



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN, ORIENTADO A MEJORAR LA CULTURA CORPORATIVA Y CREAR SENTIDO DE ORGULLO Y PERTENENCIA DE LOS PÚBLICOS INTERNOS, HACIA LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS TRIBOILGAS.”

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

Profesor Guía:

Vinicio Muñoz P.

Autora:

María Elisa Barrionuevo Barrionuevo

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

.....

Vinicio Muñoz P.
Ingeniero en Administración de Empresas
C.I. 1707252522

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”

.....

María Elisa Barrionuevo Barrionuevo

C.I. 171804416-5

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios quien ha sabido guiar mis pasos en todos los proyectos planteados, segundo a mis padres, hermana y padrinos quienes me han brindado el apoyo incondicional en todo momento, y a mi profesor Vinicio Muñoz quien fue mi guía en este trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, que respaldaron en todo momento y gracias a ellos me encuentro culminando un proyecto más de mi vida, a mi hermana y padrinos Hilda y Bolívar (+) quienes han estado junto a mí en todo momento, a mis profesores quienes me guiaron en esta experiencia más de vida.

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se recopiló información importante, que ayudó al desarrollo de cada uno de los capítulos, adaptando cada tema a la situación actual de la empresa Triboilgas Cía. Ltda., organización que tiene una amplia trayectoria en la industria hidrocarburífera ecuatoriana.

Iniciando con el primer capítulo; se habla de la empresa, su constitución, inicio, actividad y giro del negocio. Triboilgas Cía. Ltda. es una empresa 100% ecuatoriana, que tiene un concepto familiar; sin embargo, existe la incorporación de personal joven e innovador para apoyar en los diferentes departamentos. Ha logrado modificar e ir a la vanguardia de lo que exigen las necesidades empresariales de la actualidad. Incrementando el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008; cumpliendo con las exigencias de las actividades hidrocarburíferas del país.

En el segundo capítulo se trata sobre la cultura organizacional que maneja TriboilgasCia. Ltda y sus maneras de difusión a los mandos medios para que exista un mejor conocimiento a nivel de jefaturas; existe un manejo de la comunicación en su mayoría a nivel de mandos medios y, a través de ellos, se filtra a los colaboradores de campo, pero esto genera que exista una comunicación informal y se generen rumores. Para eliminar e informar de manera adecuada, la empresa utiliza los canales de comunicaciones existentes y formales.

Entrando al tercer capítulo se define el problema de Triboilgas, el cual parte desde un mal proceso de comunicación, el mal uso de las pocas herramientas comunicacionales en la empresa lo que deriva en un mal clima laboral, para lo cual se plantean posibles estrategias de comunicación adaptables a la realidad y necesidades de la empresa. Adicionalmente, se realiza un análisis de cada departamento para de esta manera tener una visión desde cada área.

En el cuarto capítulo se realiza una auditoria de comunicación para conocer de manera directa y con datos reales la problemática comunicacional que existe en la empresa y poder aportar con soluciones aplicables a la misma.

Por último en el capítulo quinto se presenta una propuesta de un plan de comunicación el mismo que se aplicará a Triboilgas previa aceptación de los Directivos.

ABSTRACT

In this research, we collected important information, which helped develop each of the chapters, each topic adapted to the current situation Triboilgascompany Cia. Ltd. an organization that has extensive experience in the oil industry in Ecuador.

Starting with the first chapter, we talk about the company constitution, home, business activity and rotation. TriboilgasCia. Ltd. is a 100% Ecuadorian, who is a familiar concept, but there is the incorporation of young and innovative staff to support the various departments. A managed change and go to the forefront of what is required by business needs today. Increasing the Quality Management System ISO 9001-2008, complying with the requirements of hydrocarbon activities in the country.

In the second chapter deals with the organizational culture that manages Triboilgas Ltda and ways of dissemination to middle managers that there is a better understanding headquarters level, there is a communication management mostly middle-level and through them is filtered field employees, but this creates an informal communication that exists and generate rumors. To delete and report properly, the company uses the existing communication channels and formal.

Entering the third chapter defines the problem Triboilgas, which starts from a bad communication process, the misuse of the few communication tools in business which leads to a poor working environment, for which pose potential communication strategies adaptable to the realities and needs of the company. Additionally, an analysis of each department and thus have a view from each area.

In the fourth chapter provides a communication audit to meet directly with real data and the communication problem that exists in the company and to provide solutions applicable to it.

Finally in the fifth chapter presents a proposal for a communication plan to apply the same Triboilgas upon acceptance of the Executives.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. Quién es TRIBOILGAS	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Reseña Histórica Triboilgas Cía. Ltda.	1
1.1.2. Croquis de Ubicación	1
1.2. Filosofía Corporativa Triboilgas Cía. Ltda.	5
1.2.1. Misión	5
1.2.2. Visión	5
1.2.3. Objetivo	6
1.2.4. Política de Calidad	6
1.3. Identidad Triboilgas Cía. Ltda.	7
1.3.1. Logotipo	7
1.3.2. Colores	7
1.3.3. Nombre	8
1.3.4. Eslogan	8
1.3.5. Arquitectura	8
1.4. Organigramas	9
1.4.1. Estructural	9
1.4.2. Posicional	10
1.5. Base Legal	13
1.6. Giro del Negocio	14
1.7. Línea de Servicio	14
1.8. Área de Trabajo	15
1.8.1. Producción	15
1.8.2. FINANCIERO	16
1.8.3. Recursos Humanos	17
1.8.4. Administrativo:	18
1.8.5. Soportes	18

CAPÍTULO 2	20
2. Cultura Organizacional	20
2.1. Cultura Corporativa	20
2.1.1. Cultura Organizacional aplicada a TBG	21
2.1.2. Percepción de problemas	23
2.1.3. Comunicación Organizacional	24
2.1.4. Relaciones Interpersonales Laborales	25
2.1.5. Relaciones Interpersonales con los jefes y con los subalternos	26
2.2. Comunicación Interna en la gestión de calidad	26
2.3. Comunicación verbal y no verbal	27
2.3.1. La comunicación verbal	27
2.3.2. La comunicación no verbal	29
2.4. Comunicación conductista y deductiva	30
2.4.1. La Comunicación Conductista	30
2.4.2. La Comunicación Deductiva	31
2.5. Comunicación Formal e informal	31
2.5.1. La Comunicación Formal	31
2.5.2. La Comunicación Informal	32
2.6. Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal y Transversal	33
2.6.1. Comunicación Ascendente	33
2.6.2. Comunicación Descendente	34
2.6.3. Comunicación Horizontal	34
2.6.4. Comunicación Transversal o Diagonal	35
2.7. Medios de comunicación	35
2.7.1. Medios tradicionales	35
2.7.2. El internet	37
2.7.3. La Web 2.0	37
2.7.4. Correos electrónicos institucionales	38

CAPITULO 3	39
3. Estrategias de comunicación adaptables al público interno	39
3.1. Definición del Problema	39
3.2. Herramientas de comunicación	40
3.3. Análisis Interno	41
3.3.1. Capacidad de talento humano	41
3.3.2. Capacidad financiera	42
3.3.3. Capacidad Tecnológica:	42
3.3.4. Aspecto Legal	42
3.3.5. Aspecto Administrativo	43
3.4. Análisis FODA	43
3.5. Análisis EFI	45
3.6. Análisis EFE	47
3.7. FODA Cruzado	49
3.8. Clima Laboral	50
3.8.1. Estrategias de Comunicación Interna	51
3.8.2. Estrategia Apalancamiento	51
3.8.3. Estrategia Franquiciamiento	51
3.8.4. Estrategia Adelantamiento	52
3.8.5. Estrategia Nominamiento	52
3.8.6. Estrategia de Acercamiento	53
3.8.7. Estrategia de Acompañamiento	53
3.8.8. Estrategia de Ritualizamiento	53
3.8.9. Estrategia de Facilitamiento	54
3.8.10. Estrategia de Diseñamiento	54
3.8.11. Estrategia de Anclamiento	54
3.9 Servicio al Cliente Interno	54

CAPITULO 4	56
4. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL DE TRIBOILGAS	56
4.1. Plan Estratégico de Comunicación Interna	56
4.1.1. Pre- Diagnóstico	56
4.1.2. Diagnóstico	56
4.1.3. Planificación	60
4.1.4. Ejecución	60
4.1.5. Seguimiento	60
4.2. Identidad Corporativa y Clima Laboral	61
4.2.1. Identidad Corporativa	61
4.2.2. Estrategias para lograr una fuerte identidad corporativa	62
4.3. Tabulación de la Encuesta aplicada a TRIBOILGAS CIA. LTDA.	64
CAPÍTULO 5	101
5. Plan de Comunicación Interna TRIBOILGAS CIA. LTDA.	101
5.1. Introducción	101
5.2. Plan de Comunicación Interna TRIBOILGAS CIA. LTDA.	101
5.2.1. Objetivo General	101
5.2.2. Objetivos Específicos	101
5.3. Público	102
5.4. Estrategias	102
5.5. Cronograma	102
5.6. Presupuesto	103
5.7. Tácticas	103
5.8. Acciones	103

5.9. Evaluación y Control	104
CAPÍTULO 6	110
6. Conclusiones, Recomendaciones	110
6.1. Conclusiones	110
6.2. Recomendaciones	111
REFERENCIAS	112
ANEXOS	116
Anteproyecto	117
Memoria Fotográfica	136
Encuestas	140

INTRODUCCIÓN

La actividad petrolera en el país es una de las más importantes, pero a la vez la más controversial por asuntos socioeconómicos que muestra la Región Amazónica; sin embargo, por ser el Ecuador un país petrolero, las empresas nacionales que se dedican a esta actividad, han crecido generando un desarrollo económico y social para muchas familias ecuatorianas.

La empresa tiene una cultura organizacional definida, la cual se ha difundido a nivel de mandos medios para un mejor conocimiento y difusión con el personal que colabora en el Distrito Amazónico, aun cuando la comunicación que se maneja internamente es descendente y horizontal.

Las estrategias de comunicación que se podrían aplicar deben ir acordes a la realidad de la empresa y deberán atender al siguiente objetivo: “Brindar un servicio de calidad en la industria Hidrocarburífera, bajo un estándar alto de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y posicionarnos como empresa líder en el mercado.”

CAPÍTULO 1

1. Quién es TRIBOILGAS

1.1. Antecedentes

TRIBOILGAS CIA. LTDA. Es una empresa ecuatoriana constituida con capital privado 100 % ecuatoriano, presente desde 1996; actualmente cuenta con 600 colaboradores en nómina. Su oficina matriz está situada en la ciudad de Quito y sus sucursales en las ciudades de Francisco de Orellana y Lago Agrio como bases de operaciones en el Distrito Amazónico.

1.1.1. Reseña Histórica Triboilgas Cia. Ltda.

TRIBOILGAS CIA. LTDA. se inició con un pequeño grupo familiar encabezado por el Señor Bolívar Barrionuevo Pérez el 07 de Junio de 1996, hace dieciséis años, con la idea de involucrarse en una de las actividades económicas más importantes del país, generando más plazas de trabajo para los ecuatorianos, respondiendo a las necesidades del Ecuador. **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** fue creada con el propósito de satisfacer de una manera óptima los requerimientos del área de servicios petroleros en el Ecuador, con miras a constituirse como una empresa líder en el mercado.

1.1.2. Croquis de Ubicación

Para la ejecución de sus contratos y servicios **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** dispone de las siguientes sucursales:

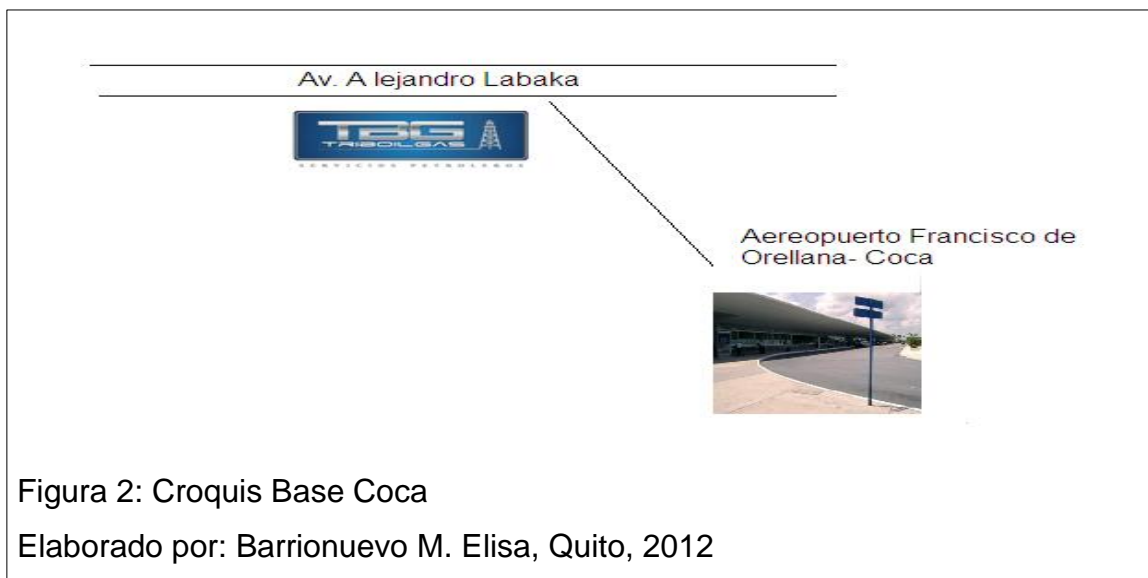
Oficina Matriz Quito

Dirección: Roca 130 y 12 de Octubre, Edificio Gayal 3er. piso Oficina 307, teléfono 2238695.



Base Coca

Dirección: Av. Alejandro Labaka (diagonal al aeropuerto), teléfono (06)2880495.



Base Lago Agrio

Dirección: Vía Aeropuerto Km 1/2, teléfono (06)2832253.



Figura 3: Croquis Base Lago Agrio

Elaborado por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

Base Tambillo

Dirección: Panamericana sur KM. 2 1 /2, Barrio el Rosal, teléfono (2) 3680358.

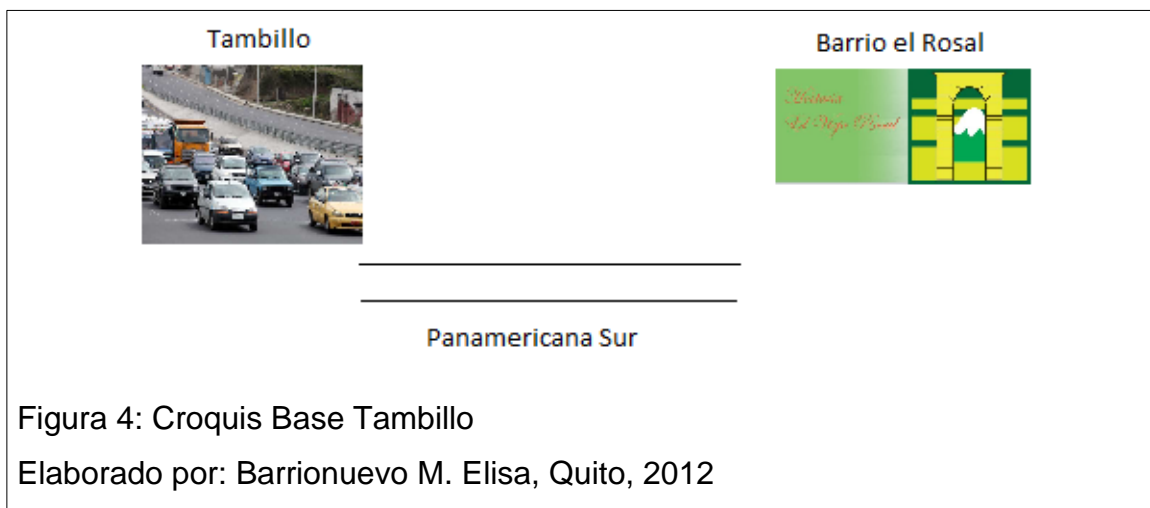


Figura 4: Croquis Base Tambillo

Elaborado por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

1.2. Filosofía Corporativa Triboilgas Cia. Ltda.

El término cultura corporativa tiene tantos significados como autores se han detenido a reflexionar sobre este concepto. Para algunos la cultura corporativa forma parte de la identidad corporativa, mientras que, para otros, es un elemento más, que junto con la identidad, forma la imagen de la empresa.

La cultura corporativa se concreta en su estilo de organización y comportamiento(Sanchez, y otros, 2009 pág. 109). **TRIBOILGAS CIA. LTDA.**es una empresa que tiene comportamiento y cultura propia, la misma que se fusiona entre colaboradores y empresa de forma intrínseca y ha colaborado para impulsar el crecimiento de la organización.

1.2.1. Misión

La misión trata de resumir la razón de existir de la empresa, y para ello requiere que se la analice de una forma muy concreta por qué y para que debe ejercer la empresa su actividad o actividades(Luis, 2000 pág. 52)

TRIBOILGAS CIA. LTDA.: tiene como misión:

“Brindar un servicio de calidad a las Empresas del sector petrolero; en el reacondicionamiento de pozos, a través de profesionales y servicios especializados; con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera confiable”.(2009 pág. 4).

1.2.2. Visión

La visión empresarial es la síntesis integradora, o la cristalización del resultado futuro deseado que al mismo tiempo legitima y da fuerza a los tomadores de riesgos. (Petrick Joseph A. y Furr Diana S., 1997 pág. 79)

La visión de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.**es:

“Ser una empresa internacional, líder en el Sector petrolero.Reconocida en ellos, por el alto valor añadido, la excelencia en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la calidad de su manejo”. (2009, pag.4).

1.2.3. Objetivo

Brindar un servicio de calidad en la industria hidrocarburífera, bajo un estándar alto de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y posicionarnos como empresa líder en el mercado.

1.2.4. Política de Calidad

La Gerencia General de **TRIBOILGAS** establece la siguiente Política de Calidad:

TRIBOILGAS CIA. LTDA., tiene el compromiso de brindar los servicios de Reacondicionamiento, Pistoneo de Pozos Petroleros y Transporte de Fluídos con camiones al vacío, cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes, mejorando día a día para alcanzar los objetivos propuestos.

La Política de Calidad es comunicada y entendida dentro de **TRIBOILGAS** según el registro Planificación de la Mejora Continua y su adecuación es una entrada para el proceso de revisión de la Gerencia General.

La Política de Calidad se ha difundido en todos los niveles de la organización y adicionalmente se encuentra visible en las diferentes áreas de la empresa. (2009, pág.20).

1.3. Identidad Triboilgas Cia. Ltda.

La identidad es como la empresa se proyecta hacia todos sus públicos, es la idea que los públicos tienen de una empresa, ya sea de un producto o servicio. TRIBOILGAS al ser una empresa muy reconocida en el ámbito petrolero, maneja un manual de imagen.

1.3.1. Logotipo

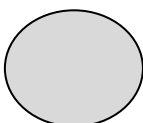


1.3.2. Colores

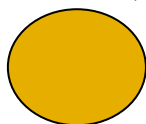
El azul es un color que está asociado con la intelectualidad de la mente, además con la estabilidad y confianza que **TRIBOILGAS CIA. LTDA.**, transmite hacia sus colaboradores y lo refleja también en su logo.



El gris es un color que significa independencia, control y actúa como escudo hacia las influencias externas, **TRIBOILGAS CIA. LTDA.**, se identifica claramente con todas estas características, por ello escogió para su logo.



El amarillo Es un color brillante, alegre; se asocia con la parte intelectual de la mente y la expresión de nuestros pensamientos; **TRIBOILGAS CIA LTDA.**, es una empresa que busca el confort de cada uno de sus colaboradores y, por esta razón, se tomó en cuenta para la elaboración del logo.



1.3.3. Nombre

El nombre es un distintivo tan importante, que muchos autores afirman que “si no tiene nombre, no existe”, al igual que las personas, las empresas necesitan tener un nombre para poder diferenciarse del resto y poder ser reconocida.

TRIBOILGAS tiene su significado: “Tri” tres B’s (iniciales del nombre del dueño de la empresa Byron Bolívar Barrionuevo), “Bo” Bolívar, “IL” (iniciales del nombre de la esposa del dueño Hilda Sáenz), y “Gas” referencia al giro del negocio.

1.3.4. Eslogan

TRIBOILGAS CIA. LTDA. busca fomentar el producto y talento ecuatoriano, es por ello que su eslogan es: “100% ecuatoriana”

1.3.5. Arquitectura

TRIBOILGAS CIA. LTDA. se identifica por el color azul, el mismo que está representado en cada una de las oficinas, distintivos, papelería, maquinaria, y muebles.

1.4. Organigramas

1.4.1. Estructural

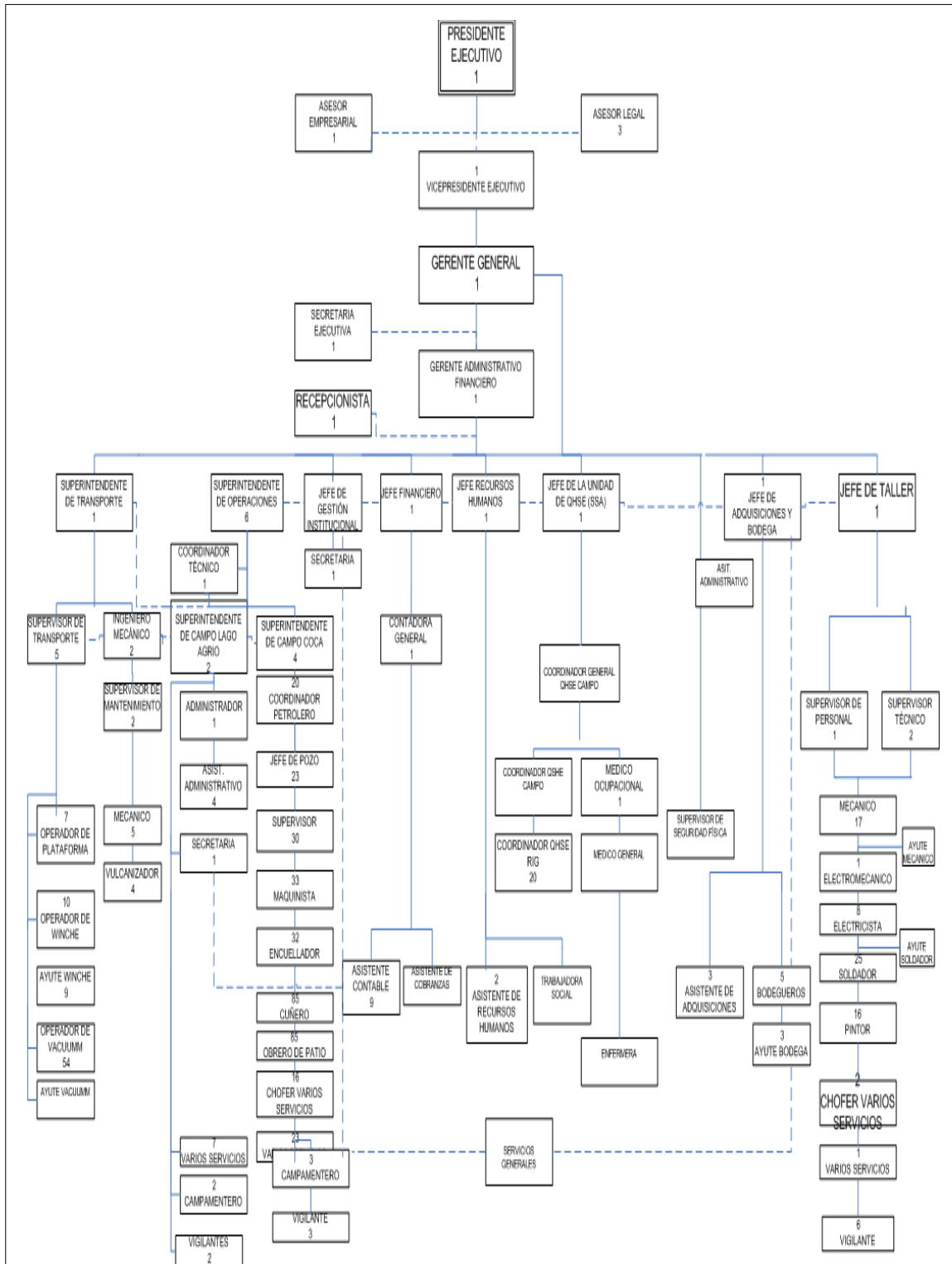


Gráfico 1. Organigrama Jefaturas

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012.

