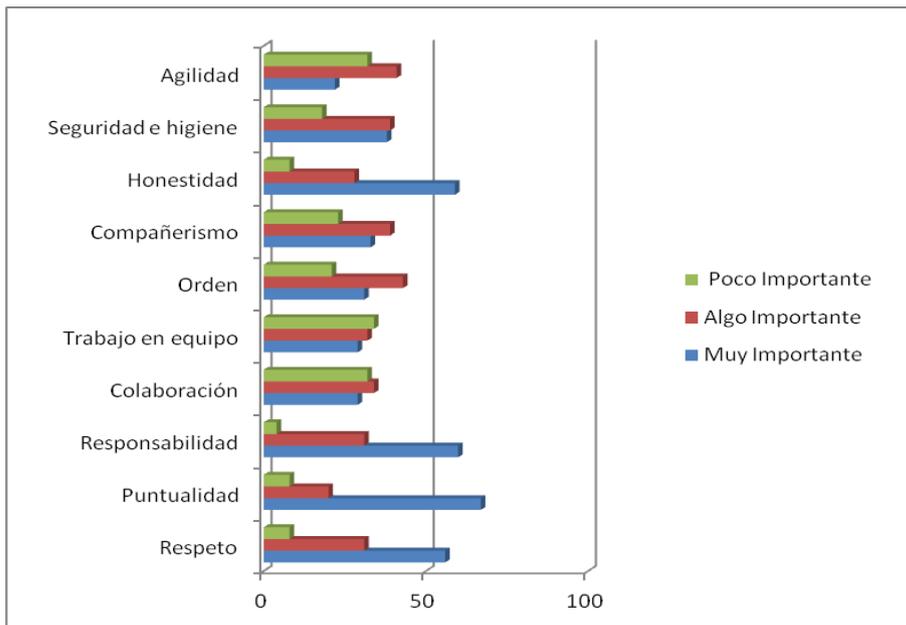


Análisis:

En esta pregunta se obtuvo que el 52% de los colaboradores se sienten muy identificados con la empresa, el 39% poco identificado y el 9% nada identificados por lo que se puede ir tomando una referencia exacta de los aspectos que se debería profundizar posteriormente en el plan de comunicación.

Pregunta 5: Califique los siguientes valores o características que se mantienen en los miembros de Petroworld:

Opciones	Respeto	%	Puntualidad	%	Responsabilidad	%
Muy Importante	56	59%	67	71%	60	63%
Algo Importante	31	33%	20	21%	31	33%
Poco Importante	8	8%	8	8%	4	4%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Colaboración	%	Trabajo en equipo	%	Orden	%
Muy Importante	29	31%	29	31%	31	33%
Algo Importante	34	36%	32	34%	43	45%
Poco Importante	32	34%	34	36%	21	22%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Compañerismo	%	Honestidad	%	Seguridad e higiene	%
Muy Importante	33	35%	59	62%	38	40%
Algo Importante	39	41%	28	29%	39	41%
Poco Importante	23	24%	8	8%	18	19%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Agilidad	%				
Muy Importante	22	23%				
Algo Importante	41	43%				
Poco Importante	32	34%				
TOTAL	95	100%				



Análisis:

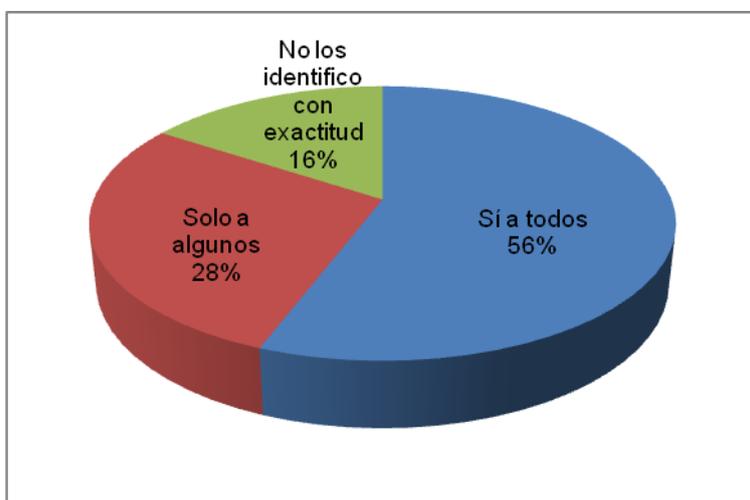
Para realizar la tabulación de esta pregunta se realizó tres rangos para clasificar las respuestas. El primer rango consistió en puntuaciones del 1-3 muy importante, el segundo rango del 4-7 algo importante y el tercer rango del 8-10 poco importante.

Como se observa en el gráfico los valores más importantes de los colaboradores son la puntualidad con un marcado 71%, seguido por la responsabilidad con un 63%, honestidad 62% y el respeto con un 59%.

El segundo rango se clasifica al orden con un 45%, agilidad con un 43%, seguido del compañerismo y seguridad e higiene alcanzando un 41% ambos y finalmente colaboración con un 36%. Dentro del tercer rango el 36% de los colaboradores consideraron que el trabajo en equipo es poco importante. Bajo esta perspectiva se puede tener una noción del clima interno que existe en la empresa y que es compartido por todos sus miembros.

Pregunta 6: ¿Identifica con exactitud quiénes son sus jefes inmediatos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si a todos	53	56%
Solo a algunos	27	28%
No los identifico con exactitud	15	16%
TOTAL	95	100%

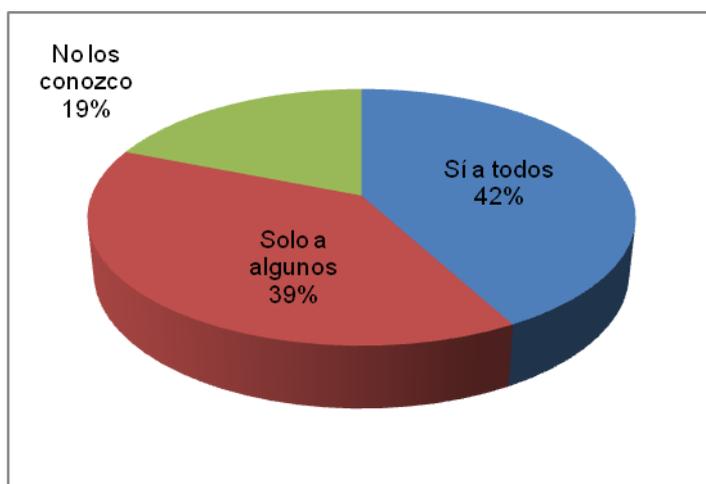


Análisis:

Como se observa, el 56% de los colaboradores sí identifica con exactitud quienes son sus jefes inmediatos, el 28% solo identifican a algunos y el 16% no los identifican con exactitud. Para evitar información sesgada en esta pregunta fue necesario realizar una pregunta que complemente esta respuesta como se indica a continuación.

Complemento pregunta 6: ¿Los conoce personalmente?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si a todos	40	42%
Solo a algunos	37	39%
No los conozco	18	19%
TOTAL	95	100%



Análisis:

Aunque la diferencia de las respuestas es mínima, es un dato significativo tomando en cuenta que los colaboradores se encuentran prácticamente divididos zonalmente por la ubicación de las estaciones. Los datos revelan que el 42% de los colaboradores conocen a sus jefes personalmente mientras que el 39% solo conoce a algunos y el 19% asegura que no conocen a sus jefes personalmente.

Pregunta 7: ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Actividades deportivas	46	21%
Paseos	39	18%
Festejo Cumpleaños	27	12%
Capacitaciones	53	24%
Eventos Culturales	21	9%
Talleres	36	16%
TOTAL	222	100%

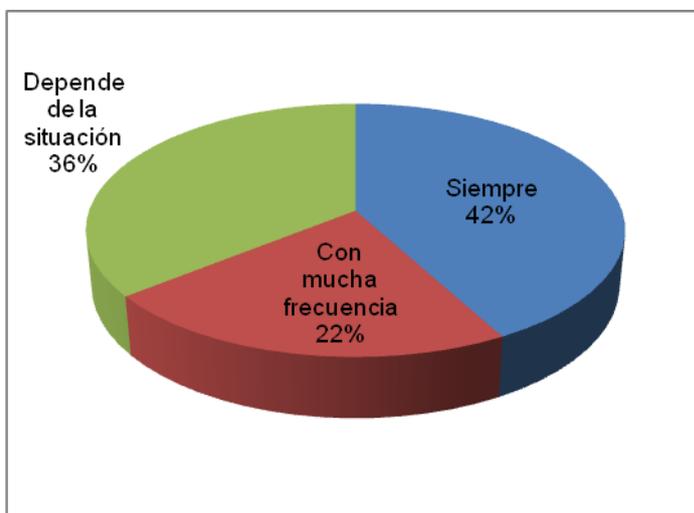


Análisis:

Es necesario especificar que en esta pregunta cada encuestado podía seleccionar más de una opción por lo tanto la frecuencia no coincide con la totalidad de la población que fue encuestada. Entre las actividades y eventos que los colaboradores preferirían participar para interactuar con sus compañeros y jefes son: las capacitaciones con un 24%, seguido por el 21% que preferiría actividades deportivas, el 18% seleccionó los paseos, el 16% eligió talleres, el 12% festejo a los cumpleaños y finalmente el 9% eligió eventos culturales.

Pregunta 8: En la empresa, ¿las decisiones sólo son tomadas por los altos mandos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	42%
Con mucha frecuencia	21	22%
Depende de la situación	34	36%
TOTAL	95	100%

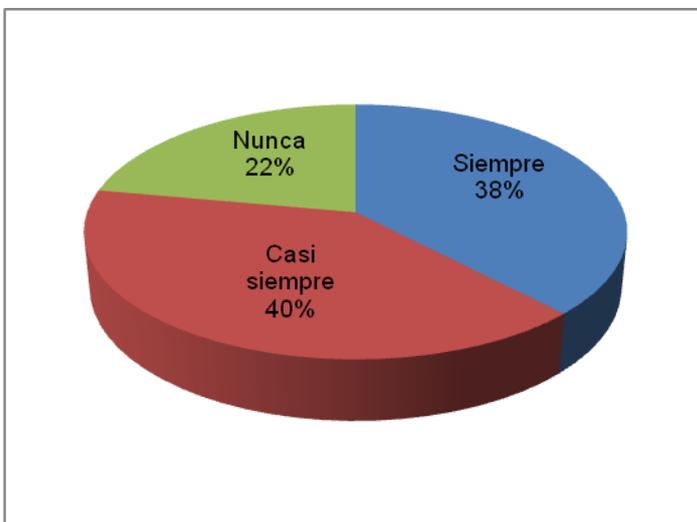


Análisis:

El 42% de los colaboradores manifestaron que siempre las decisiones sólo son tomadas por los altos mandos, el 36% indicaron que depende la situación y el 22% señaló con mucha frecuencia. Estas cifras son entendibles tomando en cuenta el organigrama funcional que existe y se respeta dentro de la empresa.

Pregunta 9: ¿Considera que existe la libertad necesaria para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	38%
Casi siempre	38	40%
Nunca	21	22%
TOTAL	95	100%

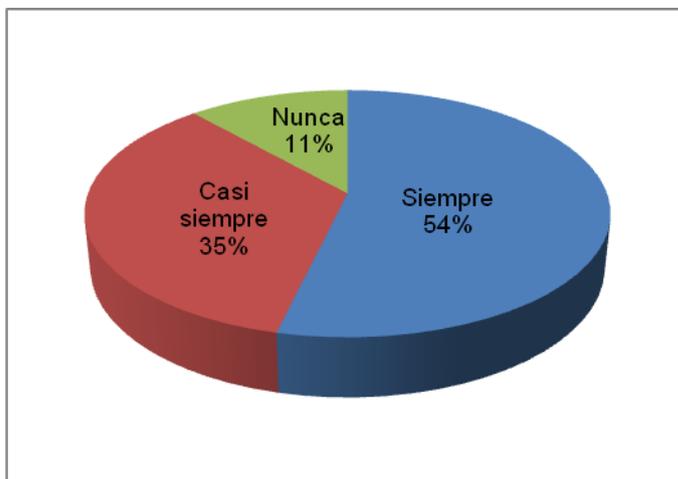


Análisis:

El resultado de esta pregunta indica que el 40% de los colaboradores casi siempre tienen la libertad necesaria para tomar decisiones con respecto a su trabajo, el 38% escogió siempre y el 22% de los colaboradores se inclinaron por la opción “nunca”, brevemente se puede asociar estas respuestas con la realidad de la empresa plasmada en la pregunta anterior.

Pregunta 10: ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos para su formación personal y laboral?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	54%
Casi siempre	33	35%
Nunca	11	11%
TOTAL	95	100%

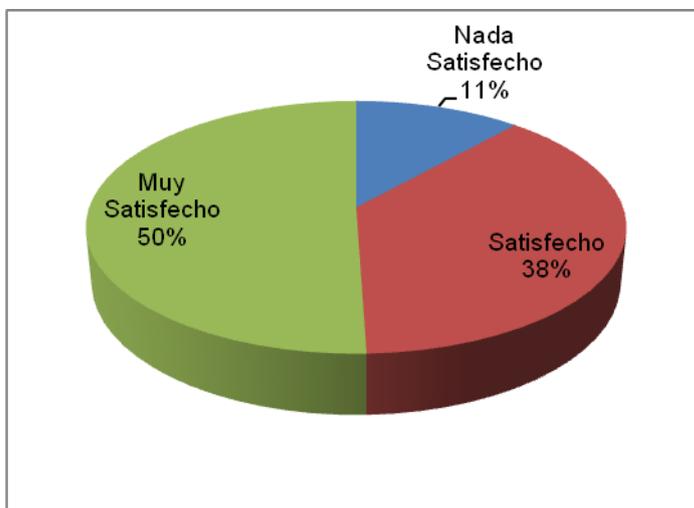


Análisis:

Como se puede evidenciar en el gráfico, en su mayoría son respuestas positivas ante esta pregunta. El 54% de los colaboradores consideran que siempre la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional, seguida de un 35% que afirman casi siempre y apenas un 11% indica la opción nunca, sin embargo, se puede deducir que dicha respuesta proviene de los colaboradores que recientemente se han integrado a la comercializadora.

Pregunta 11: ¿En términos generales, está usted satisfecho con su trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada Satisfecho	11	11%
Satisfecho	36	38%
Muy Satisfecho	48	51%
TOTAL	95	100%

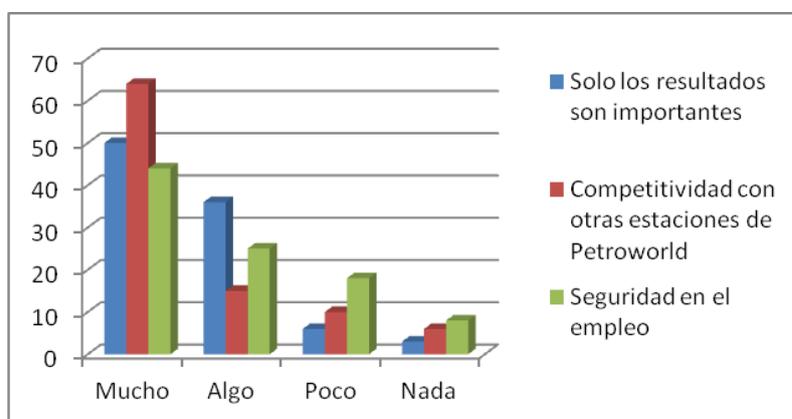


Análisis:

El 50% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con su trabajo, el 38% se encuentra satisfecho y escasamente un 11% de los colaboradores se encuentran nada satisfechos, lo que es un resultado alentador para esta investigación en particular porque motiva a desarrollar un plan de comunicación que cumpla todas las expectativas de los miembros de Petroworld.