1.4.2. Posicional

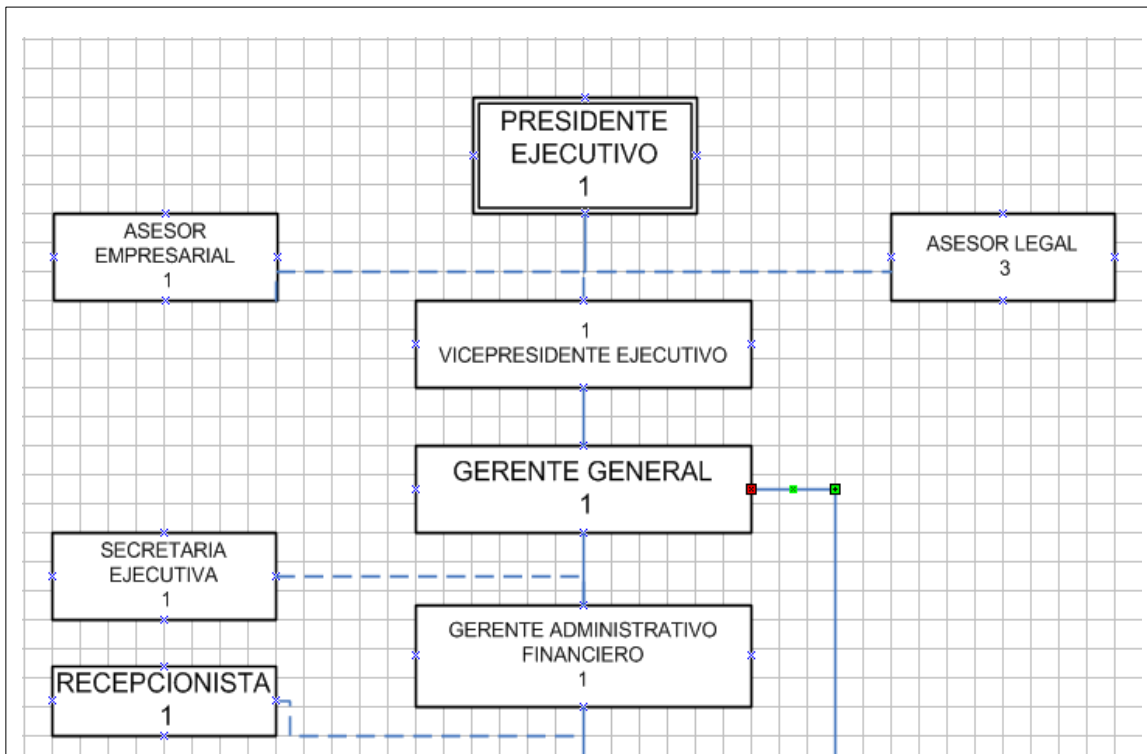


Gráfico 2: Organigrama Posicional

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

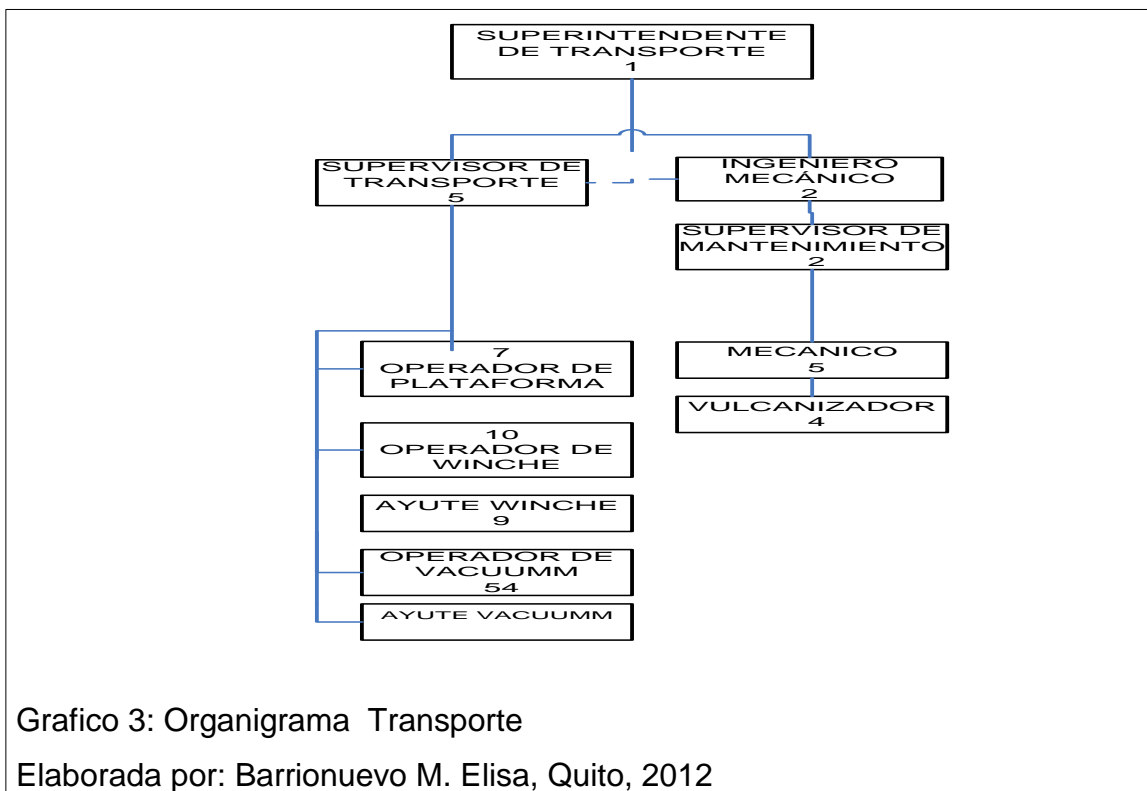


Gráfico 3: Organigrama Transporte

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

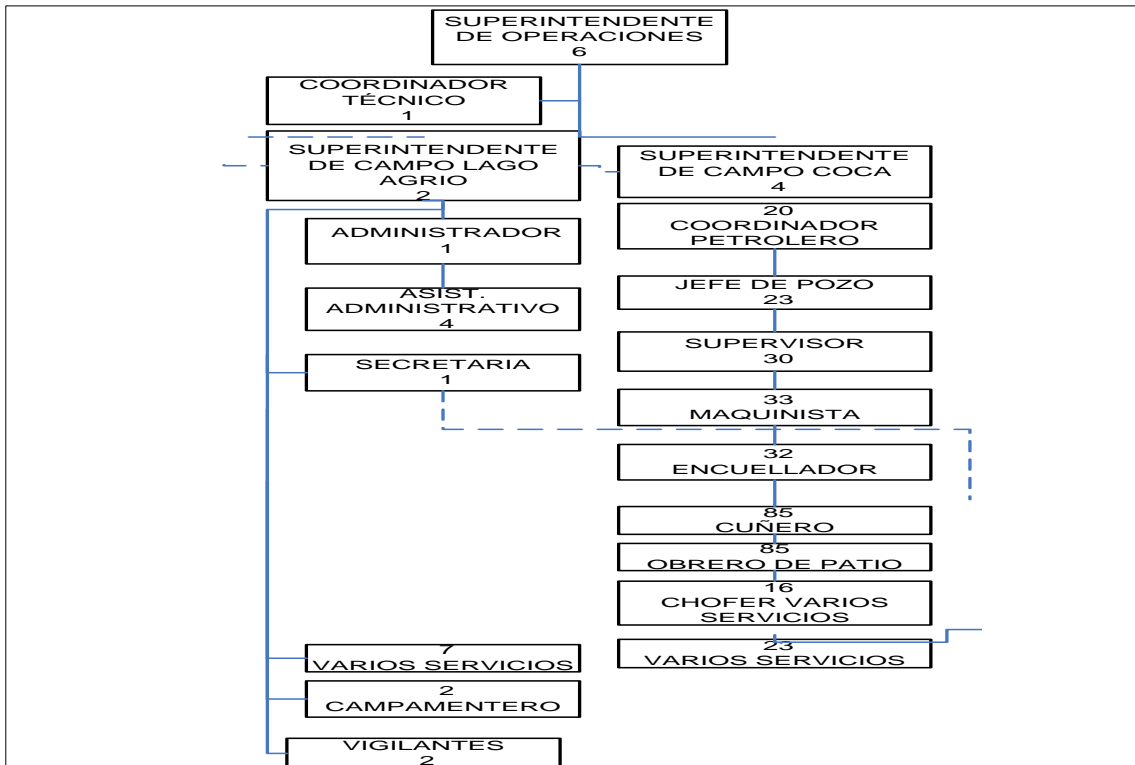


Grafico 4: Organigrama Operaciones

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

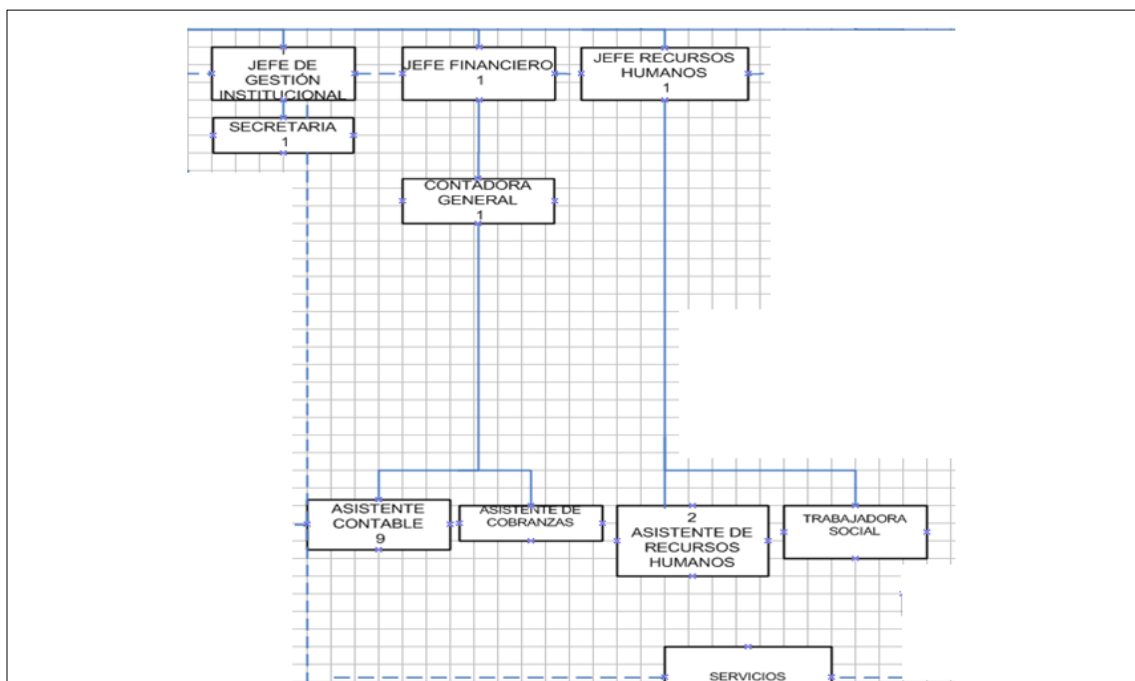


Grafico 5: Organigrama Jefaturas

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012

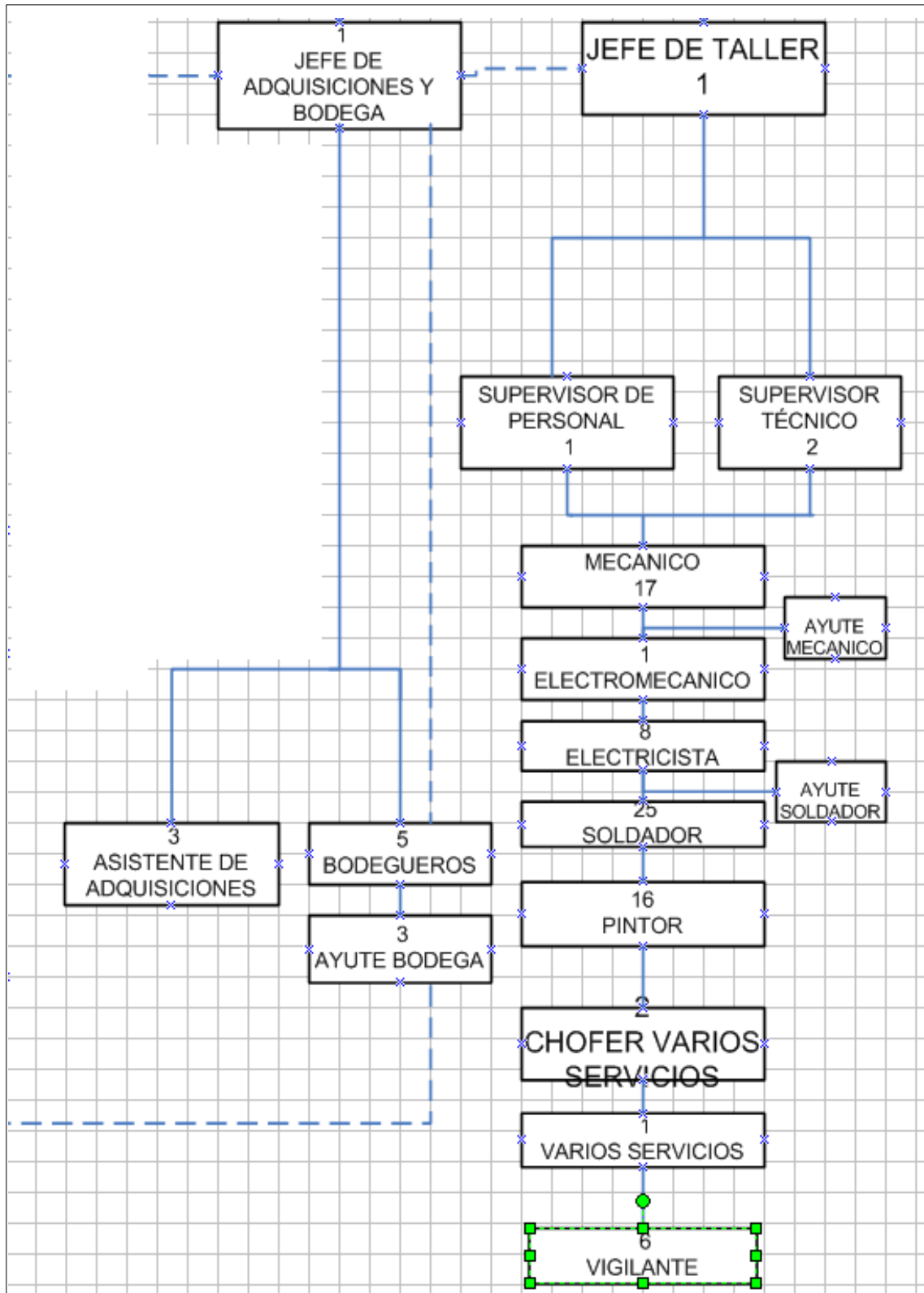
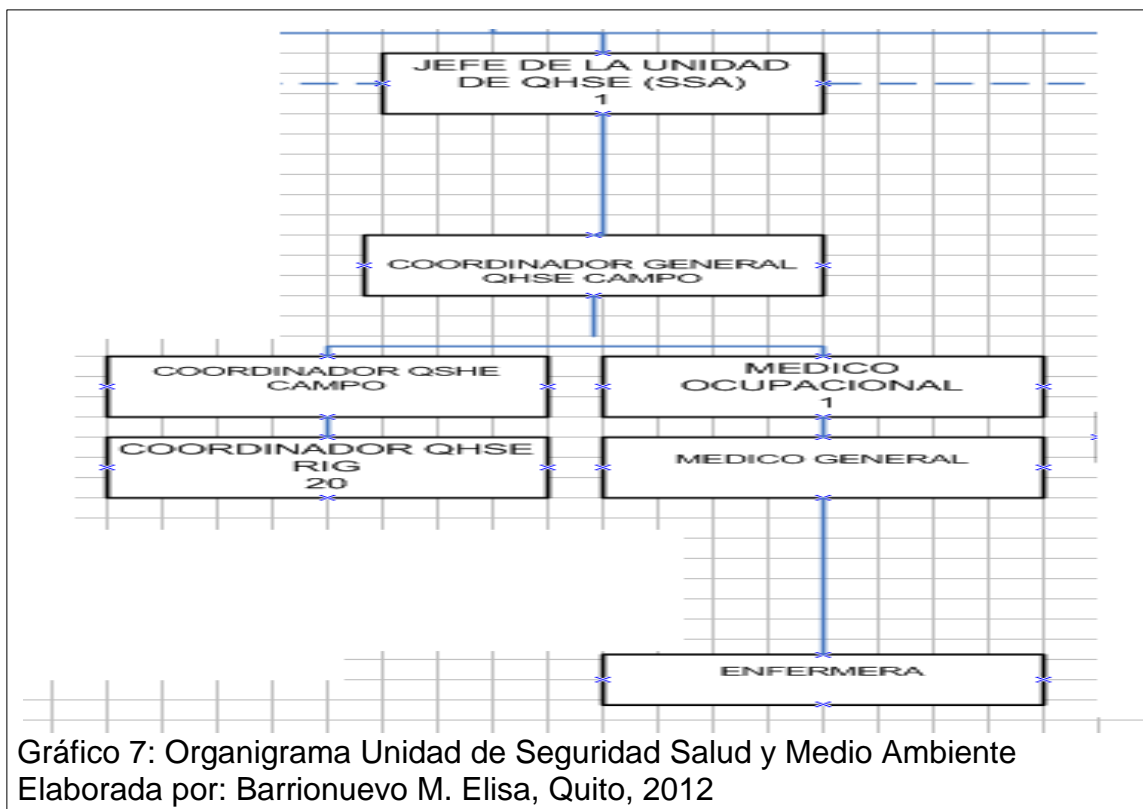


Gráfico 6: Organigrama Jefaturas Técnicas

Elaborada por: Barrionuevo M. Elisa, Quito, 2012



TRIBOILGAS CIA. LTDA. Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración, y se halla levantando el manual de funciones de la empresa.

1.5. Base Legal

TRIBOILGAS CIA. LTDA., joven empresa ecuatoriana dedicada al servicio de la Industria Petrolera, se constituyó mediante escritura pública celebrada el 07 de Junio de 1.996 del cantón Quito, con los señores: Bolívar Barrionuevo Pérez, Hilda Sáenz Ron, Byron Bolívar Barrionuevo Sáenz y Mariela Barrionuevo Sáenz como socios de la empresa; con sede en la ciudad de Quito y sucursales en el Distrito Amazónico.

Cuyo objetivo social es la prestación de Servicios en el Sector Petrolero Privado y Estatal, preservando el medio ambiente, la limpieza y control; mediante la utilización de maquinaria y equipos especializados para dar una respuesta óptima y eficaz a los requerimientos en el área de servicios petroleros en el Ecuador.(Manual de Gestión de Calidad, pág. 5,2009).

1.6. Giro del Negocio

TRIBOILGAS CIA. LTDA. es considerada como una de las empresas líderes en el mercado de servicios petroleros y proyecciones a un crecimiento constante, manteniendo óptimos niveles de calidad en la ejecución de trabajos en las diversas fases de la Industria Hidrocarburífera: Servicio de Reacondicionamiento, Servicio de Perforación de Pozos, Servicio de Profundización, Servicio de Pistoneo, Servicio de Transporte de carga Pesada, Liviana y Extrapesada, Servicio de Succión, Alquiler de Bombas y Fluidos para perforación, cumpliendo con la Legislación Ecuatoriana vigente. Capacitación y controlando los riesgos; así como la aplicación de métodos y procedimientos técnicos adecuados, un control y seguimiento de acciones y condiciones subestándar. Con el objeto de cumplir con las exigencias de sus clientes y buscando una mejora continua Triboilgas obtuvo la Certificación ISO 9001:2008 y está en proceso de Certificación de las Normas ISO 14001 y OSHAS 18001. (Aguirre, 2011).

1.7. Línea de Servicio

Triboilgas cuenta con una amplia línea de servicios:

- Servicio de Reacondicionamiento, Pruebas Iniciales y Completación de Pozos Verticales, Direccionales y Horizontales de aproximadamente 13.000 pies de profundidad, con equipos de 550 HP.
- Servicio de Perforación de Pozos Verticales de hasta 10.000 pies de profundidad, con equipo de 750 HP y 1000 HP.
- Servicio de Profundización, Apertura de Ventanas y Corridas de Completaciones duales; utilizando equipos de 1000 HP en pozos de aproximadamente 13.000 pies de profundidad.

- Servicio de Pistoneo (Swab), Pesca de Bombas, Standing Valve y Otros con equipos de 300 HP, para ejecutar trabajos en pozos de aproximadamente 13.000 pies de profundidad.
- Servicio de Desarme, Transporte y Armada de Equipos de Reacondicionamiento de Pozos; con Plataformas Cama Baja (30 Toneladas) , Cama Alta (40 Toneladas) y Camiones Winches (40 Toneladas, Machos Petroleros), Grúa Telescópica (45 Toneladas) y Cargadora Frontal (12 Toneladas).
- Servicio de Succión, Transporte y Descarga de Fluidos con Camiones al Vacío (Vacuums) con capacidad de 80, 120, 160 y 200 Barriles.
- Servicios de Transporte de Carga Liviana, Pesada y Extrapesada; con Plataformas Cama Alta (40 Toneladas), Cama Baja (30 Toneladas) y Camiones Winches (40 Toneladas), incluido tubería de revestimiento y producción de pozos petrolíferos.
- Alquiler de Bombas para fluidos de perforación de 500 y 1000 HP.
- Alquiler de Tubería de Perforación (Drill Pipe) de 2 7/8" y 3 1/2", 10.4 y 13.3 lb/pie.(Baldeon, 2011)

1.8. Área de Trabajo

1.8.1. Producción

Dar seguimiento al progreso de los niveles en la productividad preestablecidos y reducir las incidencias que afecten al medio ambiente, para cumplir con las planificaciones de entregas y servicio de integra calidad. (Manual de Gestión de Calidad, p.23) 2009.

Estructura:

- El Jefe del departamento de producción tendrá responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de TRIBOILGAS y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.
- Optimizar y planificar los recursos productivos de la TRIBOILGAS para obtener un crecimiento progresivo de la productividad respetando las condicionantes y especificaciones de calidad.
- Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continua.
- Tratar con la Gerencia General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de TRIBOILGAS con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama convirtiendo las políticas y estrategias TRIBOILGAS en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios. (Manual de Gestión de Calidad, p.16,) 2009.

1.8.2. FINANCIERO

Dirigir la administración de los recursos financieros de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** de la obtención de fondos para el normal desenvolvimiento de la misma.

Estructura:

- Financiar los planes de inversión como el capital de trabajo.
- Centralizar la relación con las instituciones financieras, tanto Estatales como privadas, así como con las clasificadoras de riesgo.
- Realizar y mantener los estados financieros de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** a través de su área de contable y tributaria.
- Efectuar el seguimiento y control de los ingresos y egresos de fondos.
- Hacer cumplir las normas impartidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, así como de los demás organismos reguladores financieros.
- Administrar la reducción de riesgos financieros.
- (Manual de Gestión de Calidad, p.25,) 2009.

1.8.3. Recursos Humanos

Gestionar el desarrollo de las competencias y desempeño de los trabajadores de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.**, con el fin de fortalecer la competitividad y viabilidad de la Empresa.

- Difundir estabilidad y crecimiento laboral del capital humano, de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** de modo que cuente con trabajadores motivados y comprometidos.
- Impulsar las relaciones laborales en el marco del cumplimiento del procedimiento de **TRIBOILGAS CIA. LTDA.** basado en la confianza y la cooperación mutua.
- Mejorar continuamente la calidad de vida integral en el ámbito laboral, con el propósito de incrementar la productividad.
- Contribuir a los procesos de cambio que demanda la empresa y los valores que impactan a los colaboradores.
- Apoyar al departamento administrativo en los requerimientos originados por el cambio organizacional.

- Apoyar el mejoramiento continuo de todos aquellos procesos orientados a otorgar servicios de calidad a los colaboradores y a la organización.
(Manual de Gestión de Calidad, p.30) 2009.

TRIBOILGAS CIA. LTDA., actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración, con la finalidad de adaptarse a los cambios requeridos tanto por el avance tecnológico como productivo y el nivel de competitividad que se encuentra en el país actualmente.

1.8.4. Administrativo:

El departamento de administración ha realizado algunos cambios y actualización, con el objetivo de brindar una mejora a nivel institucional y actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración.

1.8.5. Soportes

TRIBOILGAS CIA. LTDA. Cuenta con un equipo de colaboradores 100% involucrados en el crecimiento de la misma; sin embargo; actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración para brindar un mejor servicio tanto a su público interno como externo, para lo cual cuenta con el apoyo de asesores legales, contables y sistemas externos.