Pregunta 12: Seleccione el grado de importancia de las siguientes afirmaciones correspondientes a la realidad de su empresa

Opciones	Solo los resultados son importantes (Frecuencia)	%	Competitividad con otras estaciones de Petroworld (Frecuencia)	%	Seguridad en el empleo (Frecuencia)	%
Mucho	50	53%	64	67%	44	47%
Algo	36	38%	15	16%	25	26%
Poco	6	6%	10	11%	18	19%
Nada	3	3%	6	6%	8	8%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%



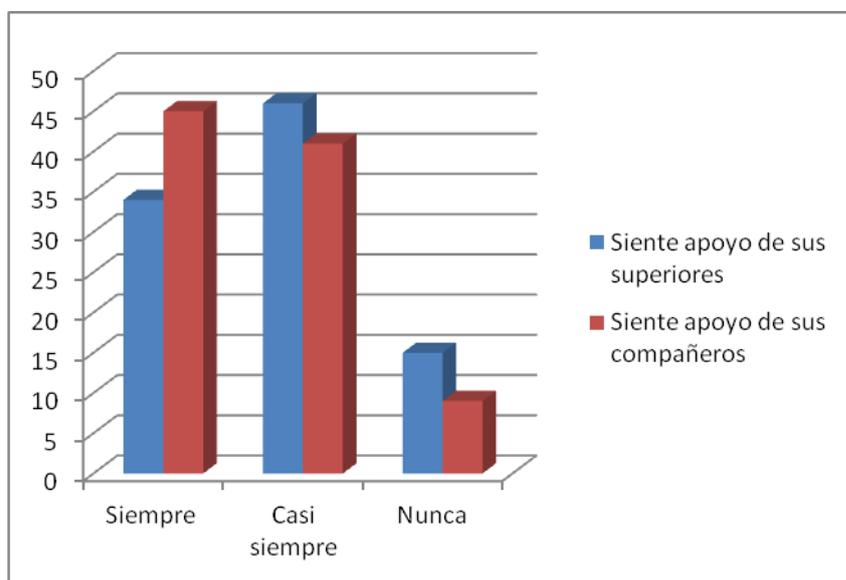
Análisis:

La mayoría de los encuestados afirman con un 53% que sólo los resultados son importantes, el 38% señalan que son algo importantes, el 6% indica que son poco importantes y el 3% se inclinó por la opción nada. Así mismo los colaboradores admitieron en un 67% que existe mucha competitividad con otras estaciones de Petroworld, con una marcada diferencia el 16% señaló algo importante, el 11% poco importante y el 6% nada importante.

El 47% de los encuestados señalaron que la seguridad en el empleo es muy importante, el 26% manifestó algo importante, el 19% señaló poco importante y el 8% escogió nada importante.

Pregunta 13: Marque según su criterio:

Opciones	Siente apoyo de sus superiores (Frecuencia)	%	Siente apoyo de sus compañeros (Frecuencia)	%
Siempre	34	36%	45	47%
Casi siempre	46	48%	41	43%
Nunca	15	16%	9	9%
TOTAL	95	100%	95	100%

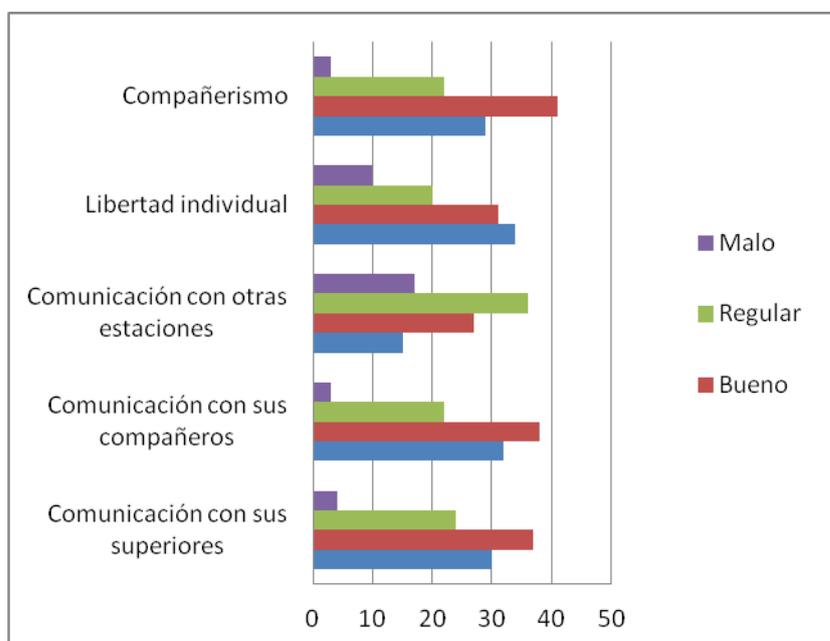


Análisis:

En esta pregunta se encontró que el 48% de los miembros de la empresa casi siempre sienten apoyo de sus superiores, el 36% siempre y el 16% nunca. Por otro lado, el 43% de los colaboradores afirman que casi siempre sienten apoyo de sus compañeros, el 47% siempre y el 9% nunca. Bajo esta premisa se puede estimar un paraje muy importante que influye en el clima interno con respecto al orden jerárquico.

Pregunta 14: Califique cómo percibe el clima laboral dentro de la empresa en cuanto a:

Opciones	Comunicación con sus superiores (frecuencia)	%	Comunicación con sus compañeros (frecuencia)	%	Comunicación con otras estaciones (frecuencia)	%
Muy bueno	30	32%	32	34%	15	16%
Bueno	37	39%	38	40%	27	28%
Regular	24	25%	22	23%	36	38%
Malo	4	4%	3	3%	17	18%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Libertad individual (frecuencia)	%	Compañerismo (frecuencia)	%		
Muy bueno	34	36%	29	31%		
Bueno	31	33%	41	43%		
Regular	20	21%	22	23%		
Malo	10	11%	3	3%		
TOTAL	95	100%	95	100%		



Análisis:

Esta pregunta fue clave para realizar el diagnóstico del clima interno de la empresa, se derivaron varias respuestas; los datos más importantes son que el 39% de los colaboradores catalogan que la comunicación que tienen con sus superiores es buena, el 32% muy buena, el 25% regular y apenas un 4% se inclinó por la opción mala.

Por otro lado, el 40% de los colaboradores percibe que la comunicación con sus compañeros es buena, el 34% muy buena, el 23% señala que la comunicación con sus compañeros es regular y escasamente un 3% de los encuestados aseguran que es mala.

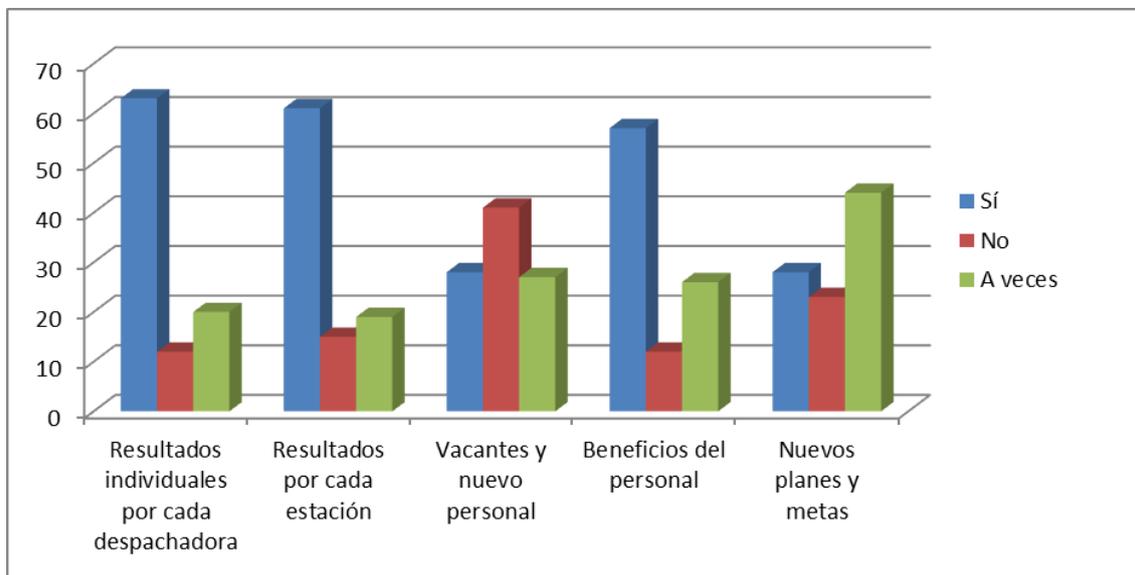
En lo que se refiere a la comunicación existente con otras estaciones el 38% de los colaboradores manifestó que es regular, el 28% considera que es buena, el 16% de los colaboradores sostienen que es muy buena pero curiosamente el 18% de los encuestados también manifiestan que la comunicación con otras estaciones es mala.

Los colaboradores catalogan a la libertad individual que poseen dentro de la empresa de la siguiente manera; el 36% señala que es muy buena, el 33% afirma que es buena, el 21% indica que es regular y el 11% asienten que es mala.

Finalmente, el compañerismo que es un factor clave en el clima laboral fue calificado bueno con un 43%, muy bueno con un 31%, regular con un 23% y solamente el 3% de los encuestados señaló la opción mala.

Pregunta 15: Marque según corresponda. Normalmente se proporciona información de:

Opciones	Resultados individuales por cada despachadora	%	Resultados por cada estación	%	Vacantes y nuevo personal	%
Sí	63	66%	61	64%	28	29%
No	12	13%	15	16%	41	43%
A veces	20	21%	19	20%	26	28%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Beneficios del personal	%	Nuevos planes y metas	%		
Sí	57	60%	28	29%		
No	12	13%	23	24%		
A veces	26	27%	44	46%		
TOTAL	95	100%	95	100%		



Análisis:

Esta pregunta arrojó varios datos importantes sobre la información que se proporciona normalmente a todos los colaboradores; el 66% de los encuestados afirma que recibe información de los resultados individuales por cada despachadora, el 21% a veces y el 13% niega recibir dicha información.

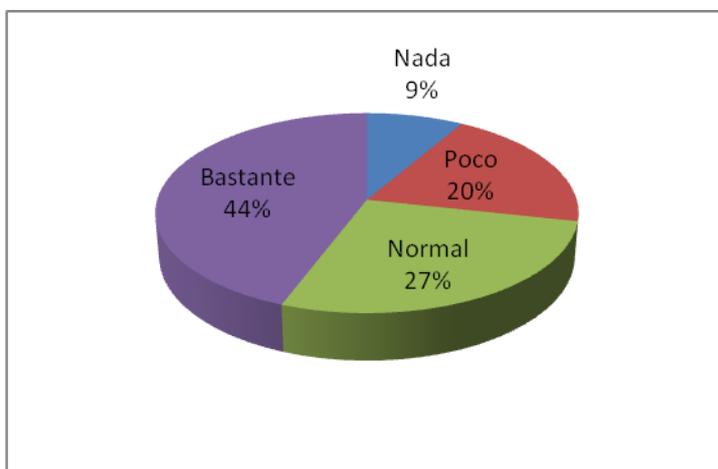
En cuanto a los resultados por cada estación se revela que el 64% de los colaboradores sí reciben esta información, el 20% a veces y el 16% asegura que no recibe este tipo de información sin embargo, esta respuesta es comprensible tomando en cuenta la posición y los cargos de cada colaborador.

Por otro lado, el 43% de los colaboradores señalan que no reciben información sobre vacantes y nuevo personal, el 29% aseguran que sí reciben dicha información y el 28% manifestó que a veces la recibe. El 60% de los encuestados asegura que sí recibe información sobre sus beneficios, el 27% a veces y el 13% nunca.

Con respecto a la información de nuevos planes y metas el porcentaje de colaboradores que sí recibe esta información es el 29%, mientras que el 46% afirma a veces y el 24% de los encuestados niega recibir este tipo de información por parte de la empresa.

Pregunta 16: ¿Considera que los altos mandos de la empresa se encuentran informados de todo lo que ocurre en la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada	8	9%
Poco	19	20%
Normal	26	27%
Bastante	42	44%
TOTAL	95	100%



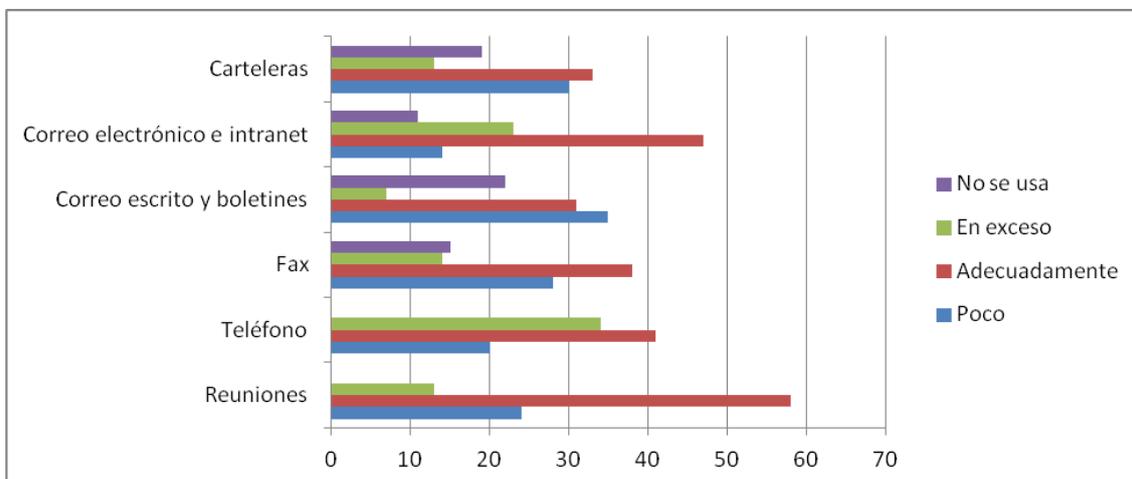
Análisis:

Con respecto a esta pregunta, el 44% de los encuestados consideran que los altos mandos están bastante informados de todo lo que ocurre en la empresa, el 27% normal y/o suficiente, el 20% poco y el 9% nada. Esto genera una idea de la cantidad de información que circula dentro de la empresa y sugiere verificar el adecuado uso de sus herramientas de comunicación.

Pregunta 17: Valore el uso de los siguientes canales de información dentro de la empresa:

Opciones	Reuniones	%	Teléfono	%	Fax	%
Poco	24	25%	20	21%	28	29%
Adecuadamente	58	61%	41	43%	38	40%
En exceso	13	14%	34	36%	14	15%
No se usa	0	0%	0	0%	15	16%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%

Opciones	Correo escrito y boletines	%	Correo electrónico e intranet	%	Carteleras	%
Poco	35	37%	14	15%	30	32%
Adecuadamente	31	33%	47	49%	33	25%
En exceso	7	7%	23	24%	13	14%
No se usa	22	23%	11	12%	19	20%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%



Análisis:

La mayoría de los encuestados consideran que las reuniones se realizan adecuadamente alcanzando el 61%, curiosamente el 25% considera que se las realiza poco y el 14% afirma que se las realiza en exceso.

Por otro lado, el 43% de los colaboradores consideran que el teléfono se lo usa adecuadamente, 36% en exceso y el 21% manifestó que se lo usa poco. El 40% de los colaboradores señalaron que se usa el fax adecuadamente, 29% poco, 15% en exceso y el 16% no lo utiliza.

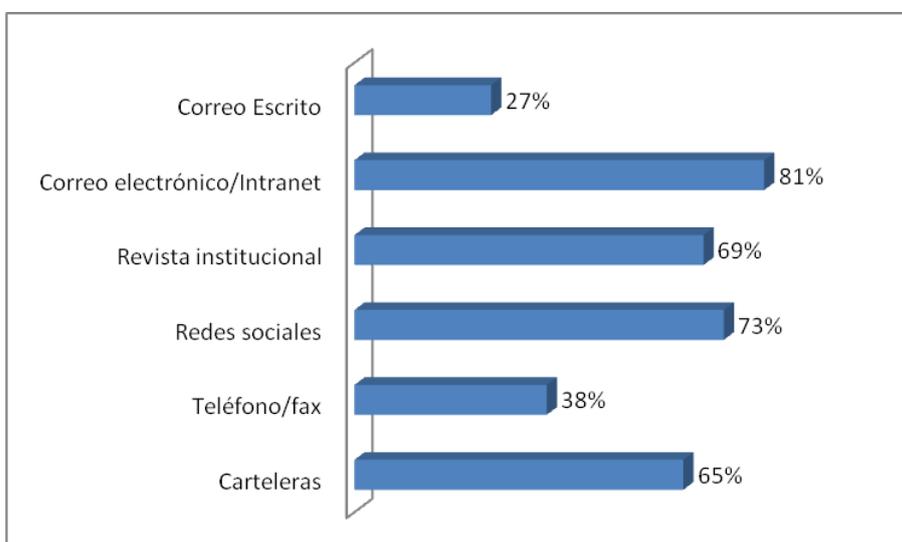
Con respecto al correo escrito y los boletines, el 37% del personal encuestado manifestó que se utiliza poco mientras que el 33% considera que se lo utiliza adecuadamente, el 23% no lo utilizan y 7% revela utilizarlo en exceso.

Con respecto al correo electrónico y/o intranet el 49% de los colaboradores asegura que se lo utiliza adecuadamente, 24% afirma utilizarlo en exceso, el 15% asiente lo utiliza poco y el 12% no lo utilizan.

En lo que se refiere a carteleras, el 14% de los encuestados manifestó que las carteleras se utilizan en exceso, el 35% manifestó adecuadamente, el 32% las utilizan poco y finalmente el 20% no usa esta herramienta de comunicación.

Pregunta 18: ¿Cuál es el medio que preferiría usted para recibir mensajes e información referente a la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Carteleras	62	65%
Teléfono/fax	36	38%
Redes sociales	69	73%
Revista institucional	66	69%
Correo electrónico/Intranet	77	81%
Correo Escrito	26	27%
TOTAL	336	
TOTAL DE ENCUESTADOS	95	



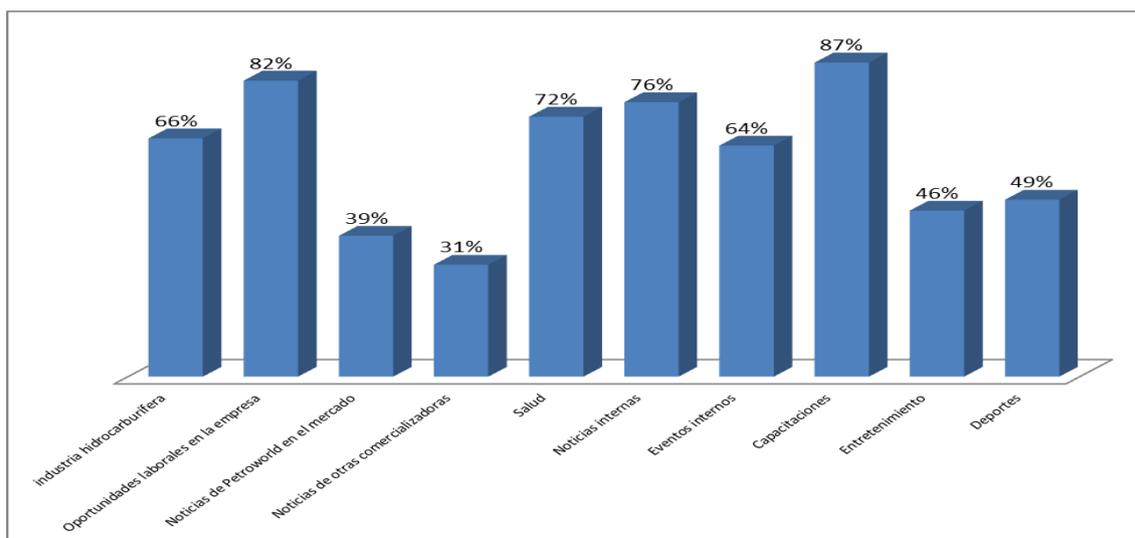
Análisis:

Esta es una pregunta sustancial para posteriormente desarrollar un acertado plan de comunicación con el fin de mejorar las herramientas de comunicación que se usan actualmente dentro de la empresa e implementar herramientas que sean útiles para todos sus colaboradores. Cabe señalar que en esta pregunta cada encuestado podía seleccionar más de dos opciones el porcentaje obtenido es la relación de la frecuencia con el total de encuestados.

Existen una preferencia mayoritaria con el 81% para recibir información por correo electrónico/ Intranet, seguido del 73% por medio de redes sociales, el 69% mediante una revista institucional y el 65% desea recibir información en carteleras.

Pregunta 19: ¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Industria hidrocarburífera	63	66%
Oportunidades laborales en la empresa	78	82%
Noticias de Petroworld en el mercado	37	39%
Noticias de otras comercializadoras	29	31%
Salud	68	72%
Noticias internas	72	76%
Eventos internos	61	64%
Capacitaciones	83	87%
Entretenimiento	44	46%
Deportes	47	49%
TOTAL	582	
TOTAL DE ENCUESTADOS	95	

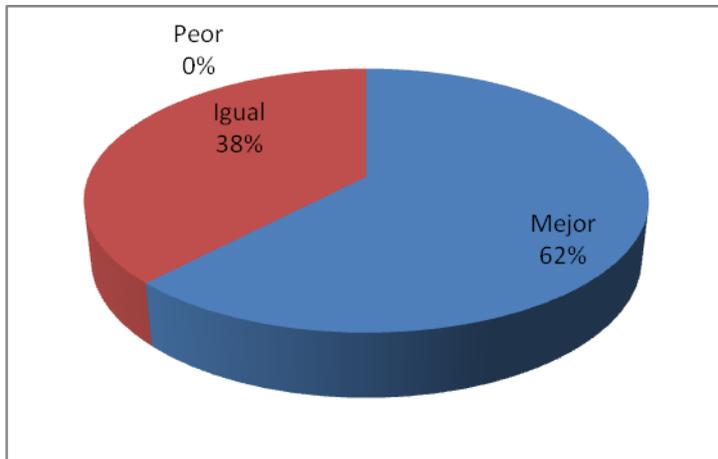


Análisis:

Igualmente en esta pregunta cada encuestado podía seleccionar más de dos opciones por el porcentaje obtenido es la relación de la frecuencia con el total de encuestados. El 87% de colaboradores quisieran recibir más información sobre las capacitaciones, seguido del 82% que preferiría conocer las oportunidades laborales, existe un empate del 76% entre noticias internas y salud, sobre la industria hidrocarburífera se inclinó el 66% y el 64% optó por los eventos internos.

Pregunta 20: Cree usted que Petroworld en relación con otras comercializadoras, se la puede considerar:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejor	59	62%
Igual	36	38%
Peor	0	0%
TOTAL	95	100%

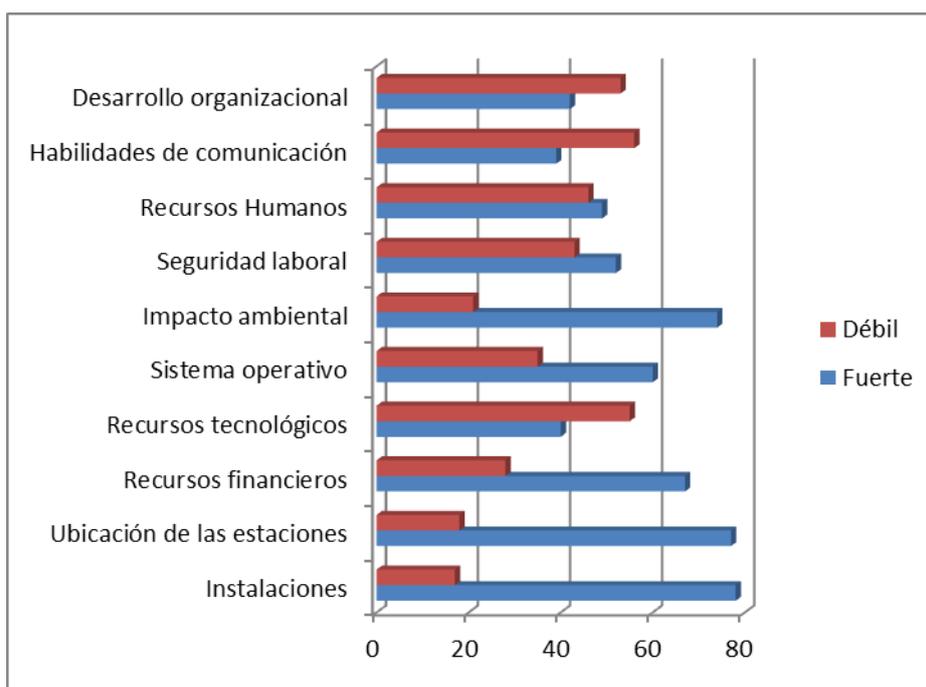


Análisis:

El 62% de los miembros de la empresa consideran que Petroworld es mejor que otras comercializadoras mientras que el 38% opina que es igual que otras comercializadoras. Esto refleja también el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la empresa.

Pregunta 21: A su criterio, señale los puntos débiles y puntos fuertes que tiene la empresa:

Opciones	Instalaciones (frecuencia)	%	Ubicación de las estaciones (frecuencia)	%	Recursos financieros (frecuencia)	%	Recursos tecnológicos (frecuencia)	%
Fuerte	78	82%	77	81%	67	71%	40	42%
Débil	17	18%	18	19%	28	29%	55	58%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Sistema operativo (frecuencia)	%	Impacto ambiental (frecuencia)	%	Seguridad laboral (frecuencia)	%	Recursos Humanos (frecuencia)	%
Fuerte	60	63%	74	78%	52	55%	49	52%
Débil	35	37%	21	22%	43	45%	46	48%
TOTAL	95	100%	95	100%	95	100%	95	100%
Opciones	Habilidades de comunicación (frecuencia)	%	Desarrollo organizacional (frecuencia)	%				
Fuerte	39	41%	42	44%				
Débil	56	59%	53	56%				
TOTAL	95	100%	95	100%				



Análisis:

A partir de esta pregunta se pudo evidenciar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa. Según sus miembros los puntos fuertes son: las instalaciones con un 82%, seguido de la ubicación de las estaciones con un 81%, impacto ambiental 75%, recursos financieros 71% y el sistema operativo con un 63%.

Se observa un aparente equilibrio entre la seguridad laboral con un 55% y recursos humanos con un 52%. Y definitivamente los puntos débiles que perciben sus colaboradores son las habilidades de comunicación con un 59% muy cerca de los recursos tecnológicos con un 58% y el desarrollo organizacional con un 56%.

4.4.1.2 Conclusiones de las encuestas:

- Se evidencia que gran parte de los colaboradores desconocen o tienen poco conocimiento en cuanto a la filosofía corporativa de la empresa, esto se deriva básicamente de los nuevos integrantes que no han recibido una adecuada inducción. Sin embargo, el 52% de los colaboradores afirman sentirse identificados con la empresa.
- En varios casos los colaboradores no identifican con exactitud a sus jefes inmediatos ni los conocen personalmente por lo que quisieran realizar algunas actividades de integración como deportes, paseos y capacitaciones para interactuar más con ellos y sus propios compañeros de trabajo.
- Una gran cantidad de colaboradores consideran que sólo los altos mandos toman decisiones con respecto a su trabajo y no existe la libertad suficiente para hacerlo ellos mismos.
- El 50% de los encuestados se sienten muy satisfechos con su trabajo tomando en cuenta que la empresa invierte recursos para su formación tanto personal como profesional y sienten el apoyo de sus compañeros y superiores.
- La comunicación con sus jefes y compañeros si bien no es la óptima pero si la adecuada. No obstante, hay poca comunicación entre las estaciones de servicio y existe un alto nivel de competitividad.

- No existe suficiente información acerca de nuevos planes, metas, oportunidades laborales y la información que más se recibe son los resultados individuales de cada despachadora y por cada estación. Es decir que la información no es nada amigable y por el contrario el bastante sistémica.
- Los canales de comunicación que más se utilizan son las reuniones, el teléfono, fax y se encuentra deficiencias en el uso de boletines, correo electrónico, intranet, carteleras.
- Los colaboradores manifestaron que les gustaría utilizar nuevos canales de comunicación como la revista institucional y las redes sociales; esto está ligado a la mayoría de gente joven dentro de la empresa.
- Los colaboradores exteriorizaron su percepción en cuanto a los puntos fuertes de la organización entre los que están las instalaciones, ubicación de las estaciones, sistema operativo e impacto ambiental y los puntos débiles que son los recursos tecnológicos, desarrollo organizacional y las habilidades de comunicación.

4.4.1.3 Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa

ENTREVISTA 1.

Nombre:	Ing. Rodrigo Cerón
Cargo:	Gerente General de Petroworld S.A.
Fecha:	Lunes 21 de mayo de 2012

1. Para usted, ¿cuáles serían las etapas de crecimiento de la empresa?

Realmente no podría hablar de etapas de crecimiento pues la empresa está en constante crecimiento día a día con el apoyo de todos los miembros.

2. ¿Cuáles considera que serían los puntos débiles y fuertes de la empresa?

Somos una empresa sólida con una trayectoria marcada, somos una comercializadora y distribuidora a la vez, porque abanderamos tres estaciones de servicio pero el resto son propias lo cual facilita muchos procedimientos dentro de la empresa.

Algo que se convierte en debilidad para nosotros muchas veces es la ubicación de las estaciones, siendo una empresa a nivel nacional nos toca dividir el trabajo por regiones que en nuestro caso es Costa y Sierra. Dentro de cada región de igual manera nos toca repartir el trabajo en dos grupos por los turnos de la mayoría de trabajadores que son operarios.