TRIBOILGAS define e implanta disposiciones para la comunicación con el cliente en relación con la información del servicio:

- A. TRIBOILGAS mantiene la comunicación sobre el servicio a través de:
IADC, Reporte de trabajo de pistoneo y hoja de tiempo.
- B. Las quejas y reclamos de nuestros clientes son archivadas en las carpetas de comunicaciones con el cliente de cada uno de los contratos

o servicios y son respondidas a través de un oficio. (Manual de Gestión de Calidad, pág.26, 2009)

- La comunicación con el cliente interno está coordinada con cada jefe de área, y se respalda con informes, memos y comunicaciones enviadas por los Directivos.

CAPÍTULO 2

2. Cultura Organizacional

2.1. Cultura Corporativa

La cultura organizacional se forma por los colaboradores de una organización, demuestra el grado de identificación con las normas, trabajo en equipo y cumplimiento de obligaciones.

Arthur Zimmermann(Zimmermann, 1998) los divide en la identificación con:

- Las personas: los jefes, compañeros y amigos del trabajo, etc.
- La estrategia: la misión, visión, objetivos e imagen de la organización.
- El producto o servicio: los bienes a ofertar son de calidad, aseguran justicia e integración social.
- La estructura: Su lugar en el organigrama, el poder, las normas y principios.

La cultura, según este autor, se ve intervenida por: el apoyo, la estructura y la motivación.

El apoyo transmite seguridad y hace posible la integración, su medio elemental es la comunicación.

La estructura transmite orden y justicia social, su medio elemental son las relaciones de poder.

La motivación, impulsa a actuar, traza objetivos y planes de vida, valora los esfuerzos propios y comunes a favor de terceros y su medio elemental es la moral.

Para fomentar a una nueva cultura organizacional es necesaria:

- Inyectar una nueva energía a la organización a través de grupos de tarea compuestos de diferentes entidades y mezclar, de esta forma, las culturas internas.
- Apoyar los grupos de tarea con instrumentos de moderación y visualización.
- Reconocer fuertemente los esfuerzos de grupos de tarea.
- Realizar auto-evaluación regular.
- Asegurar un apoyo incondicional con flexible disponibilidad.
- Señalar y corregir los errores sin culpar a nadie.
- Producir y distribuir periódicamente informes concisos del progreso.
- Ajustar el ritmo y la velocidad, la gente y a los recursos disponibles.
- Perfilar los éxitos y las nuevas prácticas y comunicarlos.
- Luchar a favor del reconocimiento del trabajo de los grupos de tarea.

Todo esto ayuda a que los destructores y bloqueos de la motivación se sientan con libertad de acción y decisión; así mismo útiles en la organización y ayuden a un cambio cultural.

2.1.1. Cultura Organizacional aplicada a TBG

Basados en las especificaciones citadas anteriormente, la cultura organizacional de TRIBOILGAS se encuentra establecida de la siguiente manera:

Gracias a la certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 TRIBOILGAS ha logrado establecer políticas internas que se han difundido en los distintos niveles de la organización, los manuales de procesos con la ayuda de las jefaturas de la organización en cada área por lo tanto se acercan a la realidad de cada uno de los subordinados.

En cuanto a la identificación con las personas de la organización se trata de realizar actividades de integración y motivación del talento humano anualmente; pero en el tipo de comunicación que maneja la empresa existe un predominio de la comunicación descendente y horizontal lo que limita a la comunicación ascendente (de subordinados a jefaturas) y transversal (comunicación cruzada entre distintos niveles jerárquicos de la estructura empresarial).

Por la complejidad de su gestión en donde la mayoría son colaboradores de campo que trabajan en la región amazónica resulta dificultosa la integración total, el reconocimiento del trabajo y de los éxitos individuales, los que dependen de la relación con su jefe directo y su forma de dirección.

El flujo de la información en la empresa está direccionado por niveles, es decir va desde el colaborador a su jefe inmediato y de ser necesario continua el ascenso, la ventaja para que no se de omisión de información o tergiversación es que los canales utilizados por la empresa son respaldados por un documento en vista de que en su mayoría las comunicaciones son por escrito por medio de memorandos, comunicaciones oficiales y correos electrónicos.

Debido a las auditorías para mantener la certificación ISO de Calidad, el personal está al tanto de la filosofía corporativa: misión, visión y objetivos de la empresa, pero es necesario investigar si el talento humano está identificado con la retórica implantada en la empresa.

Los productos y servicios son promovidos por el talento humano capacitado y especializado con el que cuenta la petrolera, y bajo los lineamientos de los procesos regidos al manual de procesos, se cumplen estándares de calidad, lo que permite ofertar un producto y servicio de alto nivel.

Las jerarquías en TRIBOILGAS están totalmente delimitadas, su estructura organizacional está distribuida en forma lineal, lo que indica que tienen una

comunicación rígida, determinada por órdenes de jefes a subordinados que las aceptan estén o no de acuerdo. El poder de la alta dirección es claro para todo el personal.

La empresa por el giro del negocio, dentro de sus políticas, busca reducir su impacto medio ambiental; de esta manera, trata de promover una imagen de justicia social en su talento humano.

2.1.2. Percepción de problemas

Según Burt K. Scanlan(Scanlan, 1990)el factor que determina el éxito del gerente de una empresa se establece en su capacidad para tomar decisiones, su labor se desempeña en base a la planeación, organización, dirección y control, por lo tanto su manejo debe ser más racional y objetivo que intuitivo y basado en experiencias puesto que el entorno está en constante cambio.

Para esto plantea cuatro pasos que son:

1. El análisis del problema, en esta fase se recomienda identificar la falla, que por lo general es obvia, pero que requiere de una recopilación de datos que nos permitan identificar el problema real, es necesario conocer las causas para no obtener una solución temporal sino de fondo; así mismo habrá que determinar qué resultados se quiere obtener tomando en cuenta los límites que pudieran existir.
2. El desarrollo de soluciones alternativas, aquí se analizarán las ventajas y desventajas de las alternativas y empleando la experiencia se deberán desarrollar nuevas ideas de solución.
3. El análisis de soluciones opcionales: Se puede realizar las siguientes preguntas: ¿La alternativa eliminará la reincidencia de las situaciones que requieren modificaciones?, ¿Cumplirá esta alternativa con los requisitos de una solución satisfactoria puestos en forma de objetivos?, ¿Tiene límites identificados? y ¿Qué otros beneficios se derivan de esta alternativa?

4. La aplicación de la alternativa seleccionada. Los pasos indispensables para poner en práctica eficazmente la alternativa seleccionada son: Mostrar una actitud inquisitiva con respecto a los detalles de la decisión y el desarrollo de los procedimientos para tener claro los responsables, la secuencia en que se debe realizar, etcétera; desarrollar un plan para comunicar la decisión a las personas involucradas y a aquellas que pueda afectar indirectamente indicando los motivos de la acción, cómo se tendrá que efectuar y quién lo hará, los beneficios que les traerá como individuos, departamento y compañía, la importancia que tiene cada individuo, de qué manera tendrá que desempeñar su labor, qué resultados se espera y cuando será efectiva la acción; una vez comunicado se deberá permitir la participación para incrementar el potencial y complementar ideas para fomentar el sentido de responsabilidad y pertenencia.

- **Resistencia al Cambio**

La resistencia al cambio se produce generalmente por el temor a lo desconocido, la comodidad y facilismo de los colaboradores y por la falta de información y participación en la toma de decisiones.

Por lo tanto, el éxito está en la información y formación. Información de las ventajas del nuevo proceso frente al proceso actual; y formación y experimentación del nuevo sistema.

2.1.3. Comunicación Organizacional

La comunicación está estrechamente ligada a la productividad de una organización; independientemente del tamaño de la compañía, ésta va a estar integrada por individuos que requieren saber cuáles son las metas que deben alcanzar en su labor, las metas de su grupo de trabajo y las metas de la empresa.

Por lo expuesto, los problemas de comunicación surgen cuando los gerentes dan malas o inadecuadas instrucciones a sus subordinados y cuando al colaborador no le dan a conocer la información que necesita, incluso la que no se relaciona directamente con su labor.

Las organizaciones deben saber qué comunicar, si bien la historia suele parecer a muchos algo irrelevante, ayuda a que los colaboradores se familiaricen y sepan los logros, así como el crecimiento de la empresa haciéndolos sentir orgullosos de pertenecer a ella; además se recalcan los objetivos por los que la empresa existe.

Así mismo, saber qué planes tiene la empresa a futuro es importante para el personal sobre todo si habrán cambios puesto que se debe evitar que desconfíen y se generen rumores negativos por hacerlos sin previo aviso.

Otro de los tabúes que suelen haber en las organizaciones es dar a conocer las operaciones financieras de la empresa y aunque ésta información no sólo puede ofrecerles nuevas oportunidades, los colaboradores deben saber oportunamente si existirá reducción de recursos o en el peor de los casos el cierre de la empresa.

2.1.4. Relaciones Interpersonales Laborales

Para Burt K. Scanlan(Scanlan, 1990) cada uno de los puestos de trabajo ejerce un poder sobre otros, es por esto que surgen barreras de las relaciones interpersonales dentro de una empresa causadas por:

Individuos o grupos manipuladores de la información, que comunican mucho pero en beneficio propio.

Personal que no comunica nada porque la organización o las jefaturas no le dan la relevancia que merece su opinión al desarrollo de la organización.

La competencia interdepartamental que por su parte impide la comunicación horizontal debido a la rivalidad entre departamentos que están a la defensiva para tomar la delantera.

El encubrimiento en su puesto que no permite que otros intervengan en su área, también llamado "celo profesional".

2.1.5. Relaciones Interpersonales con los jefes y con los subalternos

Las barreras por el poder y la diferencia de puestos se da cuando tanto los jefes como los subordinados limitan sus mensajes. En el caso de los jefes por ver amenazado su cargo si sus subordinados están muy informados; y de los colaboradores por evitar el descontento de sus jefes y las consecuencias que puedan darse.

Por último, uno de los factores que impide las relaciones interpersonales laborales es la distribución física, que muchas veces impide una comunicación personal entre jefes y subordinados y se forma una comunicación cortante, basada en memorándums, llamadas telefónicas, mails o chats.

2.2. Comunicación Interna en la gestión de calidad

Jesús García (García Jiménez, 2000) cuenta el sitio que se ha ido ganando la calidad en las organizaciones debido al interés por tener más clientes satisfechos; la calidad nace de la escucha a los públicos internos y externos sobre sus expectativas, la voluntad de los directivos de la organización para traducirlas en normas de gestión y acción y su deber de comunicar a su público interno estableciendo proyectos innovadores a corto, mediano y largo plazo; esto permite que los colaboradores en todos los niveles participen activamente en el proceso de mejora continua y correctivo.

Una vez implementados los procesos es necesario realizar una medición para evaluar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados.

La gestión de calidad depende de la cultura organizacional y de una cultura de calidad basada en valores reales.

2.3. Comunicación verbal y no verbal

La comunicación está clasificada en comunicación verbal y no verbal según el lenguaje en el libro de Martha Muller(Muller, 1999), aunque son distintas y muchas veces estudiadas por separado están íntimamente relacionadas, son dependientes la una de la otra.

2.3.1. La comunicación verbal

Se manifiesta por medio del lenguaje articulado sea éste oral o escrito. La primera se produce por signos sonoros o fonemas; mientras la segunda se produce a través de signos gráficos o grafemas, además utiliza signos de puntuación que le dan distintas peculiaridades.

La comunicación escrita es mucho más elaborada y estática puesto que puede seguir llegando a más perceptores en un tiempo ilimitado.

La comunicación oral, por su parte, es más rica debido a que se le puede añadir expresividad (comunicación verbal), es más espontánea y descuidada pero permite una retroalimentación inmediata. Además es más variable que la escrita puesto que utiliza modismos o términos utilizados de la época y puede rectificarse una y otra vez.

Estas dos formas de comunicación verbal no son contradictorias, más bien son complementarias, deben usarse en el momento idóneo con un correcto uso del lenguaje de manera que el mensaje quede claro.

- **Comunicación Oral:** Este tipo de comunicación lo aprendemos mucho antes que aprender la comunicación escrita, lo que hace que las personas tengan mayor facilidad de expresarse con la comunicación oral que escrita. Los recursos de expresividad permiten a la comunicación oral generar incluso matices psicológicos. Martha Muller(Muller, 1999)

En la vida cotidiana y más aún en la vida laboral es importante la comunicación oral por lo que es necesario dominar técnicas que ayuden al emisor a dirigirse a un auditorio, persuadir a un público, expresar puntos de vista o participar en discusiones de grupo de manera que exprese sus ideas y las de la organización de manera agradable, interesante y eficiente.

Los errores más comunes en la comunicación oral son:

La arrogancia, cuando una persona tiene actitudes con ideas de superioridad, se cierra ante las opiniones ajenas e incluso reacciona con agresividad si éstas difieren de la suya.

Locuacidad, se da cuando una persona no organiza sus ideas, habla de muchas cosas pero no profundiza en nada ni llega a ningún punto, por lo general por la falta de argumentos.

Vanidad, personas a las que les gusta ser escuchadas inclusive interrumpen a los demás para tener siempre la palabra, modulan muy bien su voz pero su mensaje carece de un contenido profundo.

“Confesomanía”, son las personas que hablan demasiado de sí mismas, de sus problemas y hasta sus asuntos personales en cualquier ocasión y a cualquier persona.

Al contrario, las cualidades de un orador son: la naturalidad, sinceridad, humildad y cortesía. Martha Muller(Muller, 1999)

- **Comunicación escrita:** Martha Muller(Muller, 1999) La comunicación escrita a pesar de contar con signos que ayudan al entendimiento del mensaje como son los signos de puntuación (coma, punto y coma, dos puntos, punto seguido, punto a parte, etc.), signos de entonación (admiración o exclamación y pregunta) y los signos auxiliares (comillas, diéresis, apóstrofes, barra o "slash", etc.), es limitada debido a que no posee la personalidad o los matices que muchas veces requiere.

Debe ser más precisa debido a que la rectificación de errores en un documento escrito es mucho más grave por la constancia legal que puede implicar. La ortografía es un aspecto que también hay que cuidar, así como la concordancia y el orden, debido a que los errores de interpretación que generen no serán posibles de esclarecer al perceptor inmediatamente e incluso reflejan el grado de cultura y preparación.

Por otra parte, estos mensajes pueden perpetuarse en el tiempo y el espacio gracias a la reproducción gráfica que permite imprimir documentos en masa y/o transmitirlos utilizando la tecnología.

2.3.2. La comunicación no verbal

Está determinada por mensajes sin palabras, influyen grandemente en el proceso y el resultado de la comunicación cara a cara, según Hellriegel Slocum(Slocum, 2009) se puede realizar a través de gestos, expresiones faciales, posturas, colores de vestimenta, movimientos y uso del espacio, cuidado personal, etc.

Dentro de los tipos de señales no verbales se encuentra:

La proximidad, atiende a la distancia física que separa al emisor del perceptor, suele indicar interés en alguna persona.

Las expresiones, se pueden observar en el rostro. Hay seis expresiones universales: felicidad, tristeza, asombro, enojo, miedo y disgusto, cuando hay una emoción los músculos faciales se activan, se considera aquí la duración de los movimientos que suelen ser de milésimas de segundo, intensidad y simetría.

Orientación relativa, las personas se ubican de lado de la persona en la que tienen interés, a medida que el ángulo separa los cuerpos se va la concentración en la otra persona, los pies muchas veces delatan en qué posición desean estar las personas.

Contacto visual, demuestran el grado de interés de una persona, dependiendo la duración, intensidad y la frecuencia. Connota interés personal, interés por una idea y hasta hostilidad y defensa.

Gesticulación, está determinada por los gestos individuales que se utilicen para expresarse, las personas suelen gesticular más cuando están emocionadas.

Existencia de adaptadores, son utilizadas muchas veces cuando las personas están aburridas o nerviosas manipulando objetos como un anillo, un esfero, el cabello, etc. Mientras más extensa es la charla más se irán notando los adaptadores.

La tonalidad de voz también revela emociones por medio de la acentuación, velocidad, errores y fluidez. Hellriegel Slocum(Slocum, 2009)

2.4. Comunicación conductista y deductiva

2.4.1. La Comunicación Conductista

Según estudios de la semiótica en el libro de Juan Rodríguez (Rodríguez, 2005) se basa en un estímulo y respuesta, el emisor genera con su mensaje

un estímulo que busca una respuesta del perceptor, que a su vez provoca también un estímulo que genera otra respuesta lingüística.

Según los conductistas el estímulo será la motivación que dependerá mayormente de las actitudes establecidas y admitidas por la sociedad y luego de las finalidades mensurables, ya sea su medición positiva o negativa.

2.4.2. La Comunicación Deductiva

O más bien la información deductiva, por el contrario, es más involuntaria, dice Joan Costa (Costa, 1999) el emisor no busca una respuesta sino únicamente dar un mensaje; sin embargo, sin querer o sin saberlo para el perceptor significa todo aquello que es comunicado a su manera. No es recomendable entonces en las organizaciones ni en ningún ámbito de la comunicación porque todo comunica y tendrá un efecto aún sin desearlo; por lo tanto, es mejor tener el control de la respuesta que convenga.

2.5. Comunicación Formal e informal

Estos tipos de comunicación son complementarios, las organizaciones requieren de ambos para satisfacer la necesidad de comunicación entre los colaboradores, ya que muchas veces la comunicación informal puede afianzar o esclarecer información formal que no quedó clara, así mismo puede ser perjudicial; de la eficacia de la comunicación formal dependerá la comunicación informal que se genere entre los trabajadores dice Andrew J. Dubrin ((Dubrin, 2004).

2.5.1. La Comunicación Formal

Es aquella que sigue la cadena oficial de mando es decir un orden jerárquico y funcional, está determinada por los canales también llamados formales que maneja la organización, este tipo de comunicación es netamente laboral,

puesto que se necesita para que alguien realice su trabajo, y puede ser lenta debido a los procesos burocráticos, dependiendo los procesos de la empresa.

2.5.2. La Comunicación Informal

Es la comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, es laboral pero no utiliza los medios oficiales sino se da por ejemplo en encuentros en el pasillo, en horas de descanso o no laborales, etc. Puede ayudar en menor tiempo que siguiendo la comunicación formal a un colaborador que tiene alguna duda en algún ámbito en el que otro es especialista. Por otro lado, ayuda al clima laboral por la interacción social que necesita el público interno. Sin embargo, puede también ser negativo.

- **Los rumores**

Son las principales fuentes de comunicación en una empresa, se utilizan en canales informales por lo general por la falta de comunicación oportuna de los altos mandos, se puede utilizar para enviar información negativa o chismes, por lo que reflejan inseguridad, incertidumbre, estrés e inconformidad por parte de quienes lo generan; en todo caso, puede servir de alerta para promover una comunicación precisa y transmitir transparencia y acertada en cuanto a temas de políticas, planes y cambios en la organización. De esta manera, se evitan distracciones en el personal, se satisface la expectativa y se mantiene la productividad.

Para controlar los rumores se recomienda localizar los líderes de opinión internos para pedirles opiniones y sugerencias sobre temas que consideren que hay que mejorar.

Si el rumor ya existe se debe realizar una reunión con todos los departamentos implicados para esclarecer los comentarios sea con una confirmación, negación o acotación.

Los buzones de sugerencias son buenos siempre y cuando se de un seguimiento y se informe a la persona insatisfecha el trato que tendrá, de ser posible de la alta dirección, de ser necesario se deberá publicar en algún medio de comunicación interna la respuesta frente a algún rumor, mencionando brevemente el problema.

2.6. Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal y Transversal

A continuación se definirá cada uno de los tipos de comunicación, es necesario aclarar que todas son importantes en una organización, es mejor manejar una política de comunicación que las integre que encasillarse a una de ellas pues tienen todas sus ventajas y desventajas por lo que hay que saber manejarlas para que los mensajes estén controlados y el público interno se sienta parte importante y activa en la organización.

2.6.1. Comunicación Ascendente

Se da en las organizaciones que manejan una política de comunicación de "puertas abiertas", es la comunicación entre los colaboradores y sus superiores en la estructura jerárquica de la organización.

Por la cantidad de información que podría darse para la máxima jefatura, además debido al temor o la falta de confianza por parte de los colaboradores para expresar una opinión o sugerencia, se da la comunicación ascendente denominado en serie por Aamodt (Aamodt, y otros, 2010), es donde se deben ir dirigiendo de jefatura a jefatura hasta llegar al nivel más alto del organigrama. Este medio no suele ser muy efectivo debido a que cada persona dirá su mensaje de acuerdo a su percepción o peor aún a su conveniencia y en ocasiones no llegará hasta la última instancia.

2.6.2. Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación va direccionada desde las cabezas de la organización hacia los puestos de menor jerarquía en la estructura empresarial, para Carlos Ongallo(Ongallo, 2007) tiene el propósito de informar y persuadir a los colaboradores sobre contenidos de la empresa, políticas o disposiciones que permitirán conseguir los objetivos planteados para la empresa; de esta manera, también los altos mandos perciben el esfuerzo de sus subordinados.

La preparación constante de las personas hace que la ejecución de órdenes sin mayor explicación no sea tomada positivamente y sea más bien cuestionada por lo que se debe manejar una comunicación descendente creíble, precedida por una investigación participativa, argumentada y transparente.

La fuente primaria de información para la comunicación descendente es el jefe directo de un colaborador; de esta manera, habrá mayor confianza, influencia y autoridad, se obtendrá una retroalimentación más directa y se evita la aparición de canales informales.

El predominio de este tipo de comunicación puede ocasionar una comunicación unidireccional y vaga y dificultad para transmitir mensajes; suele suceder por el temor a perder autoridad o por la complejidad de las estructuras organizacionales.

2.6.3. Comunicación Horizontal

Permite la comunicación entre personas, de igual a igual, con un mismo rango en el organigrama de la empresa. Promueve el compañerismo, ayuda a la comunicación interna en la resolución de problemas interdepartamentales, organización de procesos, etc. Es más clara por el manejo de un lenguaje más directo y común.

Contra esta clase de comunicación atenta el ritmo de vida actual que no permite generar relaciones de confianza por la falta de tiempo para la interacción interdepartamental y la competitividad en la que vivimos que muchas veces no permite que se obtenga una comunicación sincera y genera rivalidades.

2.6.4. Comunicación Transversal o Diagonal

Actúan en distintas áreas de la organización y distintos niveles jerárquicos al mismo tiempo. Esta forma de comunicación no siempre es bien recibida sobre todo por algunas jefaturas con celo profesional, que tratan de mantener herméticamente la información de su departamento o que no comparte con que alguien cuestione a los colaboradores que tiene a su cargo indica Verónica Rodríguez (Rodríguez Rowe, 2008).

Será conveniente el uso de la comunicación transversal si en la empresa existe una buena red de transmisión, un orden establecido de manera que el contenido vaya al receptor correcto y agilite la recepción y retroalimentación del mensaje.

2.7. Medios de comunicación

Datos de Marisa Salanova y José Peiró (Salanova Soria, y otros, 2001) indican que en los treinta últimos años se ha producido más información que en los quinientos años anteriores y se seguirá expandiendo mucho más, gracias a las nuevas tecnologías que permiten comunicar y compartir conocimientos en tiempo real con personas que están del otro lado de la tierra.

2.7.1. Medios tradicionales

Dentro de las herramientas de comunicación tradicional Publicaciones Vértice (Publicaciones Vértice, 2008) describe una lista:

- Conferencias y Reuniones Informativas: Son reuniones en donde se recomienda utilizar grupos homogéneos, los colaboradores no deben tener niveles muy distantes para que puedan entenderse en el tema. Son para asuntos específicos que por lo general se conocen previamente cuando se establece la cita.
- Cursos y seminarios: Es una herramienta mayormente informativa en donde los colaboradores aprenden un tema, al final suele haber retroalimentaciones o refuerzos en caso de requerirlo el capacitado.
- Carteles: Son efectivos porque deben ser llamativos y su información es concisa de manera de que pueda ser apreciada al paso. Suele llevar frases, señales, órdenes, datos importantes, logros, recomendaciones, etc.
- Jornada de puertas abiertas: Los colaboradores conocen el trabajo y comparten el trabajo realizado entre departamentos, tienen una relación directa y se busca la empatía y una visión holística.
- Nota interna o memorando: Es personalizado, por lo general incluye la fecha, el destinatario, el remitente, el asunto o título y el mensaje. Es informativo, da a conocer un contenido sin requerir, a menos de que se la solicite expresamente, una opinión o respuesta.
- Circulares: Van dirigidas a todo el personal o departamento. No necesitan respuesta alguna por lo que son netamente informativas.
- Boletín o Periódico Empresarial: La mayoría son quincenales o mensuales dándose en raros casos periódicos diarios o semanales. Suelen presentarse también como revistas y tienen noticias tanto de asuntos internos sean de esparcimiento o laborales, como de la realidad externa. Debe incluir elementos motivacionales y participativos, artículos o notas interesantes y visuales, debe tener alguna utilidad y emitirse con regularidad.