3. ¿Considera que Petroworld es una empresa flexible en cuanto a funcionalidad? ¿Por qué?

Sí porque una vez que evaluamos al personal y vemos su desempeño muchas veces se les da la opción de realizar traslados administrativos, esto a la vez es un incentivo. En algunas ocasiones pasan de las estaciones pequeñas a las estaciones grandes en la misma región e inclusive hemos tenido casos en los que prefieren cambiar de región y el personal tiene todo nuestro apoyo.

4. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la empresa?

La comunicación interna es de vital importancia dentro de nuestra empresa tomando en cuenta el giro de nuestro negocio y el manejo operativo que se requiere para coordinar las actividades pertinentes para llegar al consumidor final con el combustible que expenden nuestras estaciones.

Debo admitir que muchas veces se nos dificulta manejar adecuadamente la comunicación interna por la dispersión que tenemos con nuestro personal a nivel nacional y los turnos que realizan.

5. Aproximadamente, ¿con qué cantidad de recursos podría aportar la empresa para llevar a ejecución un plan de comunicación interna?

En este momento no podría hablar de algún monto aproximado ya que la destinación de recursos la definimos con la junta directiva y los accionistas de esta empresa previa una adecuada planificación.

6. ¿Cuál sería el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

A corto plazo queremos fortalecer nuestra empresa para estar en capacidad de seguir expandiéndonos a nivel nacional. Refiriéndonos a un mediano plazo francamente quisiéramos adquirir o ser accionistas de nuestras estaciones ahora abanderadas y en un largo plazo formar alianzas estratégicas para crecer como comercializadora.

ENTREVISTA 2.

Nombre:	Msc. Miriam Velasco
Cargo:	Subgerente General de Petroworld S.A
Fecha:	Lunes 21 de mayo de 2012

1. ¿Recuerda algún problema trascendental por el que ha pasado la empresa en los últimos años?

Afortunadamente no considero que hayamos tenido problemas trascendentales dentro de la empresa o que debiliten nuestro desarrollo. Como toda empresa nunca faltan inconvenientes pero siempre los hemos podido resolver a tiempo con el apoyo del personal, supervisores, jefes de área y los directivos.

2. ¿Cómo evaluaría la cultura corporativa de la empresa?

Un poco disgregada, muchas veces es un tema que se nos escapa de las manos especialmente con el personal que recién se integra a la empresa no es

fácil lograr un sentido de pertenencia, los canales de comunicación a veces no llegan a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3. ¿De qué forma se aprecia el clima interno?

En nuestro caso a través de la observación directa en nuestra oficina matriz y las estaciones de servicio, cuando se realiza dinámicas grupales dentro de las capacitaciones valoramos en nivel de cohesión que existe entre los trabajadores de cada estación de servicio, el nivel de competitividad que existe y a partir de eso en ocasiones podemos realizar traslados administrativos, siempre procuramos que se sientan a gusto en sus lugares de trabajo.

4. ¿Recibe sugerencias, dudas y quejas por parte de los supervisores y despachadores? ¿A través de qué canal de comunicación?

Por su puesto, personalmente vía telefónica y a través de la intranet. La empresa les proporciona teléfonos celulares a los supervisores y administradores a parte de los teléfonos convencionales que tienen todas las estaciones, con el fin de tener un mayor control y estar prestos a cualquier emergencia.

Con los despachadores la mayoría de las veces es a través del correo electrónico que cada quien tenga aunque se dificulta la comunicación porque lógicamente no tienen computadores en sus puestos de trabajo por lo que los administradores y supervisores son los mediadores de la información.

5. ¿Cuáles son o serían las causas principales que han originado conflictos laborales?

La competitividad que existe entre las estaciones y los traslados administrativos que a veces no son de agrado para todo el personal de la nueva estación a la que son transferidos. Cuando la transferencia de estación es cercana a veces se llevan las cuentas de clientes grandes como las cooperativas y esto genera malestar en los despachadores porque bajan las ventas y bajan sus ingresos extras.

6. ¿Estaría dispuesta a ejecutar un plan de comunicación interna en la empresa?

Claro que sí, siempre se realiza todo lo que beneficie a la empresa y sería bueno que se pueda integrar más a todos los empleados y se fomente un sentido de pertenencia. Lamentablemente no tenemos un departamento de comunicación que nos de apoyo en esta área por lo que hemos llevado la comunicación a través del coordinador comercial pero no se ha diseñado ningún plan de comunicación específicamente.

ENTREVISTA 3.

Nombre:	Lcdo. Luis Figueroa
Cargo:	Supervisor Nacional Estaciones de Servicios Petroworld S.A
Fecha:	Miércoles 23 de mayo de 2012

1. ¿Cuál es el grado de integración de todos los miembros de la empresa?

El grado de integración es muy limitado, es difícil que todos se conozcan pues la división zonal afecta bastante. La mayoría de las veces se conocen solo los trabajadores de la misma región a excepción del personal que lleva varios años trabajando en la empresa o han tenido algún traslado administrativo.

2. ¿Cree usted que la empresa gestiona eficientemente la comunicación interna? ¿Qué herramientas se utiliza?

Desde mi punto de vista no, no se maneja la comunicación interna adecuadamente quizás porque no existe alguien que se dedique únicamente a esta tarea y a veces la comunicación no llega a todos y se genera información difusa.

Las herramientas de comunicación también son limitadas por ejemplo aún se usa el fax, correo escrito, boletines, teléfono y las carteleras aunque no todas las estaciones la tienen. En el caso de la intranet, no todos los compañeros la manejan.

3. ¿Existe algún programa permanente de formación, capacitación o prevención de riesgos?

Si, se realiza cada semestre en dos grupos en la Costa y en la Sierra. Los realizan los ejecutivos especializados que vienen de la matriz o se contrata

empresas externas como Petrocheck que ha sido quien ha manejado las capacitaciones en los últimos tres años.

Por lo general el tema más importante a tratar es la prevención de riegos ya que debemos contar con todas las reglas impuestas por la ARCH (Agencia de regulación y control hidrocarburífero para evitar sanciones en las inspecciones que realizan a cualquier momento.

También se da charlas sobre el servicio al cliente, se realiza dinámicas grupales y talleres prácticos con el apoyo del cuerpo de bomberos

4. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación del clima interno?

No, no sé si es que en la matriz lo hagan.

5. ¿La alta gerencia evalúa los resultados de acuerdo con el contexto y la situación de cada estación de servicio?

Si ya que sería imposible comparar el sistema y la productividad de estaciones grandes con estaciones pequeñas. En este tema la empresa suele evaluar los resultados de las estaciones pequeñas que son: Otavalo, Natabuela, Chorlavi, Ecológica, Corazón de Jesús, Mulaló, Veliz, San Jacinto y Puerto Limón. Y por otro lado, se evalúa a las estaciones grandes que son: Tabacundo, Ambuqui, Santa Rosa, Independencia, Luz de América, Carmén, Rocío I y Rocío II.

4.4.1.4 Conclusiones de las entrevistas

- Después de haber entablado diálogos con los mandos altos de la empresa, se puede evidenciar que los directivos se enfocan mucho en el negocio y su rentabilidad mientras descuidan el clima interno dentro de la empresa.
- El trabajo es bastante dividido por la logística que manejan pero no han hecho mucho por lograr la unidad y el sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia la empresa.
- Se evidencia una cultura corporativa debilitada y disgregada a decir de la subgerente Msc. Miriam Velasco, aunque explica que se debe a la integración de nuevos colaboradores, de hecho en las encuestas se reveló que un gran porcentaje de colaboradores llevan trabajando en la empresa menos de dos años.
- Las herramientas de comunicación son limitadas, la comunicación por lo general es descendente. No existen los medios adecuados para que la comunicación sea ascendente y los mediadores son los administradores y supervisores.
- La mayoría de colaboradores no se conoce porque no se realizan actividades de integración regionales. Las oportunidades que tienen para interactuar sólo son las capacitaciones y talleres pero a pesar de esto no logran conocerse por la división grupal que se realiza en cada región. Además estos encuentros se realizan semestralmente.

4.5 Conclusiones de la investigación

Luego de haber realizado este estudio a través de las distintas técnicas de investigación desarrolladas anteriormente y aplicadas a todo el público interno de Petroworld S.A., se evidencia que no existe una cultura corporativa consolidada dentro de la empresa. Aducen varias justificaciones como la ubicación de las estaciones, los turnos, los nuevos integrantes y las funciones que cada uno cumple.

Los colaboradores no están familiarizados con la filosofía corporativa de la empresa o la desconocen. Es necesario crear una cultura de comunicación dentro de la empresa para que la información fluya correctamente y sea compartida por todos quienes conforman Petroworld.

En vista de que la mayoría de los colaboradores son gente joven, preferirían innovar las herramientas de comunicación sin embargo los jefes consideran que es un poco difícil por las condiciones de trabajo y el desempeño de cada colaborador pero existe un gran interés y total apoyo para desarrollar una propuesta y ejecutarla.

Es indispensable mejorar algunas herramientas comunicación que se utilizan actualmente dentro de la empresa pero no llegan a todos los colaboradores como la intranet y las carteleras e implementar otras como las redes sociales y la revista institucional.

Hasta el momento no se ha diseñado ningún plan de comunicación interna y no existe una persona específica que se encargue de esto. Bajo esta perspectiva, se justifica la necesidad de realizar una propuesta de estrategias comunicacionales que se adapte a las necesidades y expectativas de cada colaborador.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción

Luego de la investigación realizada a los públicos internos de la empresa se pudo detectar las falencias que existen dentro de la empresa en cuanto a comunicación interna y la medida en que influye sobre el clima laboral que perciben sus colaboradores. El plan de comunicación interna es una oportunidad para que Petroworld alcance una cultura corporativa homogénea y participativa que genere un excelente clima laboral.

Una vez recopilada la información proporcionada por todos los miembros de la empresa se puede determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tener un panorama más amplio del escenario en el cual se puede trabajar para diseñar y ejecutar las estrategias comunicacionales.

5.2 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

- Es una empresa sólida con 18 años de trayectoria a nivel nacional.
- Talento humano capacitado para desarrollarse en áreas administrativas y operativas.
- Total apertura y apoyo de los directivos para ejecutar la propuesta del plan de comunicación interna.

- Se desempeña como comercializadora con estaciones de servicio propias y distribuidora con estaciones de servicio abanderadas.
- Ubicación estratégica de las estaciones de servicio en cada provincia.

Oportunidades:

- Aprovechar el auge de los medios virtuales como la intranet y redes sociales tomando en cuenta que un gran porcentaje de colaboradores son jóvenes y están pendientes de estas actualizaciones.
- La mayoría de los colaboradores tienen acceso al uso de computadoras especialmente en la oficina matriz y en las oficinas de administración de cada estación de gasolina.
- Crear alianzas estratégicas con otras comercializadoras para incrementar la red de estaciones de servicio actual.

Debilidades:

- Falta sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
- Carencia de conocimiento de la filosofía corporativa.
- No tienen una cultura corporativa marcada.
- Mal manejo de las herramientas de comunicación que posee la empresa.
- Falta motivación y participación de sus miembros para desarrollar eventos internos.

- Inadecuado clima laboral, existe rivalidad entre los grupos que conforman cada estación de servicio.
- Poca fluidez de diálogo entre jefes y operarios debido a la división zonal y la ubicación de las estaciones; los administradores son los mediadores de la comunicación.
- No existe departamento de comunicación ni algún profesional experto en comunicación.

Amenazas:

- Competencia desleal que ofrece propuestas de trabajo a los colaboradores de Petroworld.
- Inestabilidad política del país y reforma de leyes para la industria hidrocarburífera; esto perjudicaría a las estaciones de la provincia del Carchi que se encuentran cerca de la frontera con Colombia.
- Se limitan los cupos de la venta al consumidor final con horarios restrictivos y disminuye el trabajo para los colaboradores operarios.

5.3 Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa PETROWORLD S.A.

Objetivos Específicos

- Unificar la comunicación para que llegue a todos sus públicos internos.
- Replantear la filosofía corporativa de la empresa.
- Renovar las herramientas de comunicación existentes dentro de la empresa para su adecuada utilización.
- Implementar medios de comunicación que permitan la integración de todos los miembros de la empresa sin importar su nivel jerárquico.
- Motivar constantemente a todos sus colaboradores para mejorar el clima laboral.
- Fomentar el sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la empresa.

5.4 Público interno de Petroworld

Accionistas: la empresa está conformada por cinco accionistas; tres de ellos son parte del directorio, son responsables de la toma de decisiones y de la gestión del negocio de la empresa. Los dos accionistas restantes solo han invertido su capital y reciben sus regalías de las utilidades.

Ejecutivos: son las personas que trabajan desde la oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito.

Supervisores: son los encargados de supervisar al personal operativo y el funcionamiento adecuado de todas las estaciones a nivel nacional.

Administradores: son los que se encargan del manejo de cada estación de servicio, son personas influyentes dentro de la empresa ya que son los que están en mayor contacto con los ejecutivos, operarios y técnicos de toda la empresa.

Despachadores: son los colaboradores que se encargan del servicio al cliente.

Técnicos: es el personal calificado y expertos en mantenimiento de las estaciones de servicio.

Choferes de los tanqueros propios: son los que se encargan del transporte y la distribución de combustible a nivel nacional en la red de estaciones de servicio.