- El tablón de anuncios: Incluye temas legales, de políticas internas, beneficios laborales, o cualquier tipo de información. La información es puntual, el número de mensajes es limitado pero se debe actualizar a diario para que tenga atención permanente de los lectores.

2.7.2. El internet

Es el medio de comunicación más desarrollado según datos de la Asociación para la investigación de medios de comunicación.

A pesar de que muchos empresarios creen que no es positivo en una organización por distracción, disminución de la productividad o incluso porque lo ven como una amenaza o filtración de la información. Juan Pedro Molina Cabañate (Molina Cabañate, 2011) cree que el internet puede afianzar los resultados obtenidos de la comunicación interna clásica por ser participativa lo cual motiva al personal; crea en ellos sentido de pertenencia, impulsa a la creación de lazos relacionales; y, por otra parte, al ser más amplia permite focalizar al talento humano, almacenar conocimientos que pueden requerirse en el futuro, y reducir la incertidumbre.

Frente a esto muchos autores coinciden que esta herramienta no es ni positiva ni negativa sino que depende de la gestión y política que la acompañe en la implementación, de manera de que se convierta en un medio para que los colaboradores sean prescriptores de la marca.

2.7.3. La Web 2.0

Iñaki Bustínduy (Bustínduy, 2010) dice que es el giro que dio la Internet al permitir a los usuarios la interacción en las páginas generando así una retroalimentación, la comunicación.

Anteriormente la Web 1.0 era un estado de la World Wide Web que únicamente permitía dar lectura a contenidos, ser un receptor. Pero, actualmente, los usuarios son "proconsumidores", es decir consumidores y productores de contenidos al mismo tiempo; van cambiando de emisores a perceptores constantemente.

La tecnología convencional va siendo sustituida con la comprensión de la innovación tecnológica y los nuevos procesos organizacionales de desarrollo, que además está estrechamente relacionado con las estrategias de gestión empresarial y el clima laboral gracias al incremento del potencial del talento humano con el aprendizaje y la capacidad innovadora.

2.7.4. Correos electrónicos institucionales

EL correo electrónico ha sustituido enormemente a las herramientas de comunicación tradicional como los buzones de sugerencia, circulares o memorandos y los tabloneros de anuncio. Este medio es uno de los canales de comunicación más usuales actualmente debido a su instantaneidad para transmitir la información y al alcance que tiene; además maneja una estricta confidencialidad por ser un medio personal, y así mismo puede participarse a varias personas e incluso formar grupos de destinatarios para informar simultáneamente a masas e incluso pedir un acuse de recibo. Tiene oportunidad de un feedback mayormente acertado puesto que al ser un medio escrito es más exacto. Por último, tiene la capacidad de adjuntar archivos, videos, etc. lo que extiende su capacidad frente a los medios tradicionales antes mencionados.

CAPITULO 3

3. Estrategias de comunicación adaptables al público interno

3.1. Definición del Problema

TRIBOILGAS en su afán por crecer como organización busca actualmente formas de mejorar sus procesos, cultura y clima laboral.

La falta de comunicación es su principal problema, debido a que de este derivan dificultades que no sólo afectan al ambiente de la empresa y a su imagen tanto interna como externa, sino también a su productividad.

Se ha notado que las herramientas comunicacionales a pesar de ser pocas no son bien utilizadas por el personal por lo que retrasa los procesos, esto al tener la Certificación ISO de calidad puede desencadenar inconsistencias e incluso el levantamiento de la certificación; por esta razón, es necesario crear una cultura de comunicación en la empresa, ampliar su estructura lineal para obtener una mejor retroalimentación y enriquecer el trabajo diario no solo entre jefe y subalterno sino también interdepartamentalmente, de manera que se aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y se disminuya el margen de error en los resultados.

Como se conoce el clima laboral es uno de los principales factores que los colaboradores consideran en un trabajo; por lo tanto; para reducir la rotación de personal y el ausentismo registrado es necesario proponer acciones que incentiven al talento humano y logren una integración global.

Objetivo de Estudio

El objetivo del plan de comunicación a realizar es:

Identificar estrategias de comunicación adaptables a la empresa TRIBOILGAS de manera que se logre una mejora en el clima laboral y su cultura para crear sentido de pertenencia en los colaboradores.

3.2. Herramientas de comunicación

En el capítulo anterior se mencionaron cada una de las herramientas de comunicación utilizadas en las organizaciones, de estas TRIBOILGAS maneja las siguientes:

- a) Reuniones de Grupo.: Se realizan en trabajo del campo (en las ciudades Lago Agrio y El Coca) entre las jefaturas cuando van a ser relevadas por el siguiente grupo que ingresa de turno (comunicación horizontal). Este tipo de reuniones es conocido en la empresa como "meeting".
- b) Reuniones Individuales: Actualmente, por la certificación de calidad se están realizando reuniones individuales para el levantamiento de procesos, estas se realizan con los jefes de área y personal asignada de la empresa y un auditor externo, quienes van por cada unos de los puestos de trabajo para obtener la información de los procedimientos y tiempos que manejan en el efecto de cada una de sus tareas.
- c) Publicaciones Internas, circulares internas: Es la herramienta más utilizada internamente, puesto que a través de memorandos se dan a conocer todos los requerimientos, cambios, novedades, etc.
- d) Cartelera: La empresa cuenta con una cartelera en el área de Recursos Humanos que es la más atendida, pues contiene por lo general los

cumpleaños del mes y las fechas de pago de la empresa. Existe otra cartelera en el área contable pero permanece vacía.

- e) Correo Interno: Es también un medio de comunicación importante en TRIBOILGAS debido a que permite la comunicación sobre todo entre las personas del campo con el área administrativa que se maneja únicamente en la matriz en la ciudad de Quito.

3.3. Análisis Interno

3.3.1. Capacidad de talento humano

El talento humano de TRIBOILGAS es calificado, las personas tienen preparación profesional en el área en que están ubicadas. Los colaboradores de la parte administrativa son en su mayoría personas mayores que llevan varios años de trabajo en la empresa; por el contrario, el personal de campo es en su mayoría gente joven.

El problema radica en que los departamentos no están interrelacionados, cada uno realiza su trabajo, e incluso no hay una comunicación permanente entre los miembros de cada departamento que permita una retroalimentación y mejora en los procesos. Mucho menos existe esa retroalimentación y trabajo en conjunto por conseguir los objetivos de la organización que son a los que todos los departamentos deberían aportar.

La organización cuenta con una política en donde por lo menos una vez al año los colaboradores deben tener una capacitación técnica en su área para cumplir con lo establecido por la ley.

La organización desde que se implementó la norma ISO de calidad no ha tenido capacitaciones conjuntas a nivel de filosofía corporativa, sino únicamente sobre sus procesos diarios y necesidades de cada departamento.

3.3.2. Capacidad financiera

TRIBOILGAS al ser una empresa que maneja un alto flujo de efectivo y rentabilidad, ha buscado el apoyo de instituciones financieras calificadas, las mismas que colaboran con las necesidades de la organización en las diferentes actividades tales como se detallan a continuación:

- Pago de Nómina Banco del Pichincha
- Compra de Vehículos Banco Capital
- Compras y transacciones al exterior City Bank
- Créditos adicionales Banco Proamérica

Cada una de las instituciones ha designado un agente de cuenta para poder suplir de manera inmediata las transacciones requeridas.

3.3.3. Capacidad Tecnológica:

La empresa cuenta en el área de campo con instrumentos de alta tecnología para poder desarrollar las labores y brindar un óptimo servicio a los clientes. La maquinaria pesada que se utiliza es importada y especializada para el trabajo que se requiere; por lo tanto, exige conocimientos técnicos de la gente que la opera y su uso es restringido para estos. En la parte administrativa únicamente se manejan computadores con las herramientas que permiten realizar su trabajo a los colaboradores. Tienen un mail y un chat interno para facilitar la comunicación.

3.3.4. Aspecto Legal

Triboilgas al ser una empresa constituida bajo las leyes ecuatorianas, tiene que regirse bajo el marco legal vigente y estar atento a los cambios que este realice, si bien es cierto que en el Gobierno de turno se han elaborado leyes que favorecen a los trabajadores, la empresa está en la obligación de

responder a las mismas; sin descuidar los derechos que esta tiene como empleadora.

Por ello la rotación alta de personal, y con un gran número de colaboradores, involucra a TRIBOILGAS en problemas legales tales como: juicios por parte de trabajadores inconformes, accidentes de tipo laboral; para lo cual se cuenta con el apoyo de un asesor legal interno y externo para tener un resultado favorable a las dos partes, sin descuidar los beneficios propios de la empresa.

3.3.5. Aspecto Administrativo

La administración de la empresa existe un equipo de trabajo que se desarrolla acorde a las necesidades de TRIBOILGAS, sin embargo aun existen aspectos administrativos que estacan el avance empresarial, debido a que es una empresa familiar, la toma de decisiones depende de una sola persona, que en muchas ocasiones prefiere manejarlo al estilo antiguo, sin tomar en cuenta que la empresa se ha desarrollado y que necesita dar un giro para mantenerse al ritmo del resto de empresas modernas y de la misma línea de trabajo.

Sin embargo, este limitante no ha significado un estancamiento para la empresa, ya que el Presidente Ejecutivo ha sido siempre la persona que ha estado al frente de la empresa.

3.4. Análisis FODA

Fortalezas

- La empresa tiene la norma ISO de calidad.
- Cuenta con una filosofía corporativa.
- Tiene diversos departamentos para su funcionamiento.
- Tiene 15 años de funcionamiento.
- Su arquitectura tiene armonía con su identidad corporativa.
- Cuenta con tecnología propia y adecuada para la explotación del crudo.

Oportunidades

- Ampliación de la gama de servicios y productos, por el incremento en el uso de tecnologías en la producción por parte del gobierno.
- Apoyo del gobierno al sector hidrocarburífero al ser la principal fuente de ingresos del país.
- Es conocida en el medio.
- Al ser una empresa Petrolera, maneja uno de los recursos más importantes para el desarrollo del país e industrial.

Debilidades

- La filosofía fue diseñada por la gerencia sin participación de los colaboradores, por lo tanto es aún desconocida por los últimos.
- Al ser una empresa familiar varias jefaturas son copadas por parentesco.
- No tienen un área, ni una persona encargada de la comunicación.
- Los colaboradores no se comunican interdepartamentalmente en el área administrativa.
- Las personas del campo solo conocen al área de recursos humanos del área administrativa.
- No cuentan con un manual de identidad e imagen.
- Problemas internos de operación.
- Ausentismo del personal.
- Falta de investigación y desarrollo.

Amenazas

- Apoyo a la "cultura verde" en el país, lo que hace que varios grupos ambientalistas estén en oposición a la línea de negocio.
- El petróleo es un recurso natural no renovable; por lo tanto, la explotación decrecerá con el pasar de los años.
- Las empresas petroleras a pesar de que sean privadas se deben a la empresa pública Petroecuador.
- Las empresas están realizando artículos ecológicos como los vehículos híbridos que funcionan a través de energía.

3.5. Análisis EFI

Factores de Éxito	Peso	Calificación	% Ponderación
Fortalezas			
La empresa tiene la norma ISO de calidad	0,20	3	0,6
Cuenta con una filosofía corporativa	0,20	2	0,4
Tiene diversos departamentos para su funcionamiento	0,05	2	0,1
Tiene 15 años de funcionamiento	0,15	4	0,6
Su arquitectura tiene armonía con su identidad corporativa	0,25	3	0,75
Cuenta con tecnología propia y adecuada para la explotación del crudo	0,15	2	0,3
TOTAL	1,00		2,75
Debilidades			
La filosofía fue diseñada por la gerencia sin participación de los colaboradores, por lo tanto es aún desconocida por los últimos.	0,50	2	1
Al ser una empresa familiar varias jefaturas son utilizadas por parentesco	0,05	2	0,1
No tienen un área, ni una persona encargada de la comunicación	0,02	1	0,02
Los colaboradores no se comunican interdepartamentalmente en el área administrativa	0,04	2	0,08

Las personas del campo solo conocen al área de recursos humanos del área administrativa	0,03	2	0,06
No cuentan con un manual de identidad e imagen.	0,01	1	0,01
Problemas internos de operación	0,03	2	0,06
Ausentismo del personal.	0,03	1	0,03
Falta de investigación y desarrollo	0,10	1	0,1
Falta de capacitaciones periódicas a los empleados	0,15	1	0,15
Horario de atención poco accesible para cierto segmento de usuarios	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		7,15

Análisis EFI:

- Para la obtención del peso se dio un valor máximo 0.30 y un mínimo de 0.05, donde intervienen las jefaturas de área y gerencias.
- Calificación se maneja una calificación máxima de 5 y mínima de 1, donde intervienen las jefaturas de área y gerencias.
- Ponderación es el resultado de la multiplicación del peso * calificación para obtener el valor final de lo estipulado en el FODA.
- Es importante la intervención de las personas que tienen a sus cargos colaboradores, de este modo no existe ningún tipo de sesgo en los valores; y se tratan puntos importantes para el desarrollo de Triboilgas y de sus colaboradores.

3.6. Análisis EFE

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Ampliación de la gama de servicios y productos por el incremento en el uso de tecnologías en la producción por parte del gobierno.	0,25	3	0,75
Apoyo del gobierno al sector al ser la principal fuente de ingresos del país.	0,25	2	0,5
Es conocida en el medio	0,25	2	0,5
El combustible es un recurso indispensable para la operación de las organizaciones.	0,25	1	0,25
TOTAL	1,00		2
Amenazas			
Apoyo a la "cultura verde" en el país, lo que hace que varios grupos ambientalistas estén en oposición a la línea de negocio	0,3	1	0,3
El petróleo es un recurso natural no renovable por lo tanto la explotación decrecerá con el pasar de los años	0,2	1	0,2
Las empresas petroleras a pesar de que sean privadas se deben a la empresa pública Petroecuador	0,25	2	0,5
Las empresas están realizando artículos ecológicos como los vehículos híbridos que funcionan a través de energía	0,25	3	0,75
TOTAL	1,00		5,75

Análisis EFE:

- Para la obtención del peso se dio un valor máximo 0.30 y un mínimo de 0.05, donde intervienen las jefaturas de área y gerencias.
- Calificación se maneja una calificación máxima de 5 y mínima de 1, donde intervienen las jefaturas de área y gerencias.
- Ponderación es el resultado de la multiplicación del peso * calificación para obtener el valor final de lo estipulado en el FODA.
- Es importante la intervención de las personas que tienen a sus cargos colaboradores, de este modo no existe ningún tipo de sesgo en los valores; y se tratan puntos importantes para el desarrollo de Triboilgas y de sus colaboradores.

3.7. FODA Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIAGNOSTICO INTERNO/EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con tecnología propia y adecuada para la explotación del crudo 2. Cuenta con una filosofía corporativa 3. Tiene 15 años de funcionamiento 4. Tiene diversos departamentos para su funcionamiento 5. La empresa tiene la norma ISO de calidad 6. Su arquitectura tiene armonía con su identidad corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de investigación y desarrollo 2. Al ser una empresa familiar varias jefaturas son utilizadas por parentesco 3. No tienen un área, ni una persona encargada de la comunicación La filosofía fue diseñada por la gerencia sin participación de los colaboradores, por lo tanto es aún desconocida por los últimos. 5. Los colaboradores no se comunican interdepartamentalmente en el área administrativa Las personas del campo solo conocen al área de recursos humanos del área administrativa 7. No cuentan con un manual de identidad e imagen. 8. Problemas internos de operación 9. Ausentismo del personal.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la gama de servicios y productos por el incremento en el uso de tecnologías en la producción por parte del gobierno. Apoyo del gobierno al sector hidrocarburífero al ser la principal fuente de ingresos del país. 2. Es conocida en el medio 3. El combustible es un recurso indispensable para la operación de las organizaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La adquisición de maquinaria nueva para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. 2. Existe un sentido de sinergia entre los servicios que ofrece la empresa hacia el Estado; y viceversa. 3. Por su trayectoria maneja buenas relaciones en el medio 4. Al manejar un recurso indispensable para el desarrollo de diferentes actividades, es necesario mantener un sistema de calidad para un mejor servicio.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a la "cultura verde" en el país, lo que hace que varios grupos ambientalistas estén en oposición a la línea de negocio 2. El petróleo es un recurso natural no renovable por lo tanto la explotación decrecerá con el pasar de los años 3. Las empresas petroleras a pesar de que sean privadas se deben a la empresa pública Petroecuador 4. Las empresas están realizando artículos ecológicos como los vehículos híbridos que funcionan a través de energía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe la concientización ni un plan enfocado para incentivar la cultura verde en Triboilgas. 2. En el Ecuador existen muchas empresas familiares, por lo que su administración es más compleja, y mayor razón empresas que manejan recursos no renovables, deben tener una diversificación en sus servicios para su existencia en el mercado. 3. A pesar de ser una empresa que se maneja directamente con una empresa pública, no existe una persona encargada de la comunicación ni su aplicación. 4. La empresa cuenta con una filosofía empresarial, pero en la cual no se tomo en cuenta aspectos ecológicos que existen en la actualidad.

3.8. Clima Laboral

Definido por (Hall) como ambiente organizacional refiriéndose al medio que rodea a las organizaciones en donde se conjugan las siguientes condiciones:

- Condiciones Tecnológicas: Actualmente la tecnología es un elemento principal en el funcionamiento de las organizaciones.
- Condiciones Legales: Existen organizaciones que tratan de evadir la ley o que incluso no están constituidas como empresas, esto afecta a la incertidumbre de los colaboradores.
- Condiciones Políticas: El ambiente organizacional está afectado también por factores externos, ajenos a la empresa que sin embargo afectan a sus operaciones. Es el caso político, en donde la legislación para las compañías es quien rige en especial a las empresas públicas.
- Condiciones Económicas: Se refiere al estado de la economía en el que tiene que operar la empresa; conseguir réditos económicos es la razón de ser de las organizaciones; por lo tanto, las cambiantes condiciones económicas suelen ser una gran restricción para éstas.
- Condiciones Demográficas: la religión, grupo étnico, edad, distribución por sexo, etc. son consideraciones importantes en el clima laboral.
- Condiciones Ecológicas: Se refiere al impacto ecológico y social que tienen las organizaciones sea por su ubicación física o por su tipo de negocio, así como las acciones que toman frente a las comunidades u organizaciones aledañas y a la sociedad en general, para reducir la afectación. En empresas petroleras es un factor predominante ya que la materia prima se extrae justamente del suelo del Oriente Ecuatoriano.

- **Condiciones Culturales:** La cultura en la que se desenvuelven las organizaciones es muy influyente debido a que de esta dependerá si se acopla o no un colaborador a la empresa, o si los valores referentes organizaciones específicas o tipos de organizaciones son positivos o negativos. Grandes influyentes en la cultura son los medios de comunicación, actualmente con la "cultura verde" a la que se inclina el país y el mundo, las empresas dedicadas al petróleo, por ejemplo, requieren de acciones de relaciones públicas para contrarrestar estos valores culturales.

3.8.1. Estrategias de Comunicación Interna

Las estrategias según José Elías y Juan Mascaray son:

3.8.2. Estrategia de Apalancamiento:

Esta estrategia se basa en solucionar de raíz los problemas significativos que tenga la organización de tal manera que se optimice recursos y se derive la solución de otros problemas al tratar de fondo las falencias de la empresa. Por tanto, es un efecto multiplicador de soluciones pero es necesario saber determinar correctamente el punto que se va a atacar para que pueda trascender a otras partes de la organización.

3.8.3. Estrategia de Franquiciamiento:

La estrategia de franquiciamiento identifica líderes de opinión dentro de la organización para su funcionamiento, estos son preparados para que colaboren a la organización a conseguir el objetivo que se lo determina previamente dependiendo la situación de la organización que se requiere cambiar, implementar y eliminar. El franquiciado deberá ser una persona que tenga acogida en el grupo, sepa comunicarse y debatir, trabajar en equipo, manejar las herramientas comunicacionales, debe ser una persona democrática,

conocer el estilo de la organización y de preferencia pertenezca a un nivel intermedio en la estructura de la organización; es necesario reforzar sus habilidades si ya existen en el colaborador, o desarrollarlas si carece de algunas técnicas de comunicación. Además de no tener clara la cultura organizacional se deberá realizar un manual de estilo corporativo para que lo que se vaya a comunicar por medio del franquiciado sea coherente con la organización.

Una vez escogido y preparado el franquiciador, se deberá realizar una manual de implantación de la estrategia en donde consten las responsabilidades tiempos, maneras y limitaciones que se tienen, así como medidores de cumplimiento y medidas correctivas. Se puede realizar también un acuerdo entre las partes (franquicia y franquiciado) para que quede por sentado que están de acuerdo en su participación activa en esta estrategia comunicativa.

3.8.4. Estrategia de Adelantamiento

Se obtiene información anticipada de todos los departamentos gracias a políticas de comunicación en la empresa que permitan la planificación para impartir las comunicaciones en el momento y por el medio adecuado, de manera que se emita una comunicación controlada y dando como resultado además, una comunicación eficaz, para esto se debe realizar un plan para casos de emergencia así como un sistema de seguimiento y control que monitoree el proceso.

3.8.5. Estrategia de Nominamiento

Se basa en personalizar la comunicación para que los colaboradores sientan empatía con la organización. Esto se hace de una persona anónima a otra gracias a una base de datos de los miembros de la organización, que debe estar siempre actualizada, de esta manera se logra que la comunicación sea más cálida y fluida, esta estrategia es más apta para situaciones habituales, lo

que permite que se pueda estandarizar el proceso y se pueda realizar la medición y control del mismo.

3.8.6. Estrategia de Acercamiento

Esta estrategia trata de las herramientas de comunicación, los medios que se usan para la difusión de los mensajes y su seguimiento, considerando el tiempo que tarda emitirlo y el alcance conseguido. Es en sí la logística de la comunicación y se puede dar por medio de los siguientes canales: las comunicaciones verbales y no verbales, el lenguaje escrito, los medios audiovisuales, sean estos independientes o sea que se combinen entre sí.

3.8.7. Estrategia de Acompañamiento

Son guías personalizadas que aumentan la confianza en los colaboradores, disminuyen su incertidumbre y clarifican futuros horizontes, esto es necesario sobre todo para darles la capacidad de toma de decisiones.

3.8.8. Estrategia de Ritualizamiento

Esta estrategia aprovecha los rituales que tiene la organización para transmitir los mensajes, por ejemplo en festejos, bienvenidas, etc. Esto permite que los mensajes se visualicen en base a los rituales identitarios de la empresa, reflejan coherencia y tienen mayor acogida.

Hay que cuidar el tipo de mensajes que se comunica en eventos sociales de la organización puesto que son eventos de dispersión y para muchas personas suele ser molesto hablar de trabajo en este tipo de encuentros, asuntos demasiado técnicos no están acorde a este tipo de momentos.

3.8.9. Estrategia de Facilitamiento

Es la eliminación de las barreras de comunicación que impiden que el proceso se de eficazmente; por lo tanto, es mejor apartar su uso de la organización, hay que identificar si son por falta de actitud en las personas, insuficiencias en los canales empleados o fallas en las políticas o estructuras de la empresa y de la comunicación.

3.8.10. Estrategia de Diseñamiento

El diseño de los mensajes debe ser acorde a la cultura corporativa, añadiéndole además factores técnicos, factores estéticos y factores psicológicos de manera que sean atractivos para nuestros públicos y el mensaje sea receptado correctamente.

3.8.11. Estrategia de Anclamiento

Esta estrategia busca que todas las estrategias antes mencionadas se vayan arraigando en la empresa de manera que las actividades de comunicación se vuelvan un hábito en la organización y se genere una cultura comunicativa.

3.9. Servicio al Cliente Interno

Los colaboradores son considerados clientes internos según (Domínguez Collins, 2006 págs. 4-5) y son estos quienes proyectan la calidad del servicio que reciben dentro de la organización hacia los clientes externos, los clientes internos no solo son usuarios y consumidores de los bienes y servicios de la empresa como cualquier cliente externo, sino que también son receptores de información, procedimientos e insumos por parte de la empresa y de otros colaboradores, por lo tanto son por otro lado proveedores para otros compañeros de trabajo.