5.5 Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS
Proponer un plan de estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa PETROWORLD S.A	Unificar la comunicación para que llegue a todos sus públicos internos	Accionistas, ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Institucionalizar los procesos comunicativos de Petroworld S.A.
	Potenciar la filosofía corporativa	Accionistas, ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Definir el uso adecuado de elementos visuales
			Difundir la filosofía corporativa
	Motivar constantemente a todos sus colaboradores para mejorar el clima laboral	Ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Premiar los logros individuales y colectivos de los colaboradores
			Publicar mensajes motivacionales en los medios digitales que son utilizados por los colaboradores
	Fomentar sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la empresa	Ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Realizar actividades de integración y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales
	Crear canales de comunicación que permitan la integración de todos los miembros de la empresa sin importar su nivel jerárquico	Ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Emplear los medios impresos y digitales preferidos por los colaboradores para transmitir información simultánea
Renovar las herramientas de comunicación existentes dentro de la empresa para su adecuada utilización	Ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores, técnicos y choferes	Fomentar interés para la utilización de las herramientas de comunicación existentes	

5.6 Matriz Táctica

5.7 Matriz Cronograma

5.8 Matriz Presupuesto

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Creación del departamento de comunicación			
Comunicador Corporativo	12	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Muebles de oficina	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Equipo de computación	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Reestructuración del logotipo			
Diseño nuevo logotipo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Manual de Identidad Visual Corporativa			
Diseño e impresión del manual de Identidad Visual	1	\$ 360,00	\$ 360,00
Replantear la filosofía corporativa			
Cuadro de filosofía corporativa			
Lámina de vidrio	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Filosofía corporativa en material gráfico			
Diseño e impresión de agenda	180	\$ 12,00	\$ 2.160,00
Diseño e impresión de cuaderno	180	\$ 9,00	\$ 1.620,00
Diseño e impresión de blog de notas	150	\$ 1,70	\$ 255,00
Tazas serigrafadas	120	\$ 8,00	\$ 960,00
Fondos de pantalla			
Fondo de pantalla	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Colaborador destacado del mes			
Diploma + Bono económico colaborador destacado	12	\$ 60,45	\$ 725,40
Reconocimiento a las mejores estaciones			
Diplomas de reconocimiento	60	\$ 0,45	\$ 27,00
Fondos de pantalla motivacionales			
Fondo de pantalla	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Mensajes intranet			
Difusión de mensajes en la intranet	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Banner digital			
Banner digital	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Día de la familia Petroworld			
Alquiler Hostería "Oasis" + almuerzo día de la familia	45	\$ 17,80	\$ 801,00
Alquiler Hostería "Samawa" + almuerzo día de la familia	55	\$ 16,50	\$ 907,50
Talleres de liderazgo e integración			
Psicólogo organizacional	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Experto en motivación	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Alquiler instalaciones "Grand Hotel Santo Domingo" incluido coffe break y almuerzo	55	\$ 15,00	\$ 825,00
Alquiler instalaciones Hotel "Ajavi" incluido coffe break y almuerzo	45	\$ 13,60	\$ 612,00

Charlas y capacitaciones	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Movilización del personal de las estaciones a la oficina Matriz en Quito	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Coffe break y almuerzo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Campeonato de 40			
Organización del campeonato + Premio Cena Hotel Sheraton	1	\$ 54,00	\$ 54,00
Cena de Navidad			
Una cena navideña Hotel Akros	16	\$ 28,00	\$ 448,00
Dos cenas navideñas Grand Hotel Santo Domingo	41	\$ 21,65	\$ 887,65
Dos cenas navideñas Hotel Ajavi	45	\$ 20,00	\$ 900,00
Festejo cumpleaños			
Tarjeta de cumpleaños	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Obsequio de cumpleaños	99	\$ 8,00	\$ 792,00
Revista corporativa			
Diseño e impresión de revista corporativa	1200	\$ 0,80	\$ 960,00
Redes sociales			
Manejo de Redes Sociales		\$ 0,00	\$ 0,00
Carteleras			
Implementación y renovación de carteleras	12	\$ 28,00	\$ 336,00
Intranet			
Renovación de la Intranet	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Buzón de sugerencias y digital			
Implementación de buzones	18	\$ 12,00	\$ 216,00
		SUBTOTAL	\$ 27.911,55
		IMPREVISTOS 10%	\$ 2.791,16
		GASTOS ADMIN 15%	\$ 4.186,73
		TOTAL	\$ 34.889,44

*Cantidad del Comunicador Corporativo se refiere a 12 meses de salario

5.9 Matriz Evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	TÉCNICA O INSTRUMENTO	INDICADOR
Unificar la comunicación para que llegue a todos sus públicos internos	Informativo	Básico	Conteo de proyectos	# de proyectos realizados / tiempo de existencia del departamento
Potenciar la filosofía corporativa	Informativo	Básico	Conteo de artículos entregados	# de agendas entregadas/ # de agendas realizadas
				# de cuadernos entregados/ # de cuadernos realizados
				# de blog de notas entregados/ # de blog de notas realizados
				# de tazas serigrafiadas entregadas/ # de tazas serigrafiadas realizadas
Motivar constantemente a todos sus colaboradores para mejorar el clima laboral	Motivacional	Medio	Encuestas	# de respuestas positivas / # de encuestados
Fomentar sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la empresa	Motivacional	Medio	Conteo de asistencia	# de asistentes / # de invitados
Crear canales de comunicación que permitan la integración de todos los miembros de la empresa sin importar su nivel jerárquico	Informativo	Básico	Medición de la exposición del mensaje, conteo de fans en redes sociales	# de revistas entregadas / # de revistas impresas
				# de publicaciones en facebook /Tiempo de activación de la cuenta
				# de menciones en twitter / Tiempo de activación de la cuenta
Renovar las herramientas de comunicación existentes dentro de la empresa para su adecuada utilización	Informativo	Básico	Encuestas	# de respuestas positivas / # de encuestados
				# de respuestas contestadas / # de preguntas recibidas

5.10 Matriz de Resumen

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se hallaron varias falencias a nivel interno dentro de la empresa a causa del mal manejo de la comunicación en todos sus niveles jerárquicos. La comunicación por lo general fluye descendentemente y no existe la debida retroalimentación.
- La comunicación interna se realiza según las necesidades momentáneas de la empresa y carece de una estructura formal, no existe una persona que esté a cargo únicamente de la comunicación por lo que la información que se emite es muchas veces difusa.
- Se pudo evidenciar escasos y mal uso de las herramientas de comunicación que posee actualmente la empresa ya que la información que se difunde no llega a todo su público interno, frecuentemente la información se estanca en los mandos medios.
- La división zonal es la mayor obstrucción para el adecuado flujo de la comunicación y la integración de todos los miembros que conforman la empresa; sin embargo, no se han tomado medidas radicales para contrarrestar esta dificultad.

- No se ha generado completamente el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa ya que carecen del conocimiento de la filosofía corporativa o no la tienen clara, la motivación dentro de sus puestos de trabajo es escasa y no existe un clima laboral armónico.

6.2 Recomendaciones

- Optimizar los flujos de la información promoviendo la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal seguida de una adecuada retroalimentación.
- Se sugiere la contratación de un profesional experto en comunicación corporativa que se encargue de unificar la comunicación y establezca canales de comunicación interna formales para que los colaboradores puedan expresar sus ideas, sentimientos, sugerencias, dudas e inquietudes.
- Aprovechar, mejorar e innovar los canales de comunicación existentes dentro de la empresa además implementar aquellos canales de comunicación que fueron sugeridos por los colaboradores dentro de esta investigación.
- Aunque la división zonal sea un problema inevitable dentro del sistema de la empresa, es necesario realizar una adecuada planificación como se detalla en esta propuesta de estrategias comunicacionales formando grupos que no coincidan en las mismas actividades de manera que puedan conocerse e interactuar unos con otros sin importar la región en la que trabajen.

- Es imprescindible replantear la filosofía corporativa, difundirla a través de todos los canales de comunicación interna para que todos los colaboradores se identifiquen más con la empresa creando un sentido de pertenencia y formando una cultura corporativa marcada acompañada de un óptimo clima laboral.

Referencias:

- Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (2012). *Nuestra institución*. Recuperado el 08 de marzo de 2012, de <http://www.arch.gob.ec/index.php/descargas>.
- Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (2012). *Decreto ejecutivo 2024*. Recuperado el 08 de marzo de 2012, de <http://www.arch.gob.ec/287-decreto-ejecutivo-no2024-registro-oficial-suplemento-comercializacion.pdf> recuperado el 08 de marzo de 2012.
- Aguilera, J. (2007). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá : EcoEdiciones.
- Ambegaonkar, P. (1997). *Kit de Recursos de Internet*. Madrid: McGraw-Hill.
- Baptista, P., Fernández-Collado, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel S.A.
- Consejo Nacional de Discapacidades (2012). *Ley reformativa del código de trabajo*. Recuperado el 09 de marzo de 2012, de <http://www.conadis.gob.ec/docs/leyreformatoriacodigotrabajo.pdf>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (1987). *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: CEAC S.A.
- EP PETROECUADOR (2012). *Empresa*. Recuperado el 13 de marzo de 2012, de <http://www.eppetroecuador.ec/Internet1/LaEmpresa/index.htm>

- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *La identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Homs Quiroga, R. (1991). *Comunicación en la Empresa*. México: Iberoamérica.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio del Ambiente (2012). *El ministerio*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de, <http://www.ambiente.gob.ec/?q=node/35>
- Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (2012). http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=793&Itemid=112&lang=es recuperado el 17 de marzo de 2012.
- Petroworld S.A (2011). Documentación y archivos institucionales.
- Revilla, F. (1970). *Hacerlo bien y hacerlo saber*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Rincón, Andrés. (2011). *¿Qué es Marketing?*. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/que-es-marketing.htm>
- Sánchez, Ma.Luisa. (2005). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Recuperado el 19 de noviembre de 2011, de <http://recursoshumanoshoy.blogcindario.com/2005/12/00024-desarrollo-de-la-comunicacion-externa-en-la-empresa.html>

- Sanz De La Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica* . Buenos Aires: Macchi.
- Schutz, A., & Luckmann, T. (1984). *Las estructuras del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Sinibaldi, Fabián. (2011). *Definición de planificación*. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de <http://gestionpyme.com/definicion-de-planificacion/>
- Thompson, Iván. (2005). *Definición de publicidad*. Recuperado el 17 de noviembre de 2011, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional*. Medellín: Cincel.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vásquez, Javier. (2003). *Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas*. Recuperado el 19 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Zayas, Pedro. (s.f). *La comunicación interpersonal*. Recuperado el 17 de noviembre de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2010f/879/comunicacion%20informal.htm>

ANEXOS

Anexo No.1 PROTOCOLO DE TESIS

1. TEMA

Diagnóstico del estado de la comunicación interna y del clima laboral de la Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD S.A. y propuesta de estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa.

2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La trascendencia del clima interno laboral y a su vez la cultura organizacional se ven reflejadas en la imagen de toda organización. La configuración adecuada de la cultura organizacional es fundamental ya que proporciona una serie de pautas que llevarán al buen desempeño de todos los miembros que conforman la empresa, en este caso de la comercializadora Petroworld S.A.

Para una empresa de esta magnitud resulta indispensable utilizar adecuadas herramientas de comunicación para mejorar el sistema interno de circulación de la información tomando en cuenta que su manejo operativo es de gran incumbencia ya que abarcan el mercado a nivel nacional contando con 17 estaciones de servicio y su nómina de colaboradores, que sobrepasa de 90 trabajadores; en su mayoría de género femenino entre 22-50 años de edad en el área operativa.

La investigación será realizada desde su oficina principal ubicada en la ciudad de Quito donde se encuentra el monitoreo de cada estación de servicio; Rocío

I, Rocío II, Independencia, El Carmen, San Jacinto, Puerto Limón, Luz de América, Veliz, Corazón de Jesús, Mulaló, Ambuqui, Santa Rosa, Tabacundo, Natabuela, Chorlavi, Ecológica y Trans. Otavalo.

Realizar un análisis interno y seguimiento de la comunicación de la empresa ayudará a identificar y evaluar los diferentes problemas comunicacionales que podrían estar afectando a la organización y de este modo generar un plan de comunicación para públicos internos a fin de orientar de mejor manera los procesos comunicacionales en tanto que es de vital importancia la coordinación del trabajo entre ejecutivos y operarios a fin de realizar a tiempo los pedidos al proveedor que en este caso es la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP PETROECUADOR) y su respectiva distribución a cada gasolinera para mantener el stock necesario de combustible para satisfacer las necesidades del cliente y aumentar el volumen de ventas.



Fotografía: Archivo PETROWORLD (1995).



Fotografía: Archivo PETROWORLD (1995).

Estación "El Rocío #1" Sto. Domingo Tsáchilas Estación "La Independencia"

Parte de la cultura corporativa es el sentido de pertenencia mediante la innovación y conservación de buenas relaciones entre todos los miembros de la empresa es decir; ejecutivos, supervisores, administradores, despachadores,

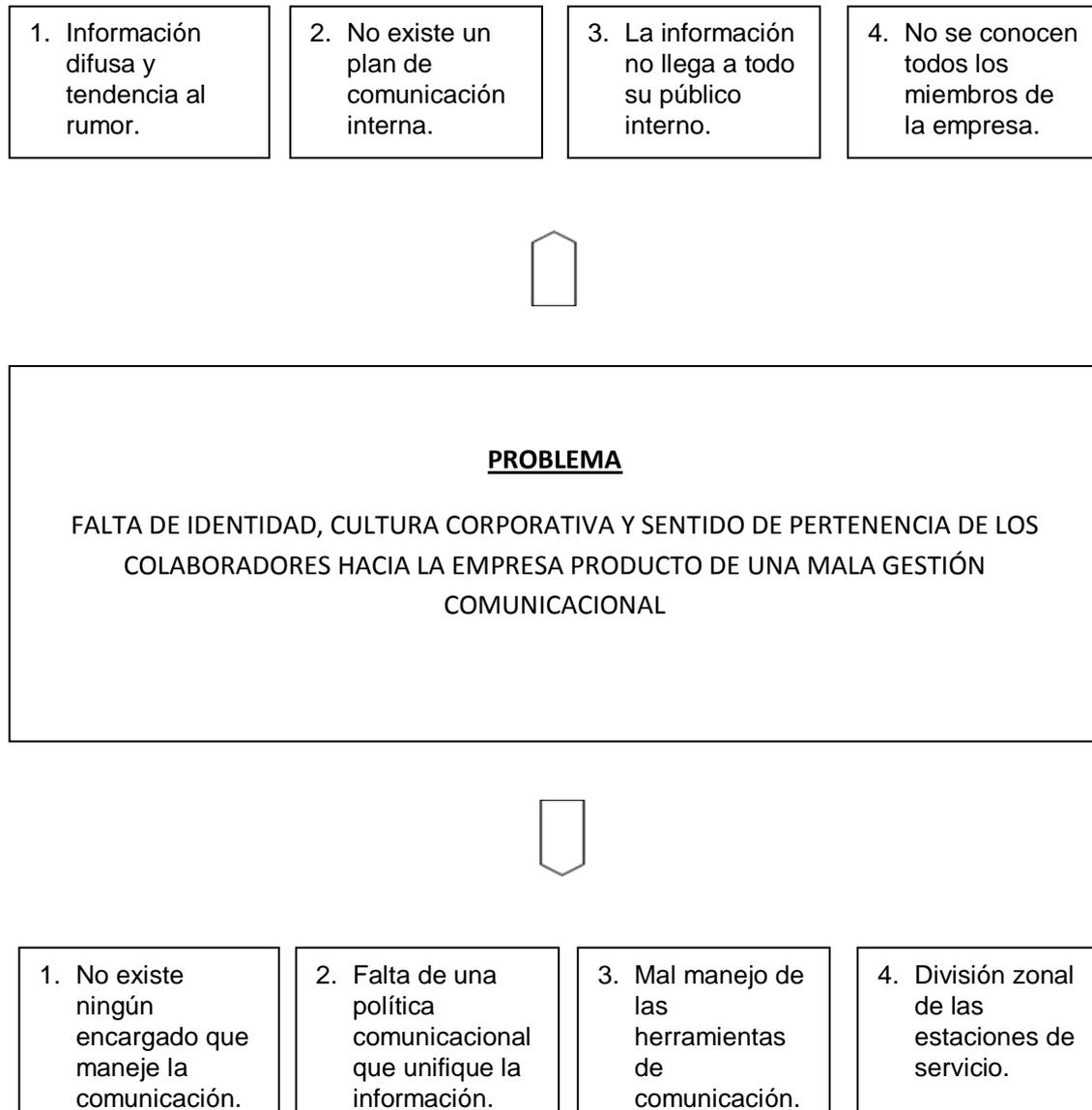
técnicos y personal de limpieza. Mantener una relación armónica dentro de la empresa ayuda a evitar chismes, rumores y conflictos internos entre el equipo de trabajo que se dan por la competitividad que se da a nivel personal y organizacional.