Si el cliente interno recibe lo que necesita para realizar su trabajo y es acorde a la filosofía corporativa de servicio que la empresa promociona, podrá brindar al cliente externo calidad en el servicio y ofertar de la mejor manera sus productos o servicios, aportando a la competitividad de la misma.

CAPITULO 4

4. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL DE TRIBOILGAS

4.1. Plan Estratégico de Comunicación Interna

El plan estratégico de comunicación interna propuesto por (Brandolini, y otros, 2008) consta de 5 instancias:

4.1.1. Pre- Diagnóstico

Es la información recabada inicialmente, que permite tener un panorama general de la organización para poder situarla y tener una idea clara de lo que requiere.

Con esta información se puede dar el siguiente paso, el diagnóstico.

4.1.2. Diagnóstico

Aquí se va a investigar a profundidad todos los aspectos comunicacionales de la empresa, esto se logra a través de una auditoria de comunicación y una investigación del clima laboral en donde se realizan encuestas al personal de la organización.

- **Tamaño de la muestra**

La encuesta se realizará a 297 personas, proporcional que representa al 100% de la población total,

Obtenido según el cálculo:

$$N = \frac{569}{(0,04)^2 (569-1)+1}$$

$$N = 297$$

- **Auditoria de Comunicación**

1. **Identidad**

- **Nombre:** El nombre TRIBOILGAS es de tipo contractivo, patronímico y descriptivo; contractivo porque deriva de la contracción de 2 nombres de personas; patronímicos porque los nombres de los que realizan la contracción son los dueños fundadores de la empresa; y descriptivo porque en su nombre indica el principal atributo que identifica el tipo de empresa que es.
 - **TRI:** Es la contracción de las 3 iniciales de Byron Bolívar Barrionuevo.
 - **BO:** Es la contracción de Bolívar (dueño fundador y presidente ejecutivo de la empresa).
 - **IL:** Contracción de Hilda (nombre de la esposa del fundador).
 - **GAS:** Describe el tipo de negocio al que se dedica la organización.

- **Identidad Visual**

La empresa maneja los colores corporativos e identidad corporativa desde su mobiliario en el área administrativa hasta la infraestructura de los campers y la maquinaria utilizada en el trabajo de campo.

Existe papelería definida por la organización e incluso recientemente se estandarizó el uso del logo en los memorandos virtuales.

La señalética no es utilizada en el área administrativa ni en el área de mantenimiento, pero por las exigencias de la seguridad industrial que se requiere en el trabajo de campo en El Coca y Lago Agrio existe señalética.

- **Identidad Conceptual:** La empresa tiene una filosofía corporativa realizada por una empresa externa, el gerente general y las jefaturas de la empresa.

La misión:

“Brindar un servicio de calidad a las Empresas del sector petrolero; en el Reacondicionamiento de pozos, a través de profesionales y servicios especializados; con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera confiable”.

La misión de Triboilgas es muy acertada puesto que define qué es la empresa, pero redundante al decir que brinda un servicio de calidad a través de profesionales y servicios especializados. Por lo tanto, se considera que se debería modificar y se podría mencionar la maquinaria con la que cuenta la empresa.

“Ser una empresa internacional, líder en el Sector petrolero.Reconocida en ellos, por el alto valor añadido, la excelencia en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la calidad de su manejo”.

La visión define a dónde la empresa quiere llegar pero debe ser realista, los objetivos que se plantee la empresa y se hagan tangibles a través de sus acciones deben aportar para que se logre esta meta.

En este caso la empresa quiere internacionalizarse, sin embargo, su objetivo principal propone ser líder en el mercado en el que se encuentra. Además no tiene un plan para poder traspasar las fronteras y no se ha realizado ningún acercamiento con empresas extranjeras.

En la empresa laboran profesionales con títulos relacionados a su área, en el departamento administrativo la mayoría de colaboradores son personas mayores que son parte de la empresa desde hace muchos años; en el campo, el personal está conformado por gente joven, las jefaturas obviamente exigen un nivel de experiencia por lo que tienen unan edad intermedia.

- **Acciones de comunicación interna:**

- La comunicación interna depende de los departamentos, en campo por ejemplo existe comunicación horizontal cuando se realizan “meeting” entre jefaturas, y vertical ascendente y descendente cuando se reúnen los jefes con el grupo de turno antes de realizar el relevo.
- En cambio, en el área administrativa se realizan cuando existe algún tema o problema a tratar, puede ser con todo el grupo o con la persona involucrada.

- Con la gerencia tampoco se realizan reuniones, sino únicamente cuando se debe tratar algún tema que requiere aprobación de los altos mandos.
- La página web de Triboilgas no cuenta con la filosofía de la empresa, pero contiene información sobre las actividades, herramientas, clientes y otros servicios que ofrece la empresa. No está actualizada.
 - Las reuniones de integración que realiza TRIBOILGAS:
- En los cumpleaños: En el campo se realizan reuniones mensuales que son coordinadas directamente por los colaboradores pero con el apoyo económico de la empresa. Por su parte, en el área administrativa realizan los festejos el día de los onomásticos y fechas de festividades nacionales entre todos los colaboradores. Estos actos se hacen sin la gerencia.

4.1.3. Planificación

Es la fase donde se diseñan el plan en sí; desde los objetivos, las acciones, tácticas, herramientas, hasta los responsables, tiempos, recursos, y todos los detalles que necesitará el Plan para ser efectuado.

4.1.4. Ejecución

Esta es la parte crucial del plan de comunicación, puesto que depende de todos los colaboradores para lograr los objetivos planteados, así como de los líderes de la organización y el comunicador corporativo.

4.1.5. Seguimiento

Es necesario establecer parámetros de medición para cada cierto tiempo verificar y controlar el proceso. De esta manera, se pueden dar ciertas

modificaciones, correcciones o se puede continuar con la aplicación del plan como se lo estableció desde el principio. Se tiene siempre que evaluar en función de los objetivos planteados para la organización.

4.2. Identidad Corporativa y Clima Laboral

4.2.1. Identidad Corporativa

Cees Van Riel (Van Riel, 1997) define a la identidad corporativa como la personalidad de una empresa compuesta por una mezcla de elementos "mix de identidad corporativa" que son: símbolos, comunicación y comportamientos.

- **Componentes de la Identidad Corporativa**

El autor Joan Costa (Costa, 2009) enumera seis tipos de identidad corporativa:

- **Identidad Cultural:** Está constituida por la Misión, Visión y Valores Corporativos que son reflejados a través de los hechos, productos, servicios, la comunicación y las relaciones. Existe un "reconocimiento experiencial" de los públicos con la identidad cultural convertida en imagen.

- **Identidad Verbal:** Compuesta por un sistema de signos que tienen significado.

El nombre de la organización, es la identidad legal y social que se le da a una marca, se la debe registrar para que sea original de manera que refuerce la identidad diferencial y evite confusiones con otras empresas. A esto se suman el logo y los colores que identifican a la empresa, generando un símbolo.

- **Identidad Visual:** Es el estilo visual de la empresa que se debe adaptar a la identidad verbal y cultural definidas, para poder comunicar los

mensajes visuales y audiovisuales de manera armónica, es el "packaging"; la señalética, página web y toda la publicidad, es la marca.

- **Identidad Objetual:** Se considera en esta clase de identidad desde los objetos de la empresa: útiles de oficina, sillas, cafetera, etc.; hasta los productos o bienes relacionados con el servicio que presta la organización. La forma, el estilo y la estética que maneje un formato construyen la identidad objetual, de manera que el objeto ayude a identificar a la organización que empieza con la forma, para dar paso a toda una experiencia sensorial, emocional y funcional.
- **Identidad Ambiental:** Se refiere a la infraestructura, la arquitectura corporativa, en donde las empresas de servicios tienen el punto de encuentro con el cliente a diferencia de las empresas que ofertan productos que tienen el encuentro con el cliente mediante los mismos productos.
- **Identidad Comunicacional:** La identidad comunicacional trata de que las clases de identidad antes mencionadas den un valor añadido a la empresa en función de la imagen, generación de contactos y vínculos emocionales, más allá de su simple funcionalidad de nombrar, generar consumismo o ser un lugar de atención al cliente.

4.2.2. Estrategias para lograr una fuerte identidad corporativa:

Según este autor la identidad corporativa se fortalece gracias a:

- **El incremento de la motivación en los colaboradores:** Esto hace que el talento humano se identifique con la empresa y se cree un sentido de pertenencia.

- La confianza que inspire la organización en los públicos objetivos externos: Esto se logra a través de una identidad corporativa bien definida capaz de afianzar la imagen o percepción de los públicos, siempre y cuando la filosofía y los mensajes que se transmiten no sean contradictorios.
- La importancia que la empresa les da a los clientes: La atención que se brinda a este público asegura el futuro de la empresa puesto que de esta manera se busca una relación redituable (fructífera y continuada).
- La importancia que la empresa le da al papel de los públicos objetivos financieros: Este tipo de público es considerado el segundo más importante, después de los clientes. Estos deben confiar en la organización debido a que suministran a las organizaciones grandes cantidades de dinero; por lo tanto, es necesario mantener este tipo de relaciones que podrán apoyar a la empresa sobre todo el caso de crisis.

4.3. Tabulación de la Encuesta aplicada a TRIBOILGAS CIA. LTDA.

Cuadro resumen Relaciones Interpersonales

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1.- ¿Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones?	64%	33%	3%
2.- ¿Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo?	68%	32%	0%
3.- ¿Recibo apoyo por parte de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de mis tareas?	51%	49%	0%
4.- ¿Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo?	3%	48%	49%

Relaciones Interpersonales: Los resultados reflejan que existe un buen ambiente de trabajo, el problema se encuentra en la colaboración entre compañero, para el cumplimiento eficaz y a tiempo de las tareas. Esto podría deberse a la falta de entendimiento en el manejo de procesos, para lo que se podría publicar a lo interno de la empresa diagramas de flujo de cada proceso que permita su entendimiento.

1. ¿Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones y aportes?

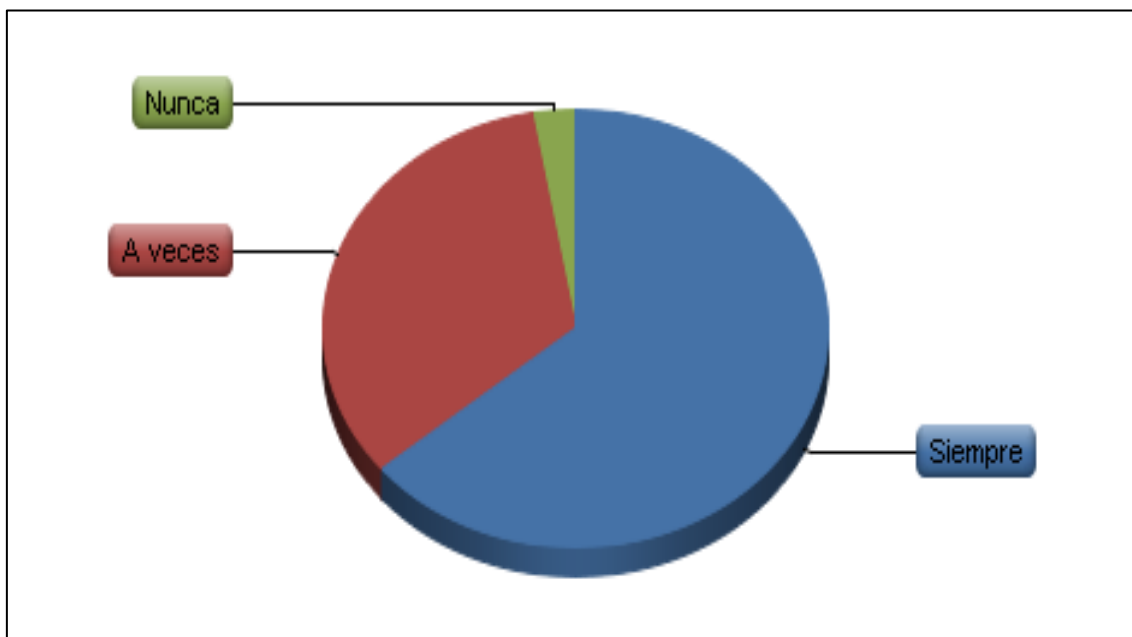


Gráfico No. 1 Pregunta # 1

Tabla No.

1 Pregunta # 1

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		64%
2	A veces		33%
3	Nunca		3%
	Total		100%

2. ¿Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo?

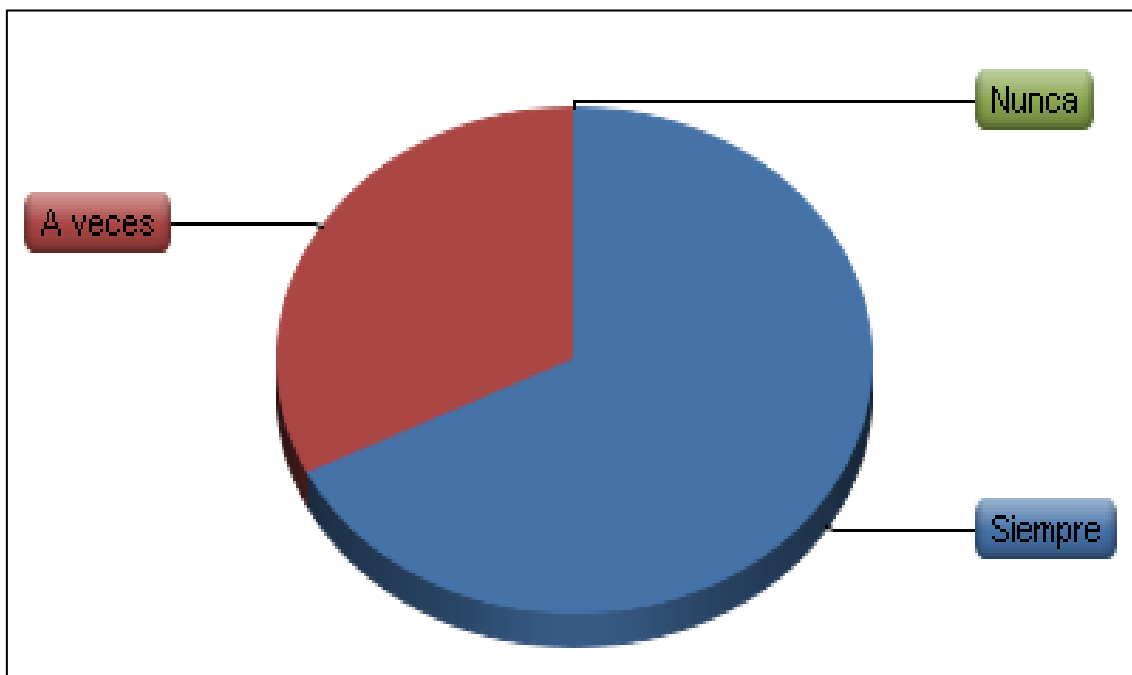


Gráfico No. 2 Pregunta # 2

Tabla No. 2

Pregunta # 2

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	68%
2	A veces	32%
3	Nunca	0%
	Total	100%

3. ¿Recibo apoyo por parte de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?

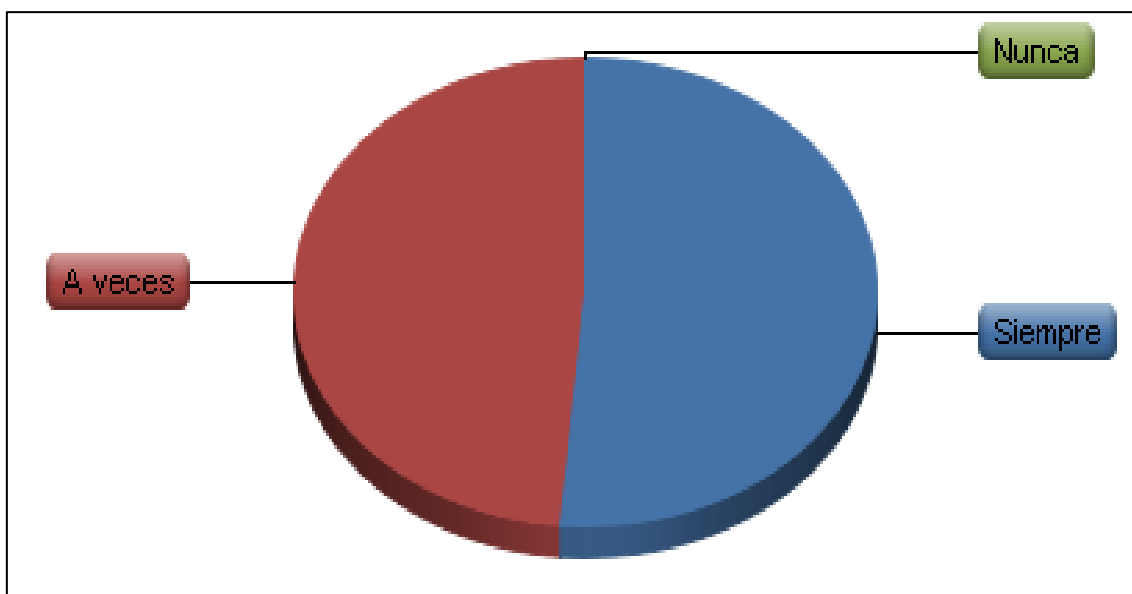


Gráfico No. 3 Pregunta # 3

Tabla No. 3

Pregunta # 3

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	51%
2	A veces	49%
3	Nunca	0%
	Total	100%

4. ¿Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo?

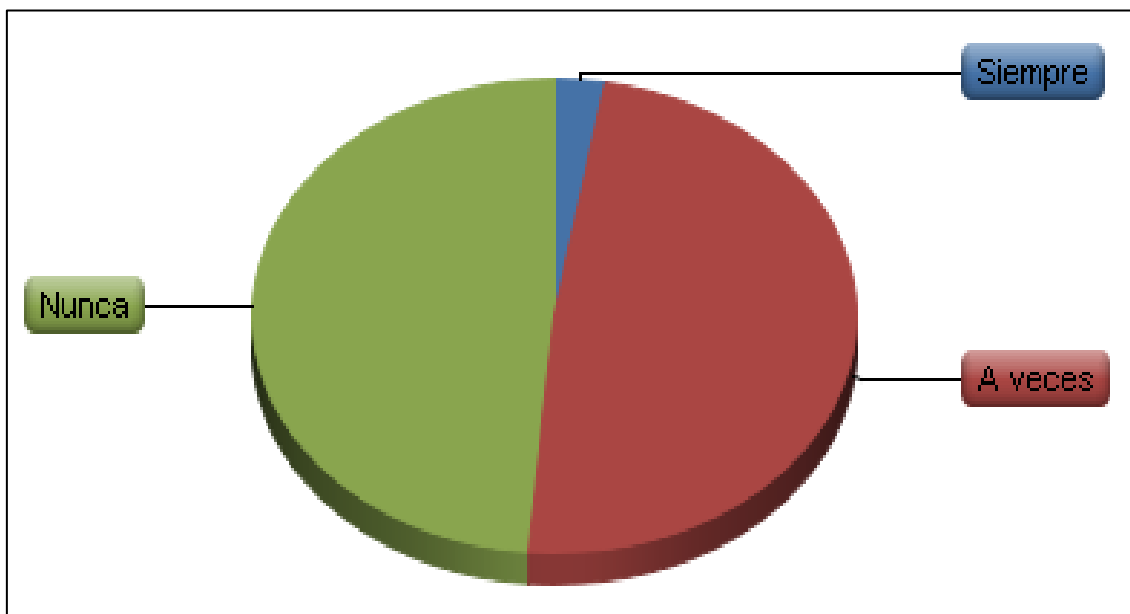


Gráfico No. 4 Pregunta # 4

Tabla No. 4

Pregunta # 4

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	3%
2	A veces	48%
3	Nunca	49%
	Total	100%

Cuadro resumen Estilo de la Dirección

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
5.- ¿Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza?	75%	22%	3%
6.- ¿Se toma en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales?	49%	48%	3%
7.- ¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son claras?	65%	35%	0%
8.- ¿El jefe desconfía de la forma en la que yo realizo mis actividades y tareas?	3%	39%	58%

Estilo de la Dirección: A pesar de que existe un ambiente de confianza entre los colaboradores y el jefe inmediato, los colaboradores sienten que sus opiniones no son siempre tomadas en cuenta, esto podría deberse a que no existe una comprensión total de las obligaciones que deben cumplir para cada tarea, para lo cual se podría sugerir que exista mayor interacción en los “meeting” que realiza la gente de campo y se de apertura a nuevas opiniones

para mejorar la calidad de trabajo y relación entre los colaboradores, mediante tarjetas de preguntas de apoyo.

5. ¿Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza?

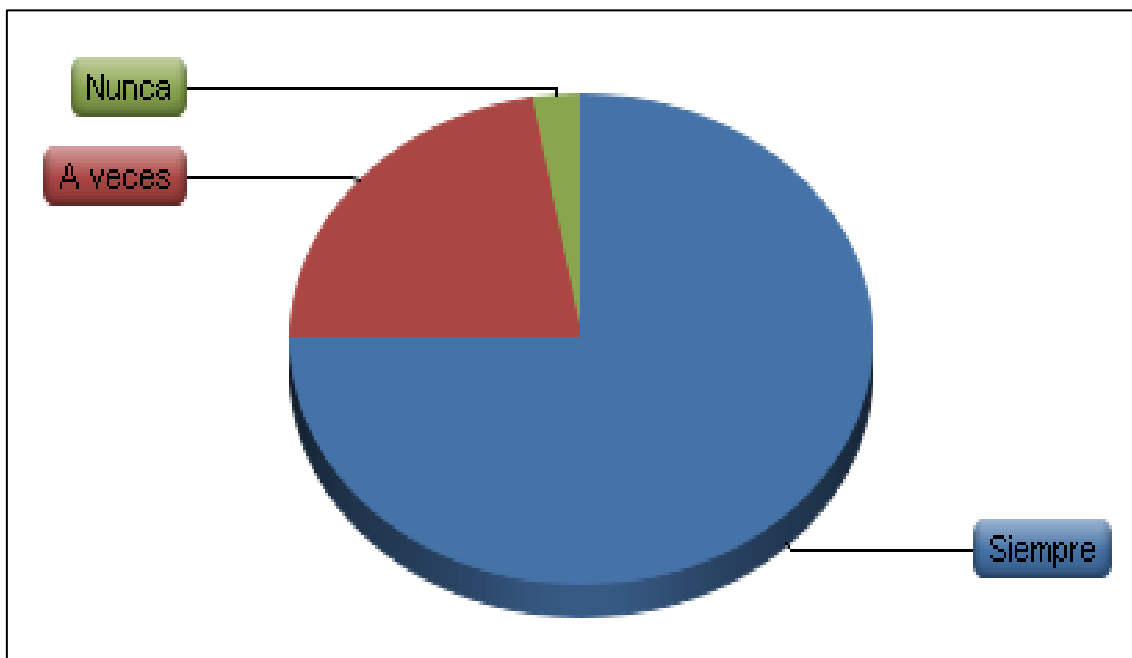


Gráfico No. 5 Pregunta # 5

Tabla No. 5

Pregunta # 5

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	75%
2	A veces	22%
3	Nunca	3%
	Total	100%

6. ¿Se toman en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales?

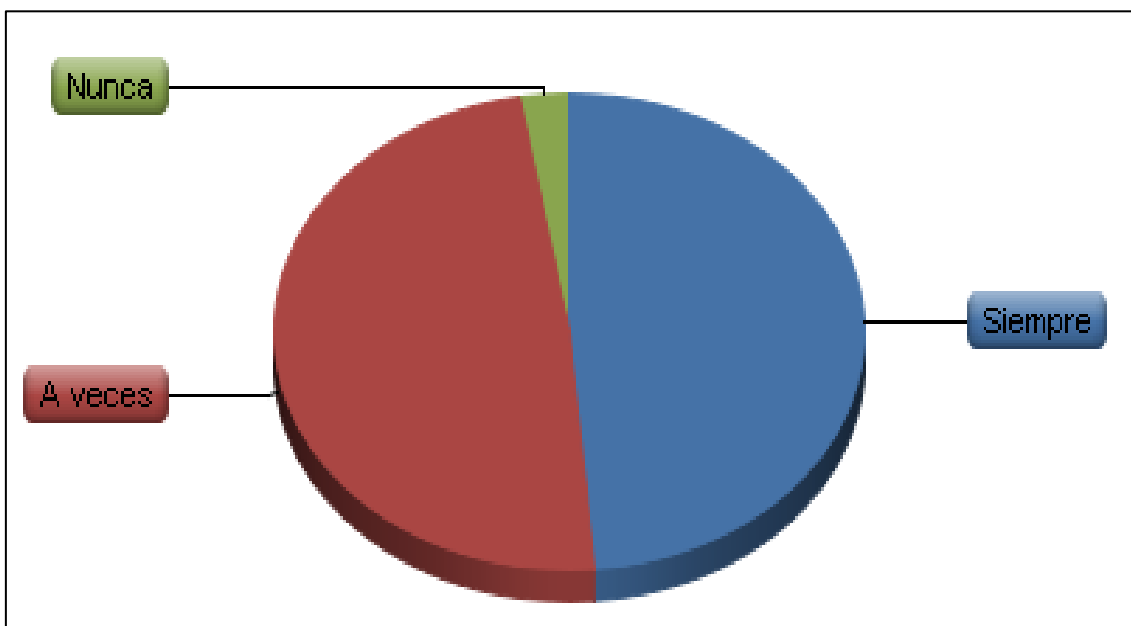


Gráfico No. 6 Pregunta # 6

Tabla No. 6

Pregunta # 6

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	49%
2	A veces	48%
3	Nunca	3%
	Total	100%

7. ¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son claras?

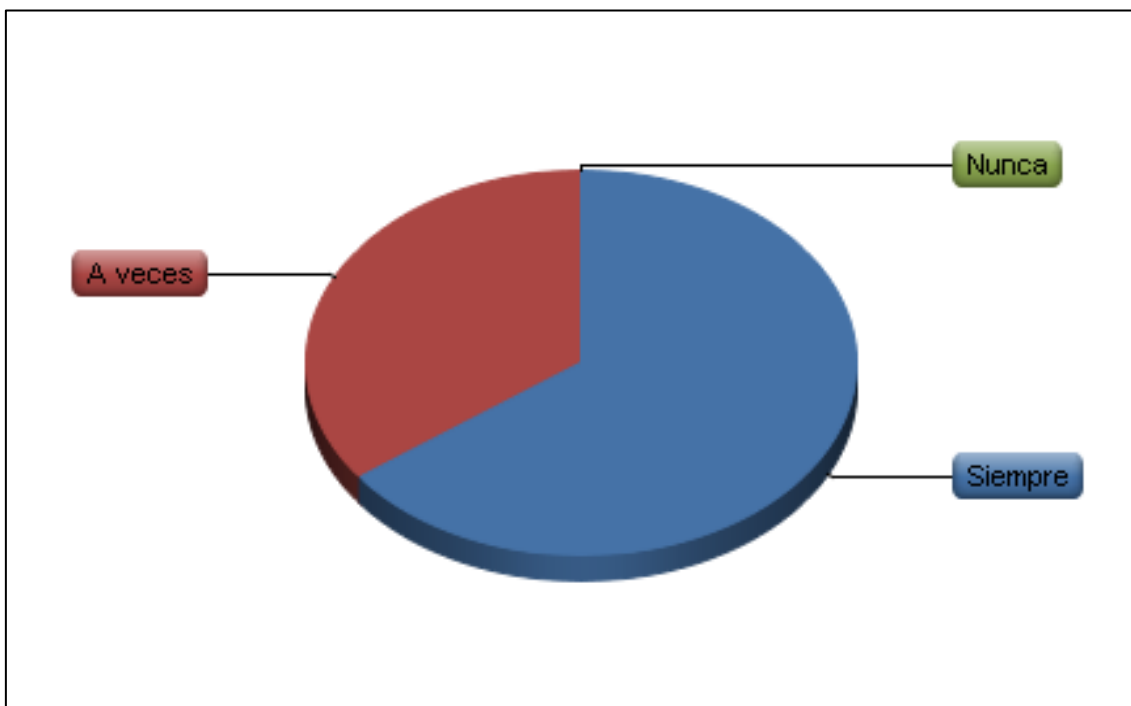


Gráfico No. 7 Pregunta # 7

Tabla No. 7

Pregunta # 7

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	65%
2	A veces	35%
3	Nunca	0%
	Total	100%

8. ¿El jefe desconfía de la forma en la que yo realizo mis actividades y tareas?

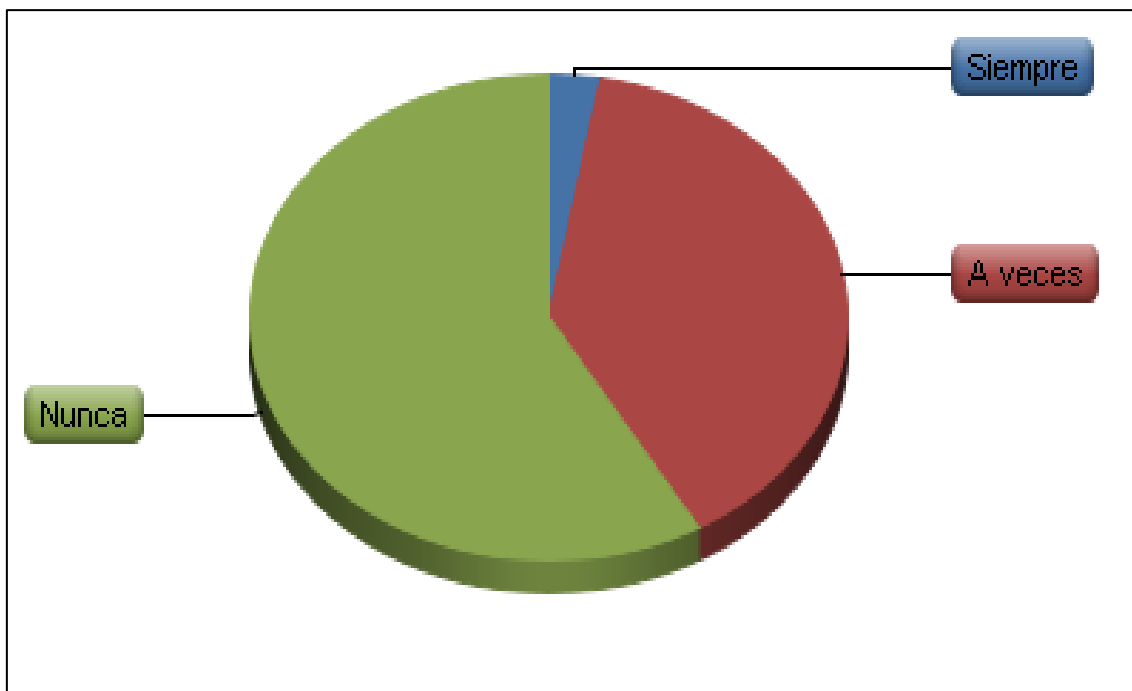


Gráfico No. 8 Pregunta # 8

Tabla No. 8

Pregunta # 8

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	3%
2	A veces	39%
3	Nunca	58%
	Total	100%

Cuadro resumen Retribución

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
9.- ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	62%	35%	3%
10.- ¿Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades?	17%	61%	22%
11.- ¿Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo?	76%	22%	3%
12.- ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	95%	5%	0%

Retribución: El personal muestra estar de acuerdo con el cargo que desempeñan, adicional no están totalmente conformes con la parte de salud; esto se debe al desconocimiento o al correcto entendimiento del seguro contra accidentes que tiene la empresa y para esto debería darse una charla

informativa en la que se explique el seguro de salud (IESS) y el seguro de accidentes (TRIBOILGAS CIA LTDA).

9. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?

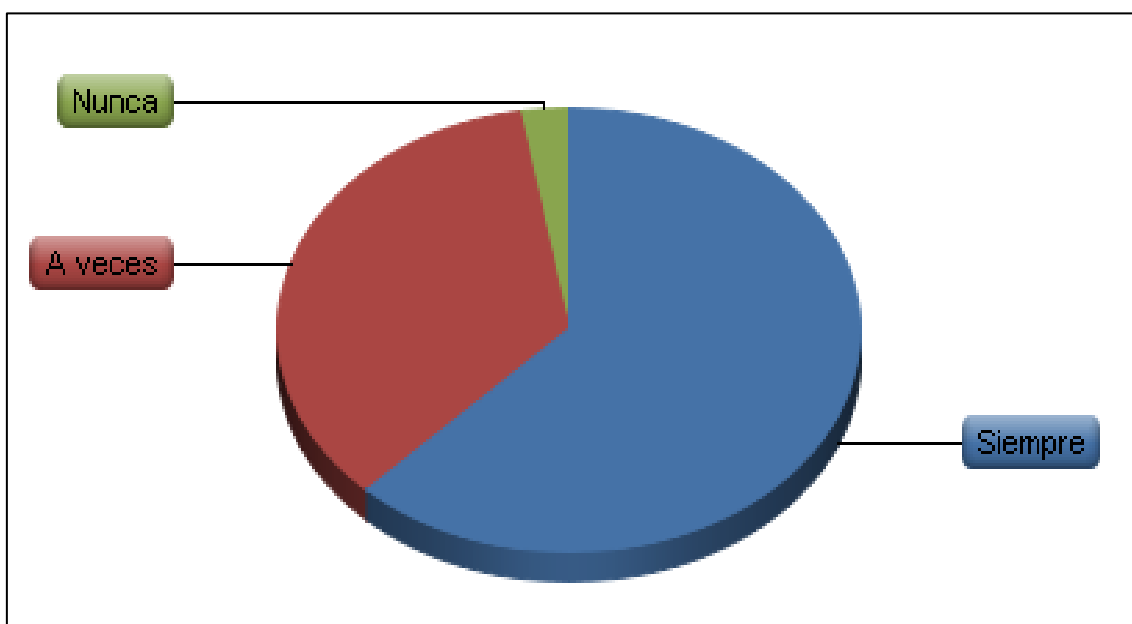


Gráfico No. 9 Pregunta # 9

Tabla No. 9

Pregunta # 9

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	62%
2	A veces	35%
3	Nunca	3%
	Total	100%

10. ¿Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades?

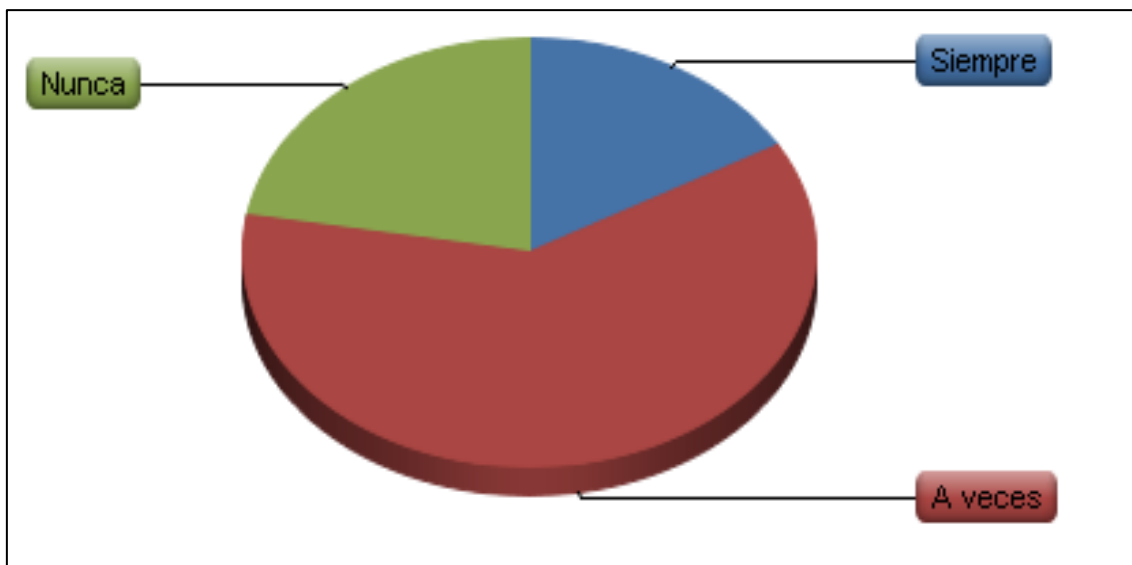


Gráfico No. 10 Pregunta # 10

Tabla No. 10

Pregunta # 10

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		17%
2	A veces		61%
3	Nunca		22%
	Total		100%

11. ¿Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo?

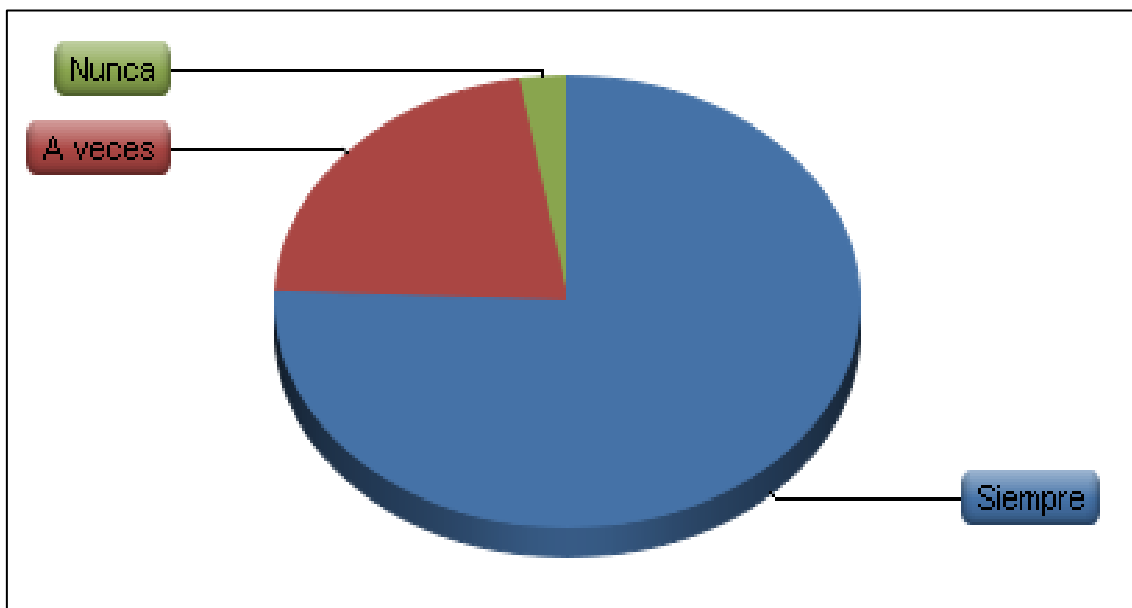


Gráfico No. 11 Pregunta # 11

Tabla No. 11

Pregunta # 11

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	76%
2	A veces	22%
3	Nunca	3%
	Total	100%

12. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

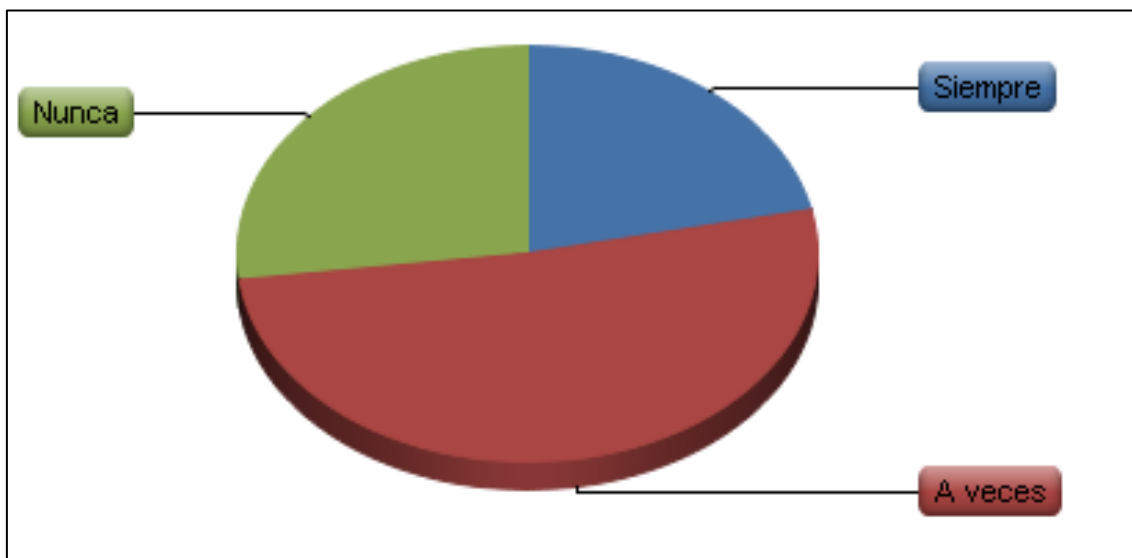


Gráfico No. 12 Pregunta # 12

Tabla No. 12

Pregunta # 12

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		22%
2	A veces		51%
3	Nunca		27%
	Total		100%

Cuadro Resumen Sentido de Pertenencia

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
13.- ¿Me interesa el futuro de la empresa?	95%	5%	0%
14.- ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?	73%	19%	8%
15.- ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?	3%	57%	41%
16.- ¿Soy feliz en la empresa?	59%	41%	0%

Sentido de pertenencia: A los colaboradores en general les interesa el futuro de la empresa pues son conscientes que de ello depende su estabilidad laboral. El problema se encuentra en la existencia de un alto porcentaje (41% A veces) en la inseguridad del empleador al momento de definir su felicidad en la organización. Además encontramos un alto porcentaje de empleados que están dispuestos a trabajar sin remuneración (52% A veces). Estos dos aspectos reflejan que el compromiso del empleador está presente pero éste debería ser motivado mediante incentivos tales como: el empleado del mes, resaltar las actividades realizadas de manera individual en los “meetings”, etc.

13. ¿Me interesa el futuro de la empresa?

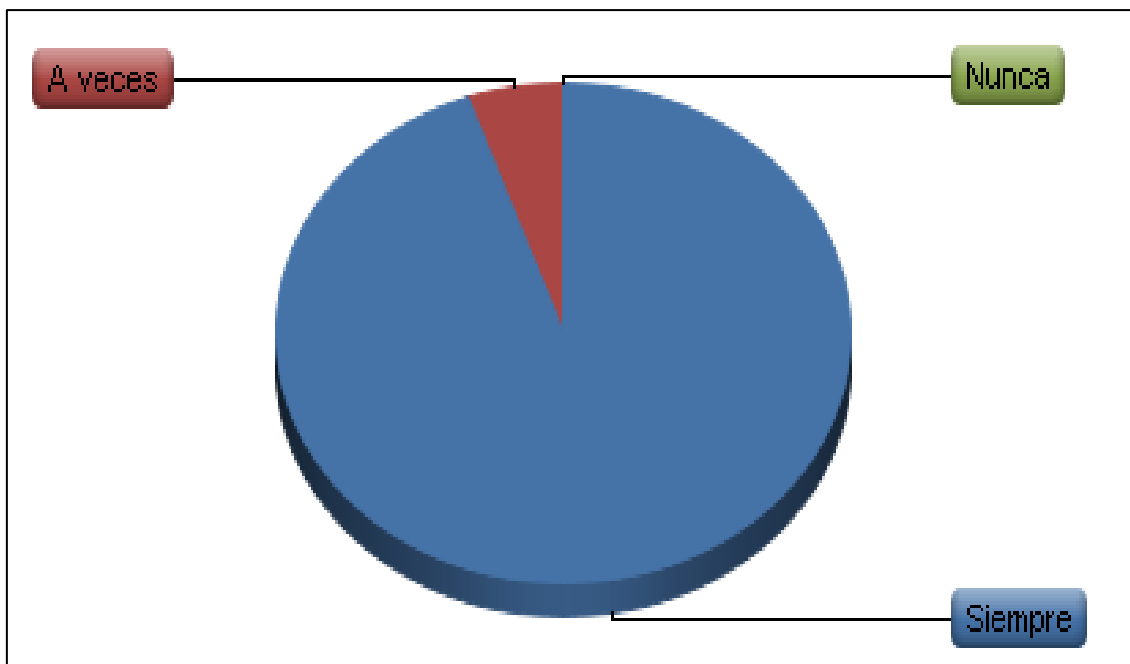


Gráfico No. 13 Pregunta # 13

Tabla No. 13

Pregunta # 13

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	95%
2	A veces	5%
3	Nunca	0%
	Total	100%

14. ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?

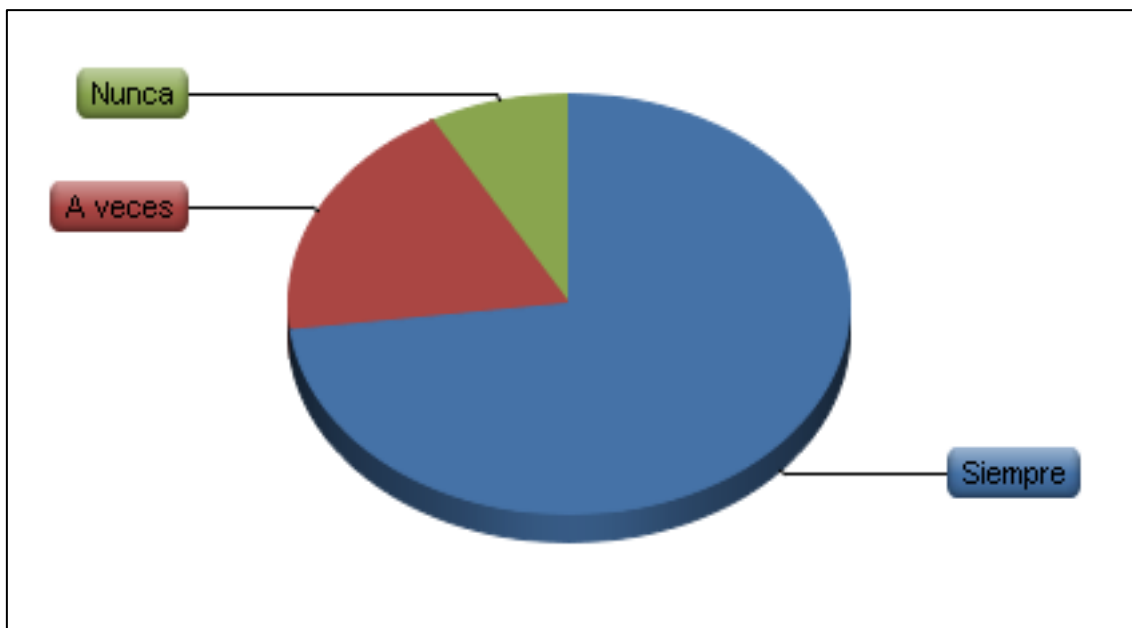


Gráfico No. 14 Pregunta # 14

Tabla No. 14

Pregunta # 14

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	73%
2	A veces	19%
3	Nunca	8%
	Total	100%

15. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?

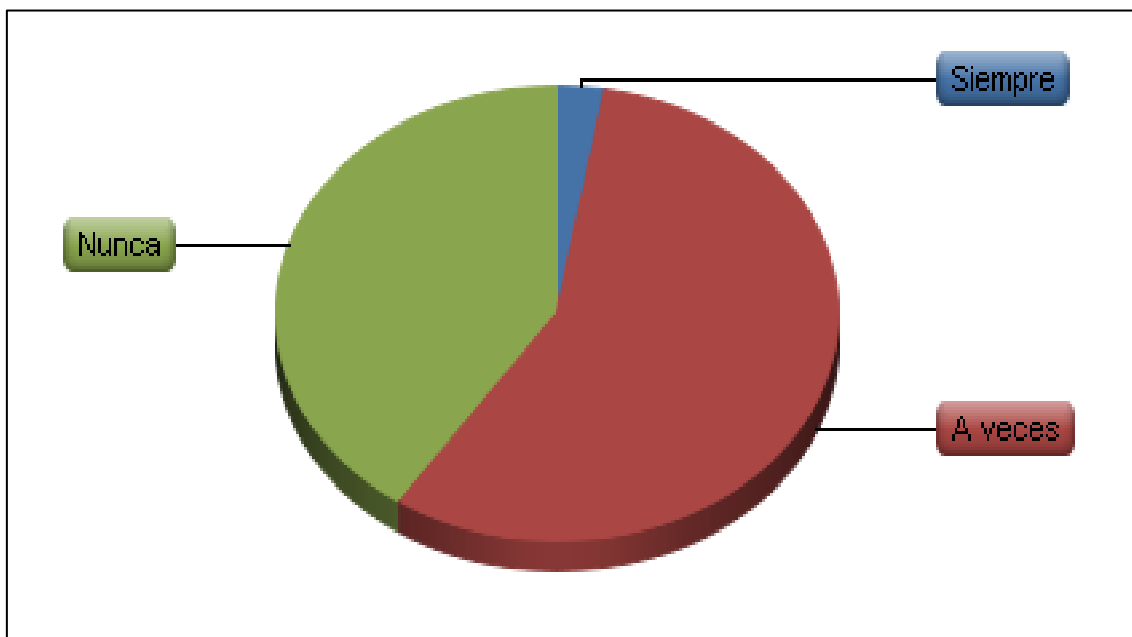


Gráfico No. 15 Pregunta # 15

Tabla No. 15

Pregunta # 16

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	3%
2	A veces	57%
3	Nunca	41%
	Total	100%

16. ¿Soy feliz en la empresa?