La cultura se refleja en el contacto de los miembros de la organización con el usuario y se genera una fiel imagen reflejo del funcionamiento del interior de la organización. (Aguilera, 2007, p.37)

Cuando existe un buen clima laboral y sus miembros se sienten identificados con la organización, se convierten en una fortaleza institucional porque su rendimiento incrementa logrando una mayor participación, dedicación, cooperación y compromiso por parte de los trabajadores que llevan al cumplimiento de sus metas y objetivos; estos detalles el cliente evidencia al vincularse con la empresa de uno u otro modo.

El mejor modo de implantar el cambio no son los discursos ni las reuniones: es la acción verificable e irrefutable. La mejor manera de implantar una cultura no son las declaraciones, sino que los altos mandos prediquen con el ejemplo. (Borrini, 1997, p.48)

3. ÁRBOL DE PROBLEMAS



4. OBJETIVOS

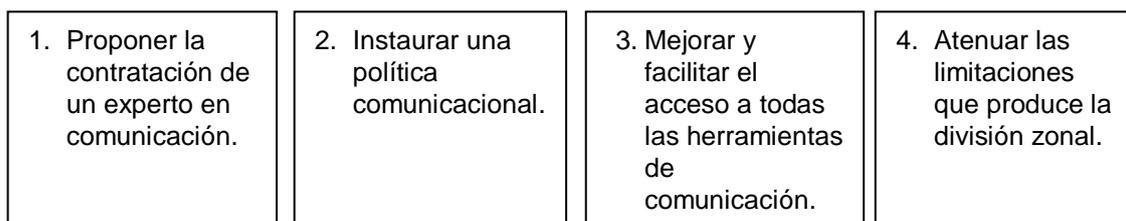
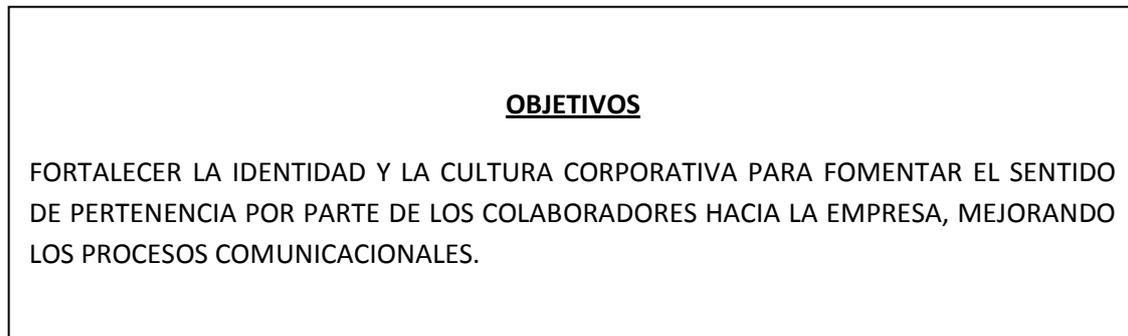
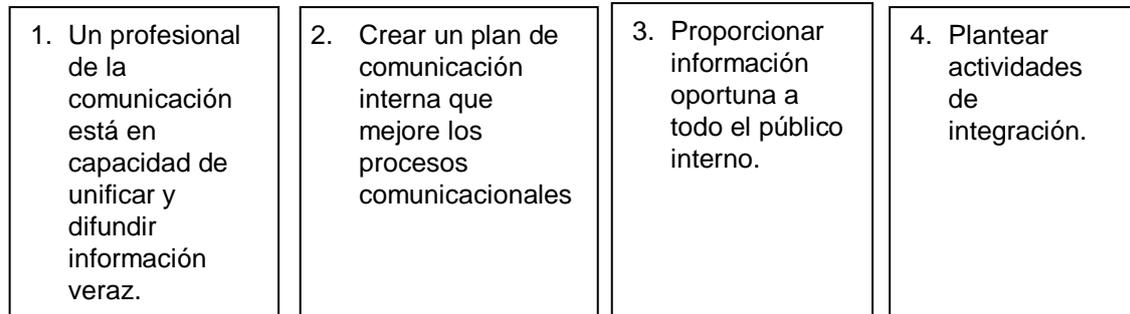
Objetivo General

Proponer un plan de estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa PETROWORLD S.A.

Objetivos Específicos

1. Dar a conocer la importancia que tiene la comunicación dentro del mundo empresarial, sus divisiones, elementos básicos, funciones y los procesos que se requiere para lograr que el mensaje sea asimilado por todos sus públicos objetivos.
2. Desarrollar un análisis completo y detenido acerca de la identidad, cultura e imagen corporativa señalando una por una sus funciones, elementos, condicionantes, tipologías, entre otras características específicas de cada tema y su influencia en las organizaciones.
3. Exponer íntegramente lo que es y lo que realiza la Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD S.A., asimismo detallar sus antecedentes, reseña histórica, filosofía corporativa, diseño organizacional, base legal y giro del negocio.
4. Investigar los procesos comunicacionales que maneja la empresa para realizar un diagnóstico del estado de la comunicación interna y de la manera que perciben los colaboradores el clima laboral.
5. Crear una propuesta de estrategias comunicacionales que sirvan para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa.

5. ÁRBOL DE OBJETIVOS



Anexo No. 2 Formato de la encuesta

ENCUESTA

La información recaudada servirá de apoyo para el desarrollo de un proyecto de tesis de la Universidad de las Américas. Esta encuesta es anónima y absolutamente confidencial por lo que no es necesario poner su nombre. Por favor lea detenidamente y conteste con sinceridad todas las preguntas marcando con una X cada respuesta.

Género: M F

Edad: 18-24 25-30 31-35 36-40 41 en adelante

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Petroworld?

Menos de 2 años De 3 a 5 años

De 6 a 10 años Más de 10 años

2. ¿Cuál es el año de creación de la empresa?

1994 1995 1996

3. ¿Está usted informado de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

	Sí	Poco	No
Misión			
Visión			
Objetivos			
Valores			

4. ¿Hasta qué punto usted diría que se siente identificado con la empresa?

Nada identificado Poco identificado Muy identificado

5. Califique los siguientes valores o características que se mantienen en los miembros de Petroworld. Seleccione en orden de importancia. (Siendo 1 la más importante y 10 la menos importante).

Respeto	Orden
Puntualidad	Compañerismo
Responsabilidad	Honestidad
Colaboración	Seguridad e Higiene
Trabajo en equipo	Agilidad

6. ¿Identifica con exactitud quiénes son sus jefes inmediatos?

Sí, a todos Solo a algunos No los identifico con exactitud

- 6.a ¿Los conoce personalmente?

Sí, a todos Solo a algunos No los conozco

7. ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| - Actividades deportivas | <input type="checkbox"/> | - Capacitaciones | <input type="checkbox"/> |
| - Paseos | <input type="checkbox"/> | - Talleres | <input type="checkbox"/> |
| - Festejo cumpleaños | <input type="checkbox"/> | - Eventos culturales | <input type="checkbox"/> |

8. En la empresa, ¿las decisiones sólo son tomadas por los altos mandos?

Siempre Con mucha frecuencia Depende la situación

9. ¿Considera que existe la libertad necesaria para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo?

Siempre Casi Siempre Nunca

10. ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos para su formación personal y laboral?

Siempre Casi Siempre Nunca

11. ¿En términos generales, está usted satisfecho con su trabajo?

Nada satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

12. Seleccione el grado de importancia de las siguientes afirmaciones correspondientes a la realidad de su empresa:

	Mucho	Algo	Poco	Nada
Solo los resultados son importantes				
Competitividad con otras estaciones de Petroworld				
Seguridad en el empleo				

13. Marque según su criterio:

	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Siente apoyo de sus superiores			
Siente apoyo de sus compañeros			

14. Califique cómo percibe el clima laboral dentro de la empresa en cuanto a:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Comunicación con sus superiores				
Comunicación con sus compañeros				
Colaboración con otras estaciones				
Libertad individual				
Compañerismo				

15. Marque según corresponda. Normalmente se proporciona información de:

	Sí	No	A veces
Resultados individuales por cada despachadora			
Resultados por cada estación			
Vacantes/nuevo personal			
Beneficios del personal			
Nuevos planes y metas			

16. ¿Considera que los altos mandos de la empresa se encuentran informados de todo lo que ocurre en la empresa?

Nada Poco Lo normal (suficiente) Bastante

17. Valore el uso de los siguientes canales de información dentro de la empresa:

	Se usa:			
	Poco	Adecuadamente	En exceso	No se usa
Reuniones				
Teléfono				
Fax				
Correo escrito/boletines				
Correo electrónico/intranet				
Carteleras				

18. ¿Cuál es el medio que preferiría usted para recibir mensajes e información referente a la empresa?

-Carteleras -Revista institucional
 -Teléfono/Fax -Correo Electrónico
 -Redes sociales -Correo escrito

19. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?

- Industria hidrocarburífera - Noticias internas
 - Oportunidades laborales en la empresa - Eventos internos
 - Noticias de Petroworld en el mercado - Capacitaciones
 - Noticias de otras comercializadoras - Entretenimiento
 -Salud - Deportes

20. Cree usted que Petroworld en relación con otras comercializadoras, se la puede considerar:

Mejor Igual Peor

21. A su criterio, señale los puntos débiles y puntos fuertes que tiene la empresa:

	Fuerte	Débil
Instalaciones		
Ubicación de las estaciones		
Recursos financieros		
Recursos tecnológicos		
Sistema operativo		
Impacto Ambiental		
Seguridad Laboral		
Recursos humanos		
Habilidades de comunicación		
Desarrollo Organizacional		

¡Gracias por su colaboración!

Anexo No. 3 Formato de las entrevistas

ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1.

Gerente General de Petroworld S.A.

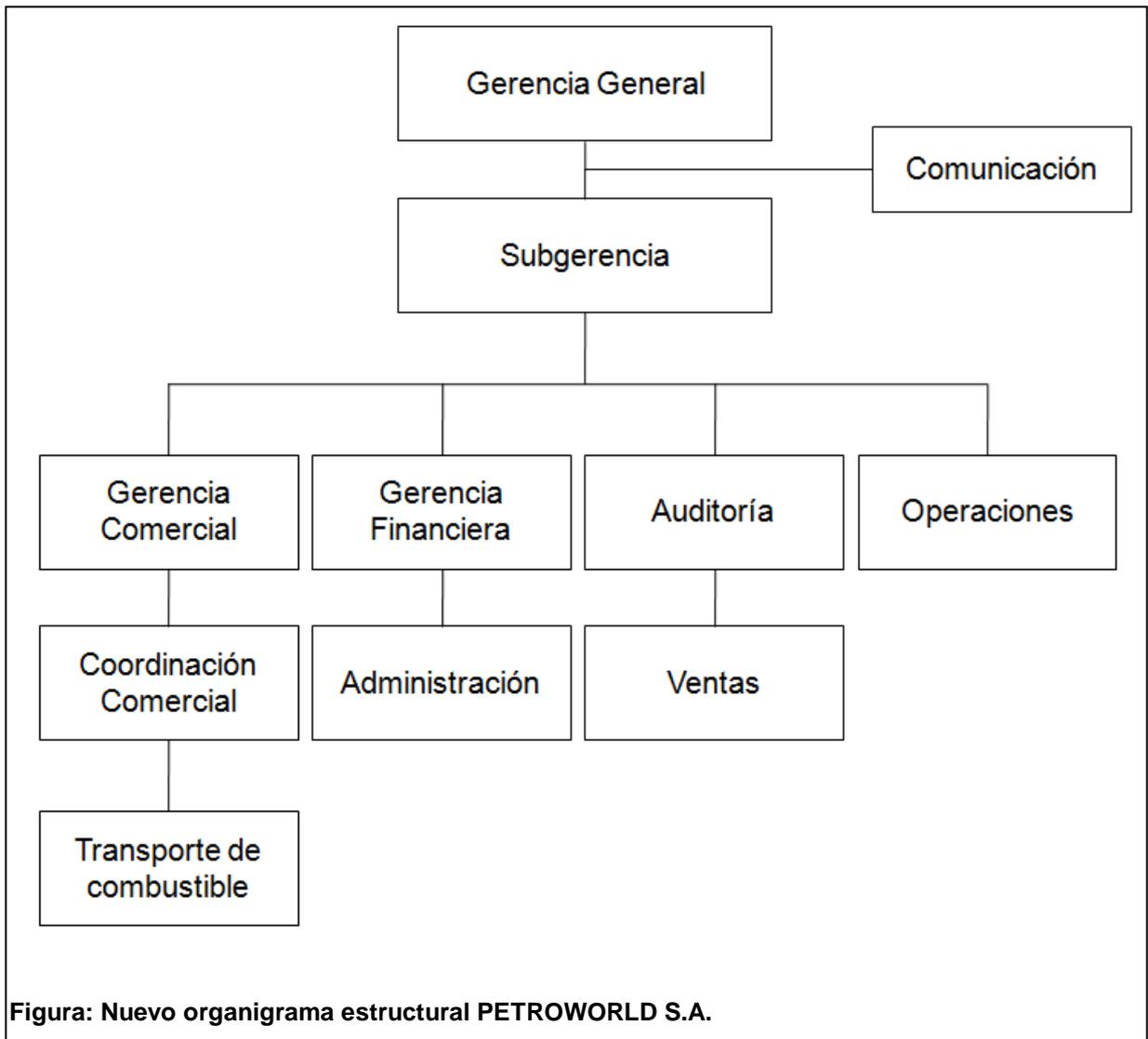
1. Para usted, ¿cuáles serían las etapas de crecimiento de la empresa?
2. ¿Cuáles considera que serían los puntos débiles y fuertes de la empresa?
3. ¿Considera que Petroworld es una empresa flexible en cuanto a funcionalidad? ¿Por qué?
4. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la empresa?
5. Aproximadamente, ¿con qué cantidad de recursos podría aportar la empresa para llevar a ejecución un plan de comunicación interna?
6. ¿Cuál sería el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

ENTREVISTA 2.**Subgerente General de Petroworld S.A.**

1. ¿Recuerda algún problema trascendental por el que ha pasado la empresa en los últimos años?
2. ¿Cómo evaluaría la cultura corporativa de la empresa?
3. ¿De qué forma se aprecia el clima interno?
4. ¿Recibe sugerencias, dudas y quejas por parte de los supervisores y despachadores? ¿A través de qué canal de comunicación?
5. ¿Cuáles son o serían las causas principales que han originado conflictos laborales?
6. ¿Estaría dispuesto a ejecutar un plan de comunicación interna en la empresa?

ENTREVISTA 3.**Supervisor Nacional Estaciones de Servicio Petroworld S.A.**

1. ¿Cuál es el grado de integración de todos los miembros de la empresa?
2. ¿Cree usted que la empresa gestiona eficientemente la comunicación interna? ¿Qué herramientas se utiliza?
3. ¿Existe algún programa permanente de formación, capacitación o prevención de riesgos?
4. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación del clima interno?
5. ¿La alta gerencia evalúa los resultados de acuerdo con el contexto y la situación de cada estación de servicio?

Anexo No. 4 Nuevo Organigrama Estructural de Petroworld S.A.**Figura: Nuevo organigrama estructural PETROWORLD S.A.****Autor: Ana María Cerón (2012).**

Anexo No. 5 Nuevo Logotipo PETROWORLD S.A.