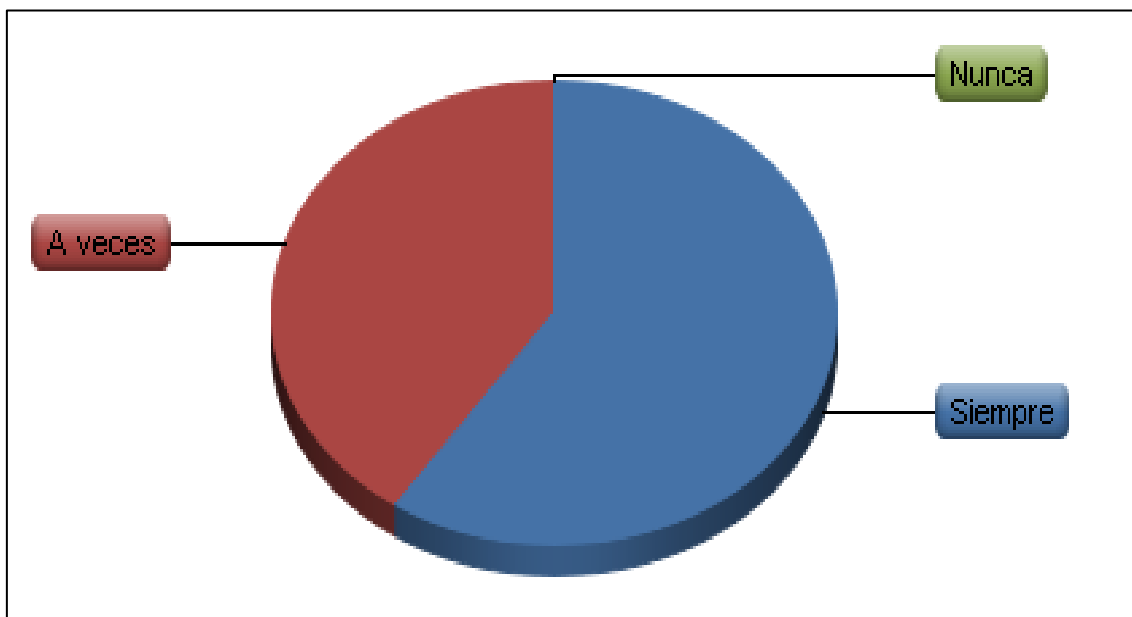


Gráfico No. 16 Pregunta # 16

Tabla No. 16

Pregunta # 16

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		59%
2	A veces		41%
3	Nunca		0%
	Total		100%

Cuadro resumen Disponibilidad de Recursos

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
17.- ¿Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo con calidad?	29%	66%	6%
18.- ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	41%	49%	11%
19.- ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?	30%	49%	22%
20.- ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?	14%	59%	27%
21.- ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que estos son buenos?	25%	53%	22%
22.- ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	3%	57%	41%

Disponibilidad de Recursos: Los resultados arrojan que los colaboradores no cuentan con todos los recursos ergonómicos y suministros en general, lo mismo ocurre con el acceso a la información para realizar las labores y esto refleja que existen problemas de comunicación entre los colaboradores y directivos; lo cual demuestra la falta de compromiso por parte de los directivos que no brindan todas las herramientas necesarias, por lo que los directivos

debería manejar un inventario de requerimientos mensual/semestral para cada área de acuerdo a las necesidades que presenten los públicos internos.

17. ¿Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo con calidad, y seguridad?

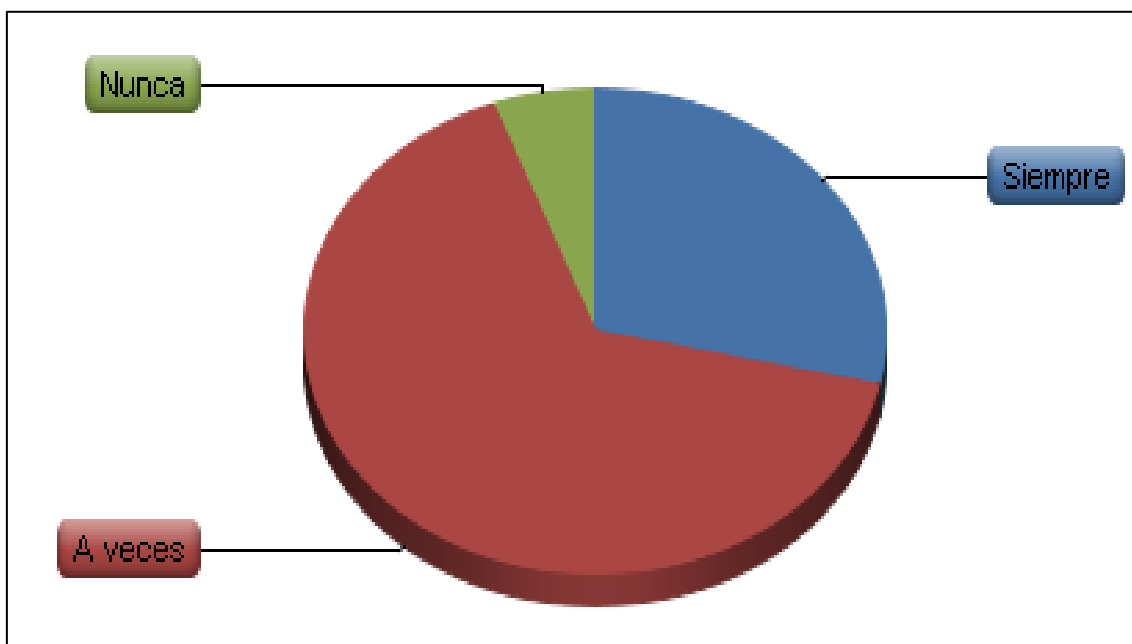


Gráfico No. 17 Pregunta # 17

Tabla No. 17

Pregunta # 17

#	Respuesta	Total	%
1	Siempre	10	29%
2	A veces	23	66%
3	Nunca	2	6%
	Total	35	100%

18. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

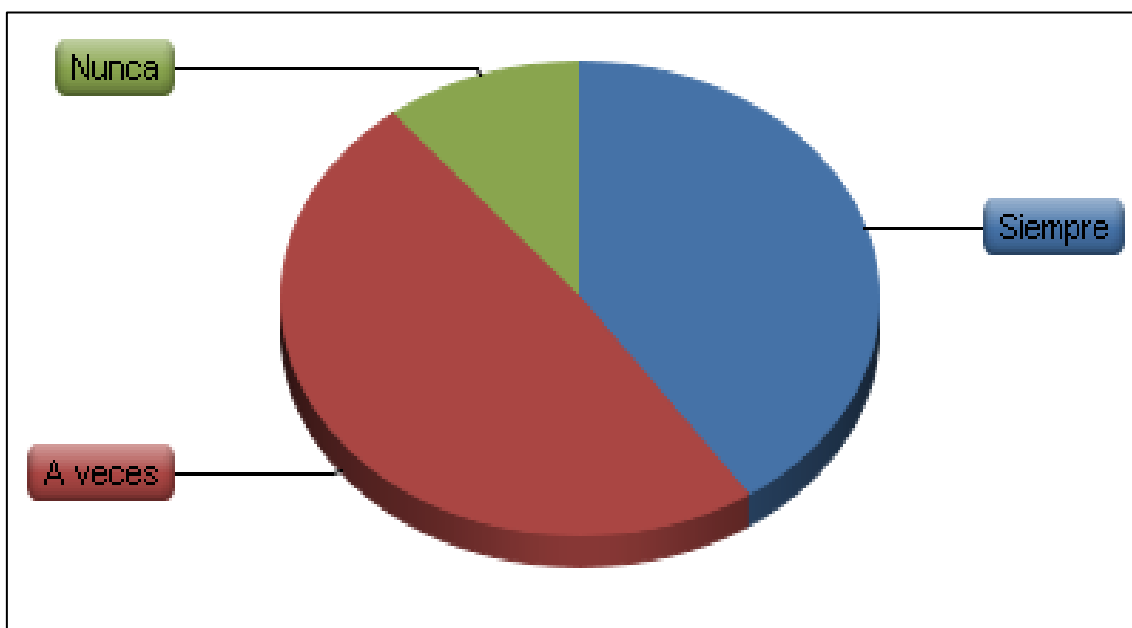


Gráfico No. 18 Pregunta # 18

Tabla No. 18

Pregunta # 18

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	41%
2	A veces	49%
3	Nunca	11%
	Total	100%

19. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?

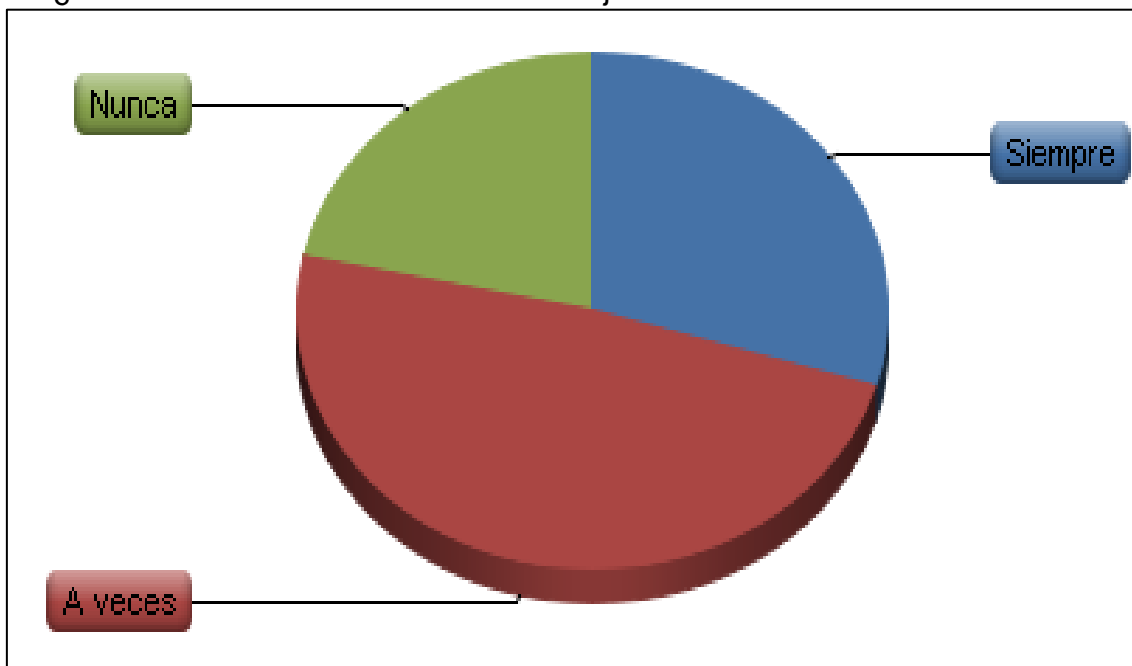


Gráfico No. 19 Pregunta # 19

Tabla No. 19

Pregunta # 16

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		30%
2	A veces		49%
3	Nunca		22%
	Total		100%

20. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?

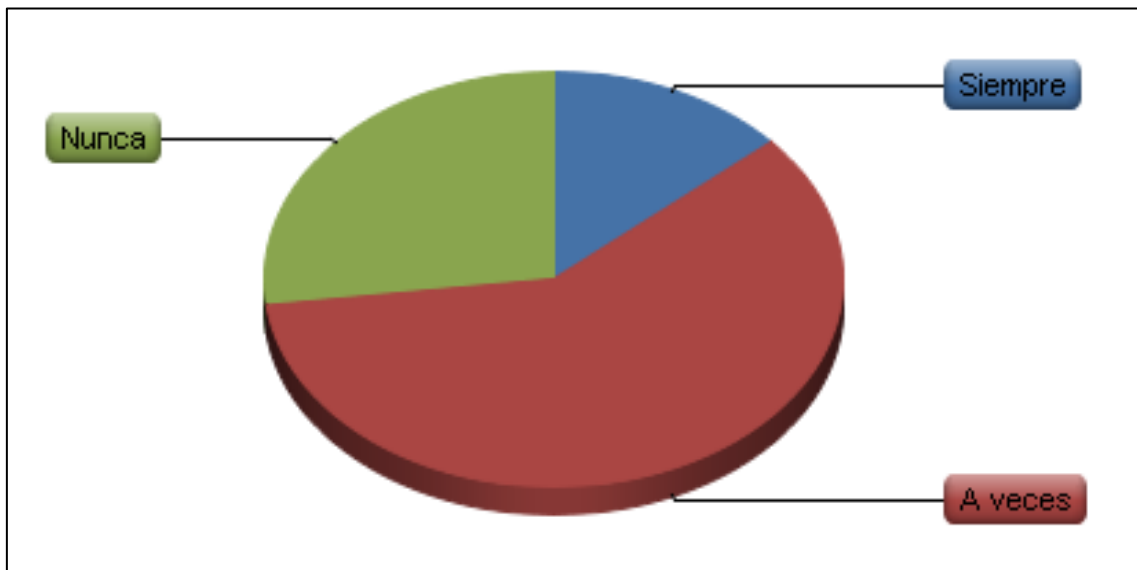


Gráfico No. 20 Pregunta # 20

Tabla No. 20

Pregunta # 20

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	14%
2	A veces	59%
3	Nunca	27%
	Total	100%

21. ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que estos son buenos?

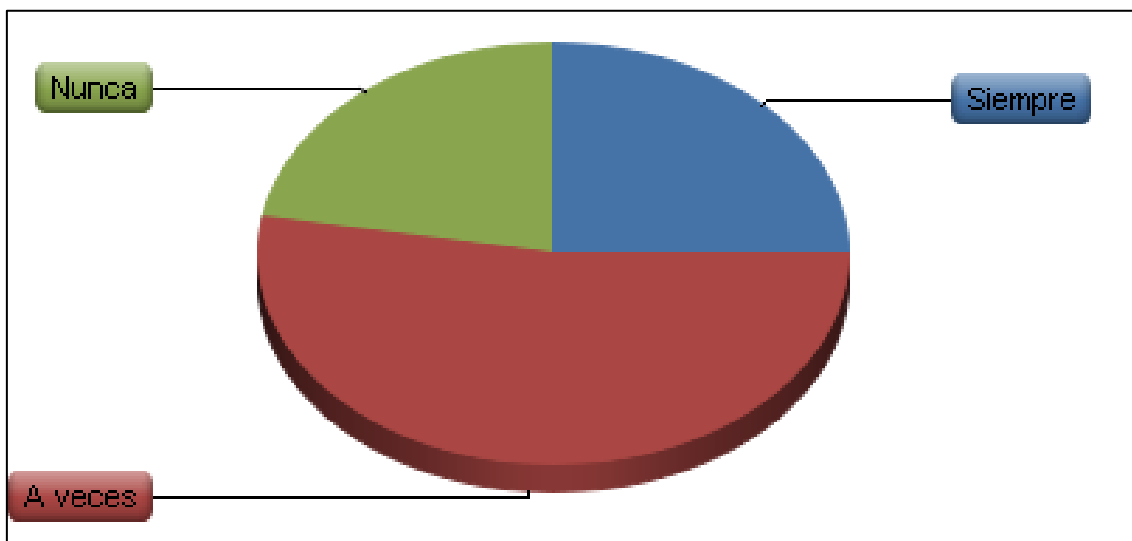


Gráfico No. 21 Pregunta # 21

Tabla No. 21

Pregunta # 21

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	25%
2	A veces	53%
3	Nunca	22%
	Total	100%

22. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

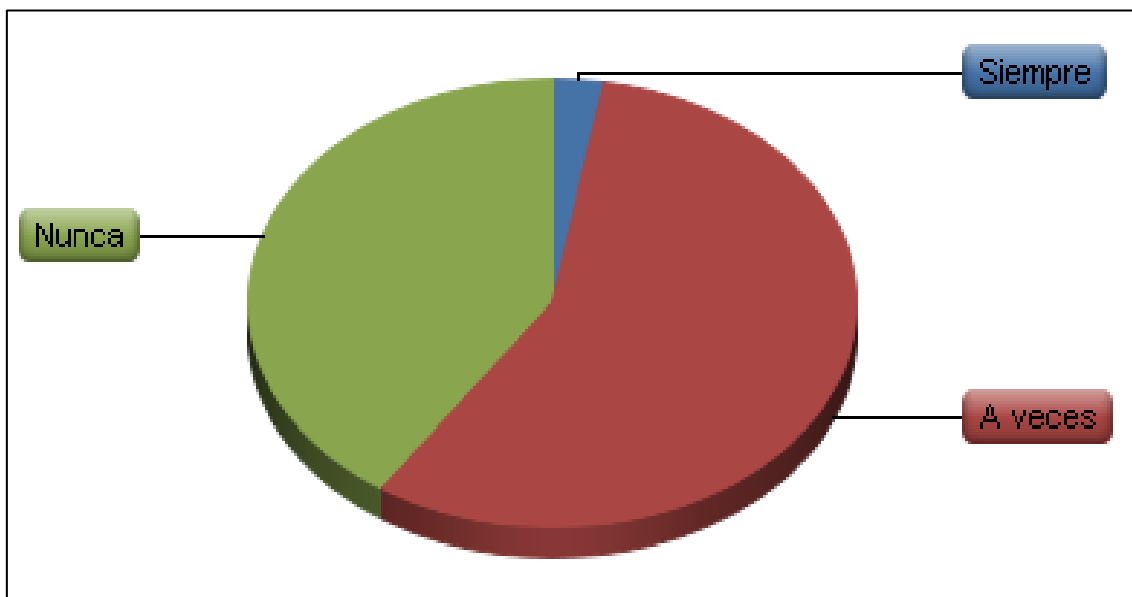


Gráfico No. 22 Pregunta # 22

Tabla No. 22

Pregunta # 22

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		3%
2	A veces		57%
3	Nunca		41%
	Total		100%

Cuadro resumen Estabilidad

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
23.- ¿La empresa brinda estabilidad laboral?	89%	8%	3%
24.- ¿De mi desempeño depende la permanencia en el cargo?	86%	8%	6%
25.- ¿La empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad?	43%	54%	3%

Estabilidad: el 89% de los colaboradores siente la estabilidad laboral que la empresa brinda, y están claros que solamente depende del desempeño de su trabajo para asegurar la permanencia en la misma. Se reitera el 54% de los colaboradores de la empresa que no muestra interés para ayudar a mejorar la calidad del trabajo, para lo cual se debería sugerir que exista un mayor involucramiento de los jefes de área con pequeña reuniones periódicas, pero principalmente de los directivos para que presten atención y los colaboradores sientan el interés que tienen las altas jefaturas para mejorar la calidad en el trabajo.

23. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

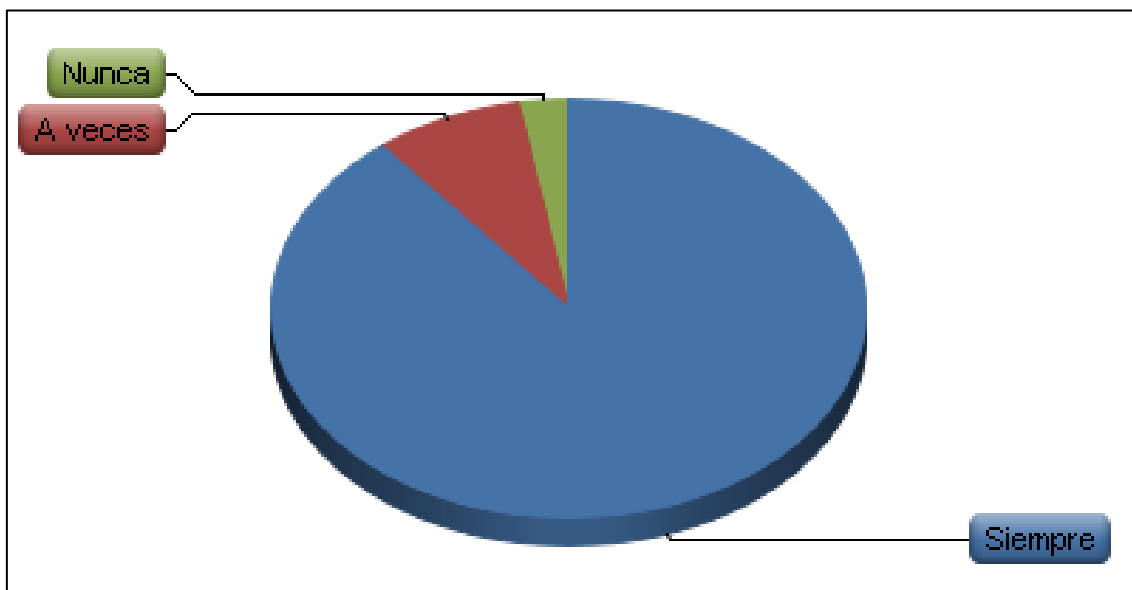


Gráfico No. 23 Pregunta # 23

Tabla No. 23

Pregunta # 23

#	Respuesta	TOTAL	PORCENTAJE%
1	Siempre		89%
2	A veces		8%
3	Nunca		3%
	Total		100%

24. ¿De mi desempeño depende la permanencia en el cargo?

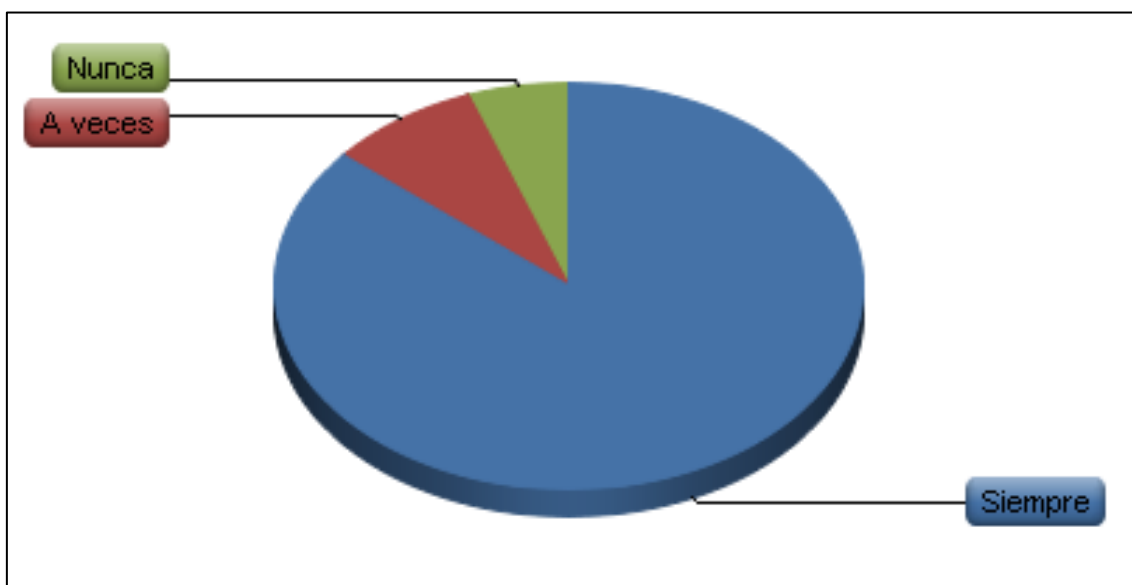


Gráfico No. 24 Pregunta # 24

Tabla No. 24

Pregunta # 24

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	86%
2	A veces	8%
3	Nunca	6%
	Total	100%

25. ¿La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad?