Anexo No. 6 Manual de Identidad Visual

(Ver siguiente página)

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Agosto , 2012 | Rev. 1.0



Contenido

La empresa	3
La marca	4
Estructura Visual de la marca.....	6
Área de resguardo de la marca	7
Disposiciones y giros	8
Versiones del Identificador	9
Matriz de Aplicación.....	10
Uso de fondos.....	11
Cromática Corporativa	12
Tipografía Corporativa.....	13
Rotulación y Facias	15
Tarjetas de presentación	16
Sobres A4	17
Facturas	18
Notas de Entrega	19
Liquidación de Compras	20
Orden de entrega de combustible	21
Guía de Remisión.....	22
Estilo editorial para publicaciones internas.....	23
Aplicaciones Varias	24

La Empresa

Petroworld S.A. es una empresa dedicada a comercializar combustibles a través de una red de estaciones, ubicadas a nivel nacional, garantizando a nuestros clientes cantidad, calidad y servicio. Es compromiso de la compañía, el desarrollo de su gente, el progreso de la comunidad y la satisfacción de los accionistas.

La Marca

La marca desarrollada para Petrowold S.A. fué desarrollada con los siguientes atributos visuales:

:: AVANCE

:: FUERZA

:: DINAMISMO

El símbolo de la marca, es la integración de las iniciales del nombre de la empresa fusionado con un elemento compuesto de tres semicírculos dispuestos en un esquema comonido como aumento radial expansivo, pretendiendo comunicar la idea de crecimiento.



GUÍA GENERAL

Especificaciones y normativas básicas vigentes en la marca.

Estructura Visual de la marca

La matriz estructural o grilla de la marca cuenta con una estructura simétrica compuesta por medidas que determinan el tamaño, la posición y la dirección relativa entre los elementos del identificador.

En el gráfico inferior se puede observar la construcción de la marca en función de un elemento (letra P) la medida de esta letra representa la medida de X, la cual en función de la proporción establece las medidas y las ubicaciones de los elementos utilizados.



Área de resguardo de la marca

El área de resguardo es un espacio a modo de marco, o frontera que pretende impedir que elementos ajenos a la composición de la marca “invadan” la misma. Dicha delimitación de espacio está dispuesta en función de la proporción de X.

El área autónoma se construye en función de la proporción de la letra P, la cual será considerada como el valor para (x). El área que deberá respetarse por todos los lados de la marca es 2 veces la proporción de (x).

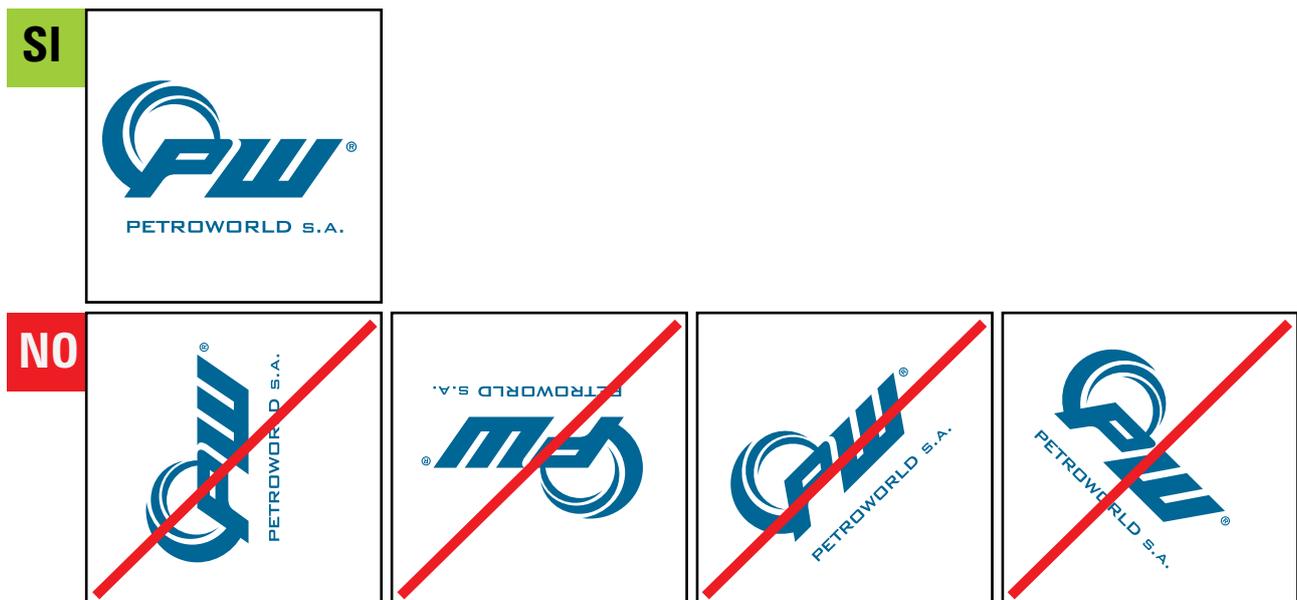


Disposiciones y giros

Estas reglas permiten establecer, de que forma podrá ser dispuesta la marca en función de su orientación, basadas en criterios de legibilidad y funcionalidad.

La única orientación permitida para la marca, es la horizontal.

No se permite la rotación o del identificador en ningún ángulo ni en ninguna disposición que no sea la horizontal, como se aprecia en el gráfico.



Versiones del Identificador

Las versiones del identificador permiten conocer variantes gráficas en cuanto color, forma y efectos.

A continuación se detallan los mismos.



Versión Sólida

Es una versión sobria, que carece de efectos visuales, ideal para la aplicación en colores directos como pantones®, y aplicaciones como rótulos producidos en plotter de corte.



Versión Degradado

Esta versión, visualmente más llamativa, está generada para ser utilizada en aplicaciones donde se puedan generar mediante la superposición de colores, los efectos deseados. Por ejemplo impresiones láser, impresión offset, medios digitales, etc.

Matriz de Aplicación

La matriz de aplicación de la marca, tiene la funcionalidad de especificar que versión de la marca es idónea para su uso en función de la aplicación o el soporte.

APLICACIONES			
	Degrado	Sólido 3 colores	Sólido 1 color
Cuatricromía	●	●	
Impresión económica (Ej. facturas, notas de venta)		●	●
Medios digitales (Ej. web, intranet, power point)	●	●	●
Televisión	●		
Vallas, posters, afiches	●	●	
Bordados		●	●
Grabados, repujados, láser			●
Rotulación ploter de corte		●	●
Pinturas		●	●
Pantallas monocromáticas			●

● Uso óptimo
● Uso alternativo

Uso de fondos

Mediante este lineamiento, se pretende determinar cuales son las mejores opciones para el uso del logotipo sobre fondos ya sean estos texturizados o sólidos, basándose en criterios cromáticos y de contraste.

En el ejemplo se pueden observar las opciones idóneas para el uso de fondos del identificador. De ser necesaria la aplicación de otro tipo de fondos, se debe tomar en cuenta el contraste.



Debe considerarse además, que no se debe ubicar el identificador sobre colores, texturas y /o formas complejas que perjudiquen la legibilidad del mismo.



Cromática Corporativa

A continuación se detallan los colores utilizados en la marca, con sus respectivas variaciones: CMYK para formatos impresos en cuatricromía, Pantone® para la impresión en tintas directas, y RGB para medios digitales.

Pantone®	CMYK	WEB/RGB
 209-2 C	100/60/25/0	0/102/149
 226-6 C	50/15/0/0	120/182/228
 325-5 C	0/0/0/60	128/130/133

Bank Gothic: Se utiliza únicamente para el nombre de la empresa, sin opción a ser utilizada de ninguna otra forma en las aplicaciones corporativas de la marca.

Zurich BT: Utilizada en todo texto Informativo, racional, promocional o publicitario que no forme parte del logotipo.

Tipografía Corporativa

El Alfabeto Corporativo de la marca se detalla a continuación con sus respectivas variaciones permitidas.

Bank Gothic Bold

**AA BB CC DD EE FF GG HH II JJ KK LL MM NN OO PP QQ RR SS TT UU VV
WW XX YY ZZ 12345690**

Zurich BT Extra Condensed

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690**

Zurich BT Bold ExtraCondensed

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690**

Zurich Condensed

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690**

Zurich Condensed Italic

***Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690***

Zurich Roman

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690**

Zurich Bold Italic

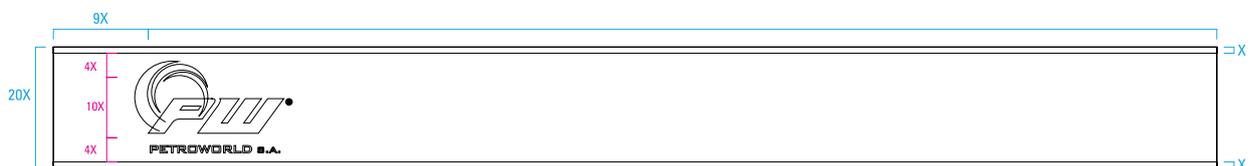
***Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
12345690***

APLICACIONES CORPORATIVAS

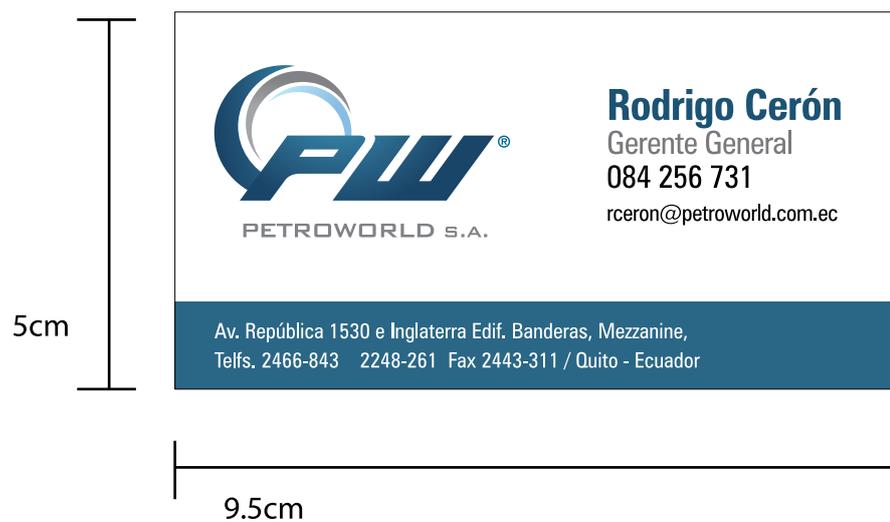
*Normas generales acerca del uso de la marca en los
diferentes soportes requeridos por la empresa.*

Rotulación y Facias

Estas especificaciones, definen la construcción personalizada de elementos como rótulos para fachadas, letreros y facias para stands, entre otros.



Tarjetas de presentación



Sobres A4



Facturas



Av. República 1530 e Inglaterra
 Edif. Banderas, Mezzanine, Telfs. 2466-843
 2248-261 Fax 2443-311 / Quito - Ecuador

RUC: 1791280792001
FACTURA
Válida para su emisión hasta Diciembre del 2012
AUT. SRI. 1107160696

CLIENTE	
Nombre:	
RUC:	día <input type="text"/> mes <input type="text"/> año <input type="text"/>
Dirección:	

PRODUCTO	VOLUMEN	V.UNITARIO	VALOR DE VENTA
SUPER			
EXTRA			
DIESEL			
LUBRICANTES			
OTROS			
SON: _____ _____ Dólares			

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL
 RESOLUCIÓN No 155
 DEL 24 DE ABRIL DEL 2000**

Subtotal
 I.V.A.
 I.V.A.
 TOTAL

RECIBÍ CONFORME

CANCELADO

11cm

14 cm

Orden de entrega de combustible



Av. República 1530 e Inglaterra
Edif. Banderas, Mezzanine, Telfs. 2466-843
2248-261 Fax 2443-311 / Quito - Ecuador

ORDEN DE ENTREGA DE COMBUSTIBLE No.

FECHA _____

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR DE VENTA
SUPER		
EXTRA		
DIESEL		
OTROS		

Yo..... autorizo que en la Estación de Servicio
..... se despache combustible al Señor
..... para el vehículo con placas No.

Certifico que el Señor..... ha realizado el depósito
del contravalor en la estación de servicio.....

Efectivo

Cheque No. Banco

Cuenta

FIRMA AUTORIZADA

20cm

14cm

Guía de Remisión

 PETROWORLD S.A.	Av. República 1530 e Inglaterra Edif. Banderas, Mezzanine, Telfs. 2466-843 2248-261 Fax 2443-311 / Quito - Ecuador	RUC: 1791280792001 GUÍA DE REMISIÓN 001-001- Válida para su emisión hasta Diciembre del 2012 AUT. SRI. 1107160696						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Lugar y fecha de emisión</td> <td style="width: 40%;">Punto de partida</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Comprobante de venta</td> </tr> </table>		Lugar y fecha de emisión	Punto de partida	Comprobante de venta				
Lugar y fecha de emisión	Punto de partida							
Comprobante de venta								
DESTINATARIO								
Razón Social		R.U.C.						
Dirección de llegada		Ciudad						
Venta <input type="checkbox"/>	Compra <input type="checkbox"/>	Transferencia <input type="checkbox"/>						
Devolución <input type="checkbox"/>	Importación <input type="checkbox"/>	Exportación <input type="checkbox"/>						
		Consignación <input type="checkbox"/>						
		Traslado <input type="checkbox"/>						
		Otros <input type="checkbox"/>						
IDENTIFICACIÓN DEL ENCARGADO DEL TRANSPORTE								
Razón Social		Fecha inicio traslado						
R.U.C.		Fecha finalización traslado						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e1f5fe;"> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 15%;">UNIDAD</th> <th style="width: 70%;">DETALLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			CANTIDAD	UNIDAD	DETALLE			
CANTIDAD	UNIDAD	DETALLE						
OBSERVACIONES:								
_____ ENTREGADO POR PETROWORLD S.A.	_____ RECIBIDO POR							

Estilo editorial para publicaciones internas



REVISTA
PETROVISIÓN
Ed. 1 / Enero, 2013



Aplicaciones Varias



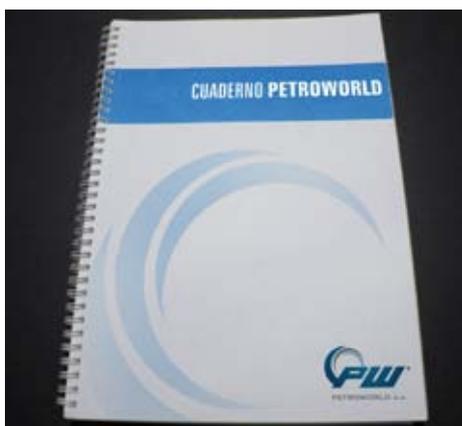
Cartelera



Taza



Agenda



Cuaderno



Block de Notas



PETROWORLD S.A.

MANUAL DE
IDENTIDAD CORPORATIVA
PETROWORLD 2012

Anexo No. 7 Nueva filosofía



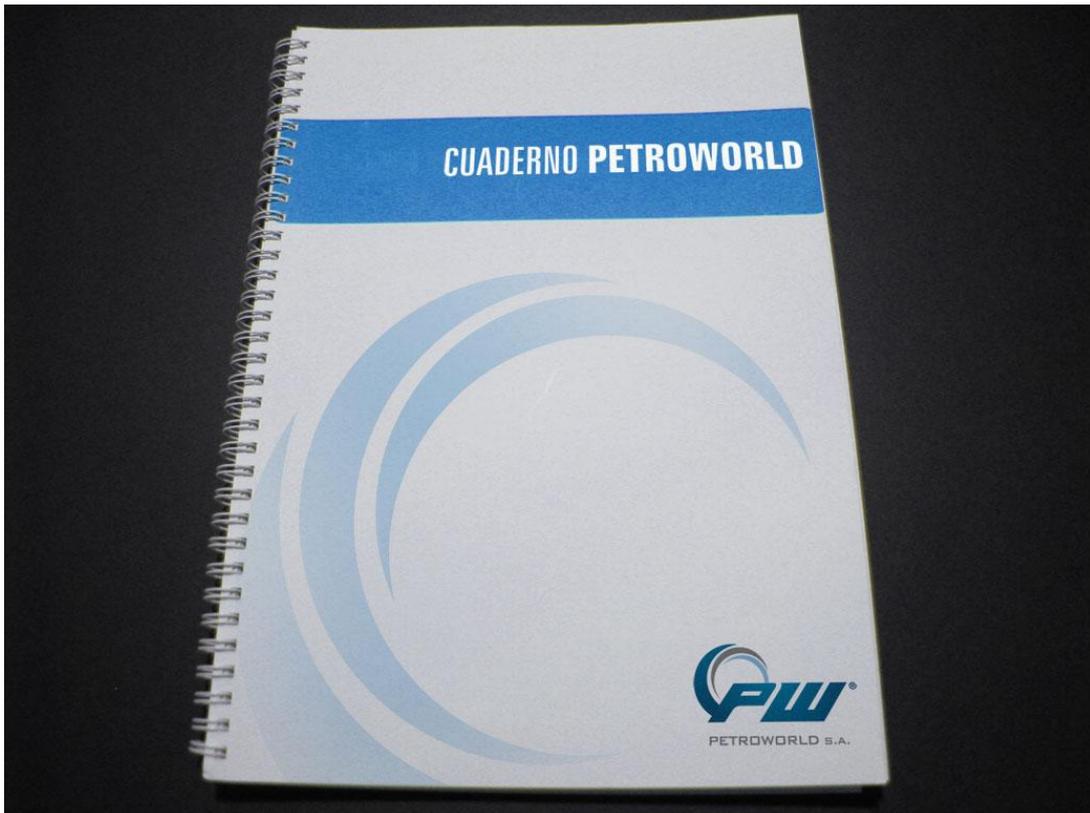
PETROWORLD S.A.

- **Misión**
Somos una empresa dedicada a comercializar combustibles a través de una red de estaciones, ubicadas a nivel nacional, garantizando a nuestros clientes cantidad, calidad y servicio.
- **Visión**
Ser identificada por parte del sector hidrocarburífero como la compañía comercializadora que brinda soluciones efectivas a las necesidades de sus clientes ofreciendo una atención personalizada y conservando los más altos estándares de calidad a través de una mejora continua.
- **Valores**
Agilidad, compromiso, honestidad, respeto, responsabilidad, trabajo en equipo

Anexo No. 8 Agenda Corporativa



Anexo No. 9 Cuaderno Corporativo



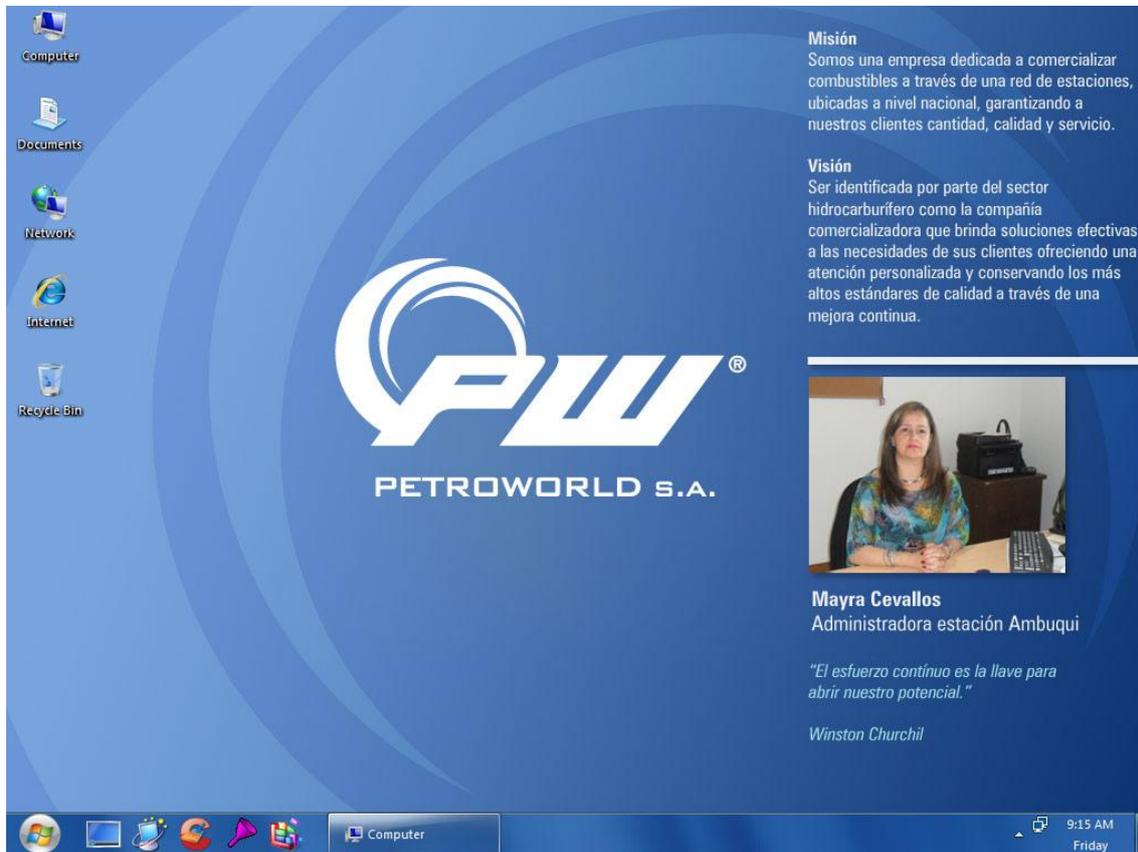
Anexo No. 10 Blog de Notas



Anexo No. 11 Tazas serigrafadas



Anexo No. 12 Fondo de pantalla



Anexo No. 13 Diploma “Colaborador destacado del mes”

Se complace en conceder el presente reconocimiento a:

Juan Pablo Cruz Morales

*quien por sus méritos personales y profesionales ha sido
designado como **COLABORADOR DESTACADO DEL MES***

Quito, enero de 2013

*Ing. Rodrigo Cerón
Gerente General*

Anexo No. 14 Diploma de reconocimiento a la “Mejor Estación de Servicio”



Se complace en conceder el presente reconocimiento como
MEJOR ESTACIÓN DE SERVICIO DEL MES ENERO 2013
al equipo de “La Independencia”

Quito, enero de 2013

Ing. Rodrigo Cerón
Gerente General

Anexo No. 15 Banner Digital




PETROWORLD S.A.

**En Septiembre...
No olvides el día
de la familia Petroworld
e inscríbete en los equipos
de fútbol basquet y volley**

**hasta el día 26 de
agosto de 2012**



Anexo No. 16 Diploma de capacitación

Confiere el presente diploma a:

Andrea Cecilia Zapata Torres

Por haber participado en el curso de:

RIESGOS INDUSTRIALES

Quito, 16 de diciembre del 2012

Ing. Carolina Tapia
PETROCHECK
(Instructor)

RR.HH.

“Seguimos construyendo un mejor lugar para trabajar”

Anexo No. 17 Tarjeta de cumpleaños

¡FELIZ CUMPLEAÑOS!

Estimado Compañero:

Cada cumpleaños renueva nuestra existencia y es un año más de juventud cuando se tiene un corazón sin edad, una vida inspirada por el amor y guiada por la inteligencia.

Son los deseos de todos quienes conformamos **Petroworld S.A.**

Anexo No. 18 Revista corporativa

Anexo No. 19 Red social FACEBOOK

facebook Inicio

Petroworld
Página comunitaria sobre Petroworld S.A.

Me gusta Mensaje

Información Me gusta

Lo más destacado

Petroworld
"Prepárate pronto sabrás quién fue el COLABORADOR DESTACADO DEL MES DE ENERO"

Me gusta · Comentar · Compartir

Petroworld
Capacitación "Riesgos Industriales"

Me gusta · Comentar · Compartir 2

Escribe un comentario...

Petroworld
En Septiembre...
No olvides el día de la familia Petroworld e insíbete en los equipos de fútbol basquet y volley
[hasta el día 26 de agosto de 2012]

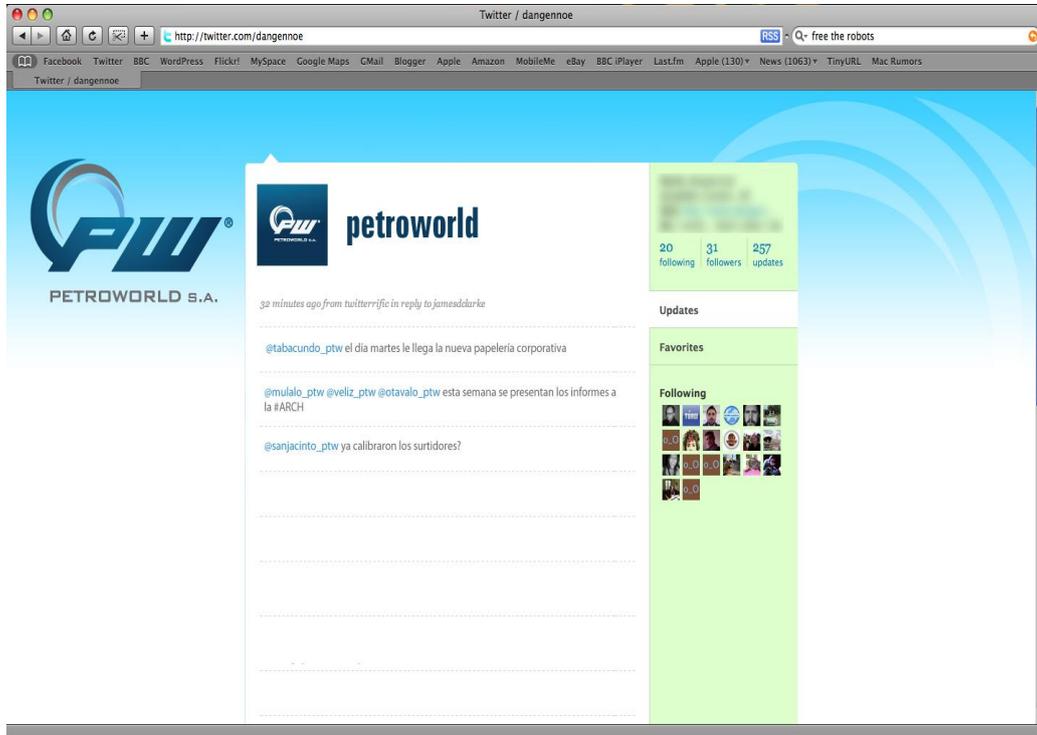
Petroworld
Mejor estación del Mes: ESTACIÓN LUZ DE AMÉRICA. ¡Felicidades!

Me gusta · Comentar · Compartir

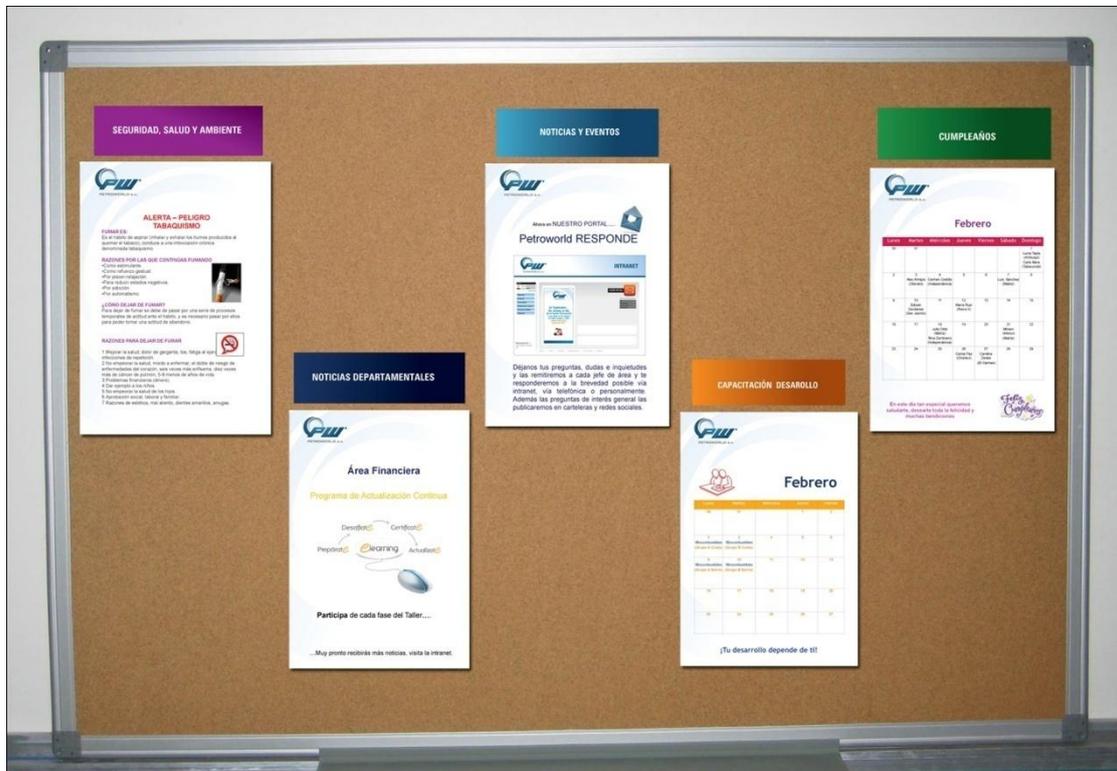
Escribe un comentario...

Chat (Descon)

Anexo No. 20 Red social TWITTER



Anexo No. 21 Cartelera



Anexo No. 22 Intranet

PW
PETROWORLD S.A.

INTRANET

LOGIN

Usuario
Contraseña

[Noticias](#)

[Eventos](#)

[Comunidad](#)

[Reglamento Interno](#)

[Links de utilidad](#)

[Webmail](#)

BUZÓN VIRTUAL

Petroworld Responde

- Bandeja de entrada
- Borradores
- Enviados
- Eliminados

**En Septiembre...
No olvides el día
de la familia Petroworld
e insíbete en los equipos
de fútbol basquet y volley
hasta el día 26 de
agosto de 2012**

Petroworld S.A. ©
Todos lo derechos reservados
2012

[Noticias](#) • [Eventos](#) • [Comunidad](#) • [Reglamento Interno](#) • [Links de utilidad](#) • [Webmail](#)

Anexo No. 23 Buzón de sugerencias