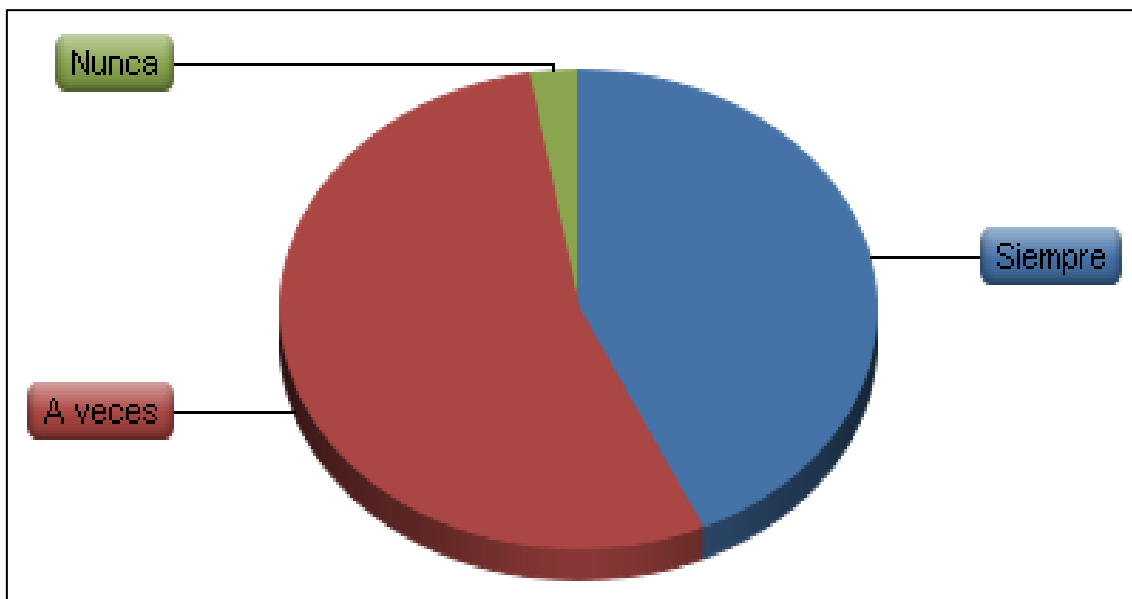


Gráfico No. 25 Pregunta # 25

Tabla No. 25

Pregunta # 25

#	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	43%
2	A veces	54%
3	Nunca	3%
	Total	100%

Cuadro resumen Claridad y Coherencia en la dirección

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
26.- ¿Entiendo claramente la política, misión y visión de la empresa?	68%	29%	3%
27.- ¿Conozco como la empresa está logrando sus metas?	57%	38%	5%

Claridad y coherencia en la dirección: en los resultados obtenidos el 68% de los colaboradores responder entender la política, misión y visión de la empresa; sin embargo, no existe un compromiso al 100% de parte de los colaboradores hacia la misma; porque nuevamente se sugiere llegar a todos los niveles mediante estrategias visuales; y así se involucrará a todo el personal a interesarse más y tener un seguimiento más claro de cómo la empresa alcanza sus metas.

26. ¿Entiendo claramente la política, misión y visión de la empresa?

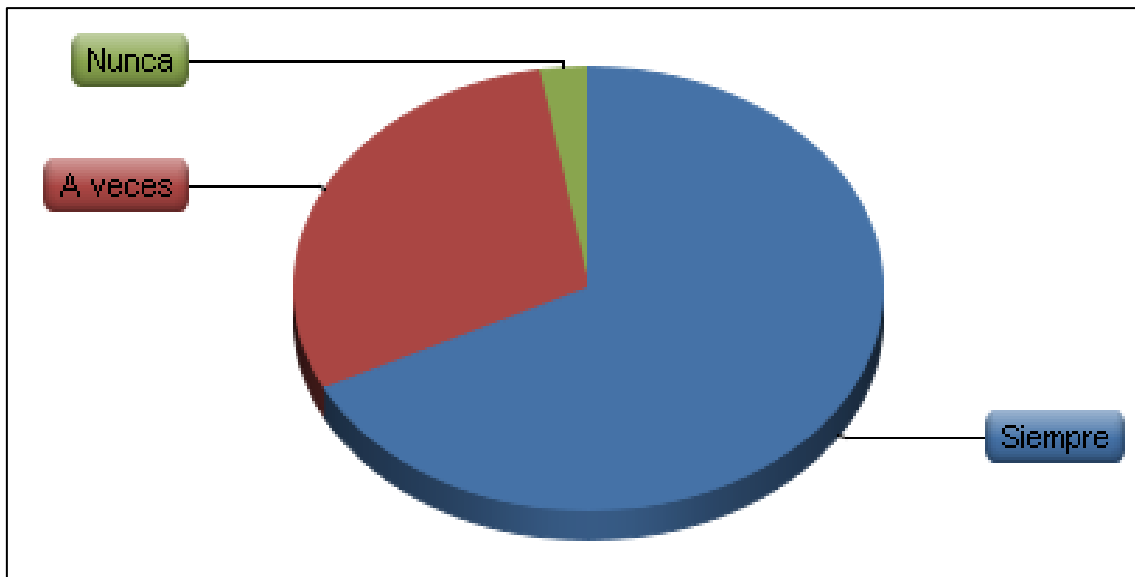


Gráfico No. 26 Pregunta # 26

Tabla No. 26

Pregunta # 26

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	<div style="width: 68%; background-color: blue;"></div>	68%
2	A veces	<div style="width: 29%; background-color: blue;"></div>	29%
3	Nunca	<div style="width: 3%; background-color: blue;"></div>	3%
	Total		100%

27. ¿Conozco cómo la empresa está logrando sus metas?

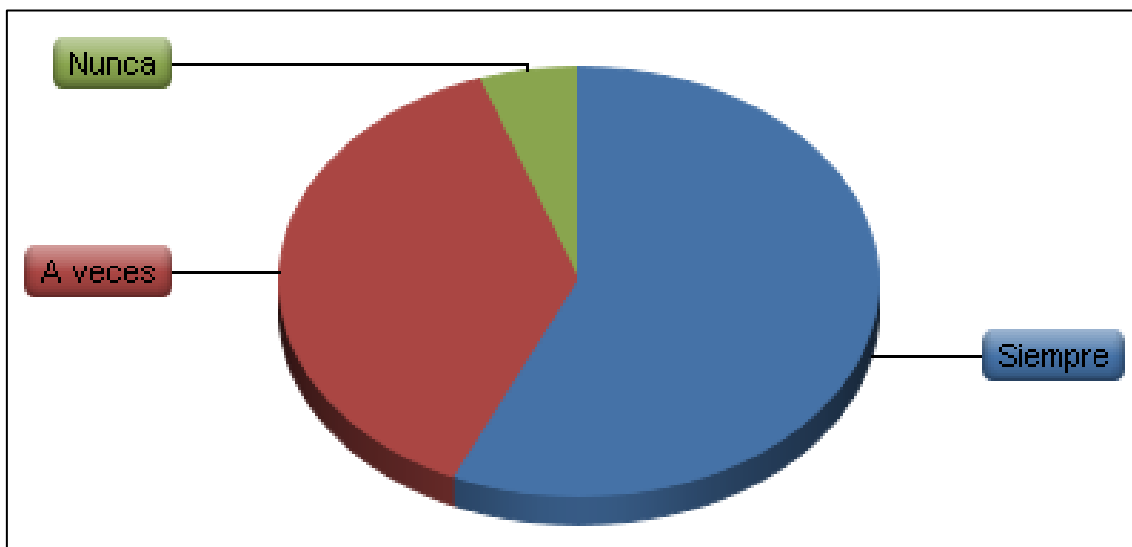


Gráfico No. 27 Pregunta # 27

Tabla No. 27

Pregunta # 27

Nro	Respuesta	TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	57%
2	A veces	38%
3	Nunca	5%
	Total	100%

Cuadro resumen Valores

Colectivos y Comunicación

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
28.- ¿Las otras aéreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales?	30%	65%	5%
29.- ¿La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente?	30%	59	11%

Valores Colectivos y Comunicación: el resultado de las encuestas refleja que no existe comunicación clara entre departamentos en cuanto a las necesidades para realizar su trabajo, no existe comunicación de doble vía entre departamentos; para lo cual se debería realizar talleres que manejen temas para valorar la empresa y de un manejo adecuado de las herramientas de comunicación dentro de la empresa como correo electrónico, comunicaciones escritas y flujogramas.

28. ¿Las otras áreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales?

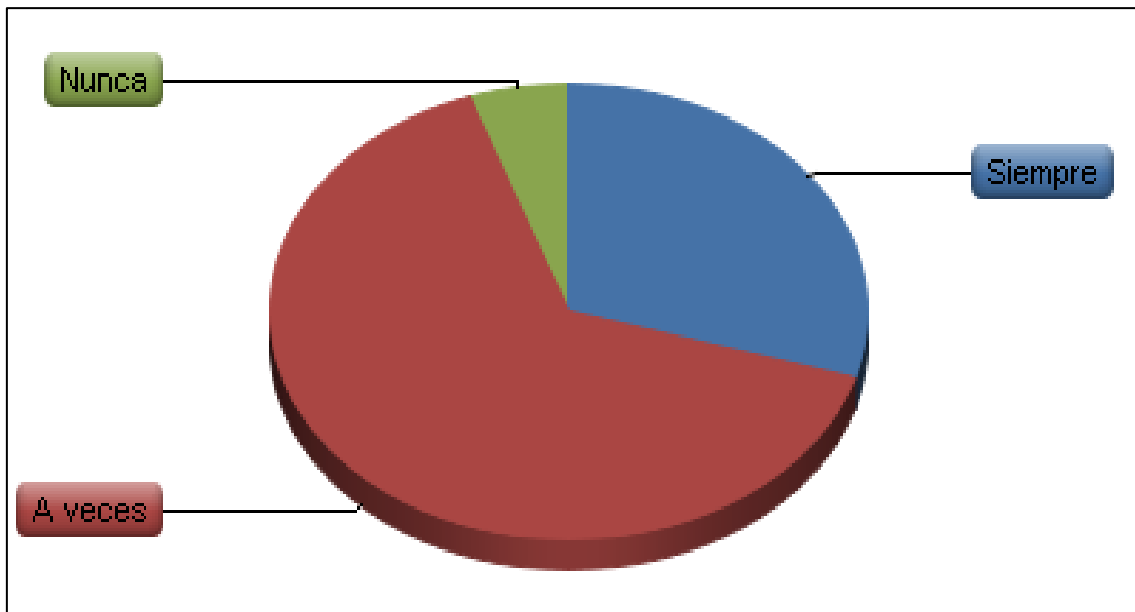


Gráfico No. 28 Pregunta # 28

Tabla No. 28

Pregunta # 28

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre		30%
2	A veces		65%
3	Nunca		5%
	Total		100%

29. ¿La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente?

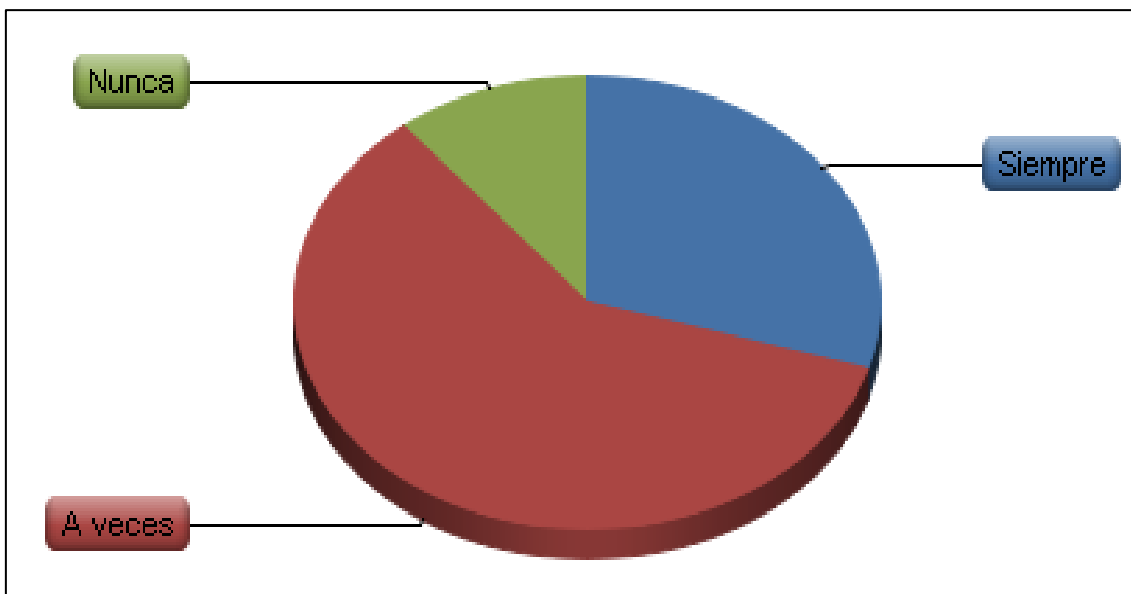


Gráfico No. 29 Pregunta # 29

Tabla No. 29

Pregunta # 29

#	Respuesta		TOTAL PORCENTAJE%
1	Siempre	<div style="width: 30%; background-color: blue;"></div>	30%
2	A veces	<div style="width: 59%; background-color: blue;"></div>	59%
3	Nunca	<div style="width: 11%; background-color: blue;"></div>	11%
	Total		100%

CAPÍTULO 5

5. Plan de Comunicación Interna TRIBOILGAS CIA. LTDA.

5.1. Introducción

Una vez realizada la auditoría interna, las encuestas de clima laboral se obtuvo el resultado del diagnóstico de TRIBOILGAS Cia. Ltda.; y se procederá a realizar el plan de comunicación aplicable a la empresa.

5.2. Plan de Comunicación Interna TRIBOILGAS CIA. LTDA.

5.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico de comunicación, adaptable al público interno de TRIBOILGAS para mejorar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores en todos los niveles. (Personal Operativo hacia jefaturas)

5.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar y mejorar las herramientas de comunicación interna de TRIBOILGAS para facilitar la relación interdepartamental permitiendo el logro de los objetivos empresariales.
- Definir y difundir la cultura corporativa de la organización para generar sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores de manera que se genere un buen clima laboral en la empresa y disminuya el ausentismo y la rotación del personal.
- Proponer políticas de comunicación que permitan una retroalimentación para mejorar los procesos y resultados de cada departamento.

- Asesorar a la dirección de la organización para obtener mayor involucramiento con los colaboradores y generar comunicación bidireccional.

5.3. Público

La propuesta del Plan de Comunicación está dirigido al público interno de la empresa, puesto que es indispensable mejorar la estructura interna y de esta forma proyectar los aspectos positivos, y mejorar la cultura organizacional además de generar un sentido de pertenencia en los colaboradores de TRIBOILGAS CIA. LTDA.

5.4. Estrategias

- Reestructuración de los canales existentes e implementación de nuevos canales de comunicación para el área administrativa y el campo.
- Análisis de la filosofía actual y difusión por medio de un encuentro en dos grupos para abarcar a todos los colaboradores de la empresa.
- Análisis de la filosofía actual y difusión por medio de un encuentro en dos grupos para abarcar a todos los colaboradores de la empresa.
- Reuniones periódicas de los colaboradores con las jefaturas de su respectivo departamento.
- Capacitación a los directivos en programas de gerencia y comunicación.

5.5. Cronograma

El plan de comunicación está diseñado para la implementación en el lapso de un año, el mismo que se iniciara desde julio del 2012.

5.6. Presupuesto

Este proyecto cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, tomando en cuenta que los gastos se realizarán a medida que cada actividad se desarrolle.

El presupuesto para el cumplimiento de este plan de comunicación es de \$71,658.05 (Setenta y un mil seiscientos cincuenta y ocho dólares con 05/100 centavos.) considerando una variación del 5% para imprevistos que se pudieran presentar en su desarrollo, y el 15% por asesoría del comunicador corporativo; y los gastos administrativos

5.7. Tácticas

Las tácticas a ejecutar son de 3 tipos:

- **Difusionista:** Se refiere propiamente a la transmisión de información hacia los públicos.
- **Conductista:** Afecta directamente a los procesos de la organización.
- **Participativa:** Involucra al talento humano de la empresa y sus públicos

5.8. Acciones

- Nueva imagen Herramientas de comunicación.
- Facebook.
- Chat interno.
- Guía telefónica interna.
- Creación de correo interno.
- Cartelera.
- Socialización de la Filosofía Corporativa.
- Publicación de la Filosofía.
- Talleres de integración.
- Reuniones interdepartamentales.

- Entrega de carnés.
- Talleres nuevas tendencias y auto motivación.
- Programa motivación.
- Metas y Objetivos.
- Inducción del nuevo personal.
- Re implementación herramientas comunicacionales.
- Reuniones Jefes de Área.
- Charlas informativas.
- Celebración de cumpleaños.
- Intercambio de Criterios.
- Capacitaciones.
- Breaks para esparcimientos.
- Estrategias visuales.
- Reuniones semanales.
- Capacitación Directivos.
- Talleres personal operativo.
- Software de bodega.

5.9. Evaluación y Control

- Readership
- Amigos en Facebook
- Encuestas de clima laboral
- Actas de reunión
- Conteo de capacitaciones anuales por persona
- Encuestas de clima laboral (talleres directivos)

MATRIZ ESTRATÉGICA					
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	
<p>Proponer un plan de comunicación adaptable al público interno de TRIBOILGAS orientado al mejoramiento de la cultura organizacional.</p>	<p>Mejorar las herramientas de comunicación interna de TRIBOILGAS para facilitar la relación interdepartamental permitiendo el logro de los objetivos empresariales.</p>	Procedimental	Público Interno	<p>Reestructuración de los canales existentes e implementación de nuevos canales de comunicación para el área administrativa y el campo.</p>	
	<p>Difundir la cultura corporativa de la organización para generar sentido de pertenencia de los colaboradores.</p>	Conceptual	Público Interno	<p>Revisión de la filosofía actual y difusión por medio de un encuentro en dos grupos para abarcar a todos los colaboradores de la empresa.</p>	
	<p>Mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores de manera que se genere un buen clima laboral en la empresa y disminuya el ausentismo y la rotación del personal.</p>	Actitudinal	Público Interno	<p>Realización de programas de integración que mejoren las relaciones laborales entre compañeros y directivos.</p>	
	<p>Proponer políticas de comunicación que permitan una retroalimentación para mejorar los procesos y resultados de cada departamento.</p>	Procedimental	Público Interno	<p>Reuniones periódicas de los colaboradores con las jefaturas de su respectivo departamento.</p>	
	<p>Asesorar a la dirección de la organización para involucrarlos con los colaboradores y generar comunicación bidireccional.</p>	Actitudinal	Público Interno	<p>Capacitación a los directivos en programas de gerencia y comunicación.</p>	

MATRIZ TÁCTICA				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RESPONSABLES	
			EVALUACIÓN	
1. Reestructuración de los canales existentes e implementación de nuevos canales de comunicación para el área administrativa y el campo.	1. Participativa	1.1 Herramientas Comunicación: Se revisarán las falencias de las herramientas con las que cuenta la empresa, para darles una nueva imagen y dar a conocer sus funciones para incrementar su uso.	1. Comunicador Corporativo	Readership # mails leídos / # de mails enviados
	2. Difusionista	1.2 Facebook: Elaboración de una página de Facebook que será difundida el día de la integración.	2. Comunicador Corporativo	Readership # de visitas a la página / # de posibles visitas
	3. Difusionista	1.3 Intranet: Elaboración de una Intranet, se deberá asignar responsables y definir los contenidos a publicar.	3. Jefe de Sistemas y Comunicador Corporativo	Readership # de temas definidos / # de temas publicados
	4. Difusionista	1.4 Chat: Dentro de la Intranet se implementará una sección de chat, esto permitirá mejorar la comunicación y los tiempos de respuesta en caso de ser emergentes.	4. Jefes, Coordinadores Supervisores y Asistentes de cada área.	Readership # usuarios / # de contactos agregados
	5. Difusionista	1.5 Guía telefónica: Creación de una guía telefónica interna, con las extensiones de cada colaborador identificado por departamento.	5. Comunicador Corporativo	Readership # de departamentos / # de extensiones telefónicas
2. Análisis de la filosofía actual y difusión por medio de un encuentro en grupos para abarcar a todos los colaboradores de la empresa.	6. Difusionista	1.6 Correo electrónico: Creación de correo electrónico para cada coordinador de la empresa, para esto se debe cambiar los administradores del sistema, y poder configurar su apertura desde cualquier computador de manera que permitan revisarlo de manera permanente.	6. Jefe de Sistemas	Readership # correos solucionados / # correos enviados
	7. Difusionista	1.7 Cartelera: Reubicación de las cartelera existentes, definición de contenidos a publicar, tiempos y responsables de su actualización.	7. Comunicador Corporativo	Readership # circulares publicadas / # de cartelera
	1. Difusionista y participativa	2.1 Filosofía: Reunión con los Directivos, Comunicador Corporativo y Jefes de cada departamento, para redefinir y socializar la Filosofía actual.	1. Comunicador Corporativo, Directivos y Jefes de Área.	Encuesta clima laboral % resultados positivos
	2. Difusionista y participativa	2.2 Publicación Filosofía: A través de las herramientas comunicacionales existentes en la empresa, se publicará la Filosofía Corporativa.	2. Comunicador Corporativo	Readership # colaboradores que conocen la Filosofía / # total de colaboradores
	3. Difusionista y participativa	2.3 Talleres: Se realizarán talleres que integren tanto a los colaboradores del área administrativa, como al personal de campo en el Distrito Amazónico; se realizará en cinco grupos, tomando en cuenta los turnos de descanso para no afectar las operaciones de la empresa.	3. Comunicador Corporativo y colaboradores de la empresa.	Encuesta de taller % resultados positivos
3. Realización de programas de integración que mejoren las relaciones laborales entre compañeros y directivos.	4. Difusionista y participativa	2.4 Reuniones: Reunión mensual entre departamentos con su respectivo jefe de área, para dar un seguimiento y aclarar dudas existentes sobre la filosofía de la empresa.	4. Jefes de Área y Comunicador Corporativo	Constancia de reunión # de asistentes / # convocados
	5. Conductista	2.5 Carnetización: Impresión al reverso de los carnés de identificación, la misión, visión y objetivos de la empresa para un conocimiento general de todos los colaboradores.	5. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos	Listado entrega carnés # carnés entregados / # carnés enviados
	1. Participativa y Participativa	3.1 Actualización colaboradores: Familiarizar a los colaboradores con temas sobre las nuevas tendencias dentro del área hidrocarburifera y motivación, para mejorar la actitud en el trabajo.	1. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos	Cronograma de Capacitación # capacitaciones realizadas / # capacitaciones planificadas
	2. Difusionista y Participativa	3.2 Actividades motivacionales: Elaboración de compromisos para realizar un trabajo eficiente y con buenos resultados: -Motivación con la designación del empleado del mes -Resaltar las actividades realizadas de manera individual en los meeting. -Tarjetas de apoyo con preguntas elaboradas directamente por los colaboradores en los meeting.	2. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos	Buzón de Sugerencias # sugerencias mensuales efectuadas / # sugerencias mensuales recibidas
	3. Participativa y Conductista	3.3 Planificación y cumplimiento: Reducir los niveles de estrés mediante el control y el cumplimiento de metas y objetivos para incrementar los niveles de productividad en TRIBOLLGAS.	3. Jefes de Área y Recursos Humanos	Planificación de objetivos # de objetivos alcanzados / # de objetivos planificados
4. Reuniones periódicas de los colaboradores con la jefaturas de su respectivo departamento.	4. Difusionista y Participativa	3.4 Inducciones: Realizar la inducción a los nuevos colaboradores de la empresa y su respectiva presentación en el área administrativa y en el campo.	4. Jefe de Recursos Humanos	Constancia de inducción # de colaboradores que recibieron la inducción / # de colaboradores ingresados por mes
	5. Difusionista y Participativa	3.5 Socialización: Socializar las herramientas de comunicación existentes en la empresa para el uso adecuado y llegar hacer un hábito de las mismas: -Correo electrónico -Comunicaciones escritas -Flujogramas	5. Comunicador Corporativo	Readership # herramientas de comunicación utilizadas / # herramientas de comunicación existentes
	1. Participativa	4.1 Reuniones: Realizar reuniones mensuales que involucren a los jefes de área y colaboradores, para tener un seguimiento y retroalimentación de trabajo.	1. Jefes de Área y Comunicador Corporativo	Constancia de reunión # de asistentes / # convocados
	2. Participativa	4.2 Charlas: Dar charlas informativas trimestrales sobre temas de interés para los colaboradores como temas de salud.	2. Jefe de Seguridad, Salud y Ambiente	Constancia de reunión # de asistentes / # convocados
	3. Conductista	4.3 Espacios libres: Creación de espacios para que los colaboradores revisen aspectos importantes y dudas sobre la realización del trabajo e intercamien criterios con los jefes de área.	3. Jefes de Área y Comunicador Corporativo	Tarjetas de preguntas de apoyo # de tarjetas efectuadas / # tarjetas entregadas por reunión
5. Capacitación a los directivos en programas de gerencia y comunicación.	4. Participativa	4.4 Breaks: Dar espacios (breaks) a los colaboradores y jefes de área para que hablen sobre temas extra laborales y tengan un tiempo de esparcimiento y relajación alcanzando de esta manera un mejor desempeño en el trabajo.	4. Comunicador Corporativo	Evaluación personal % respuestas positivas
	5. Difusionista y participativa	4.5 Estrategias Visuales: Implantar mediante estrategias visuales y diagramas los temas tratados en cada reunión para tener un seguimiento continuo de las novedades existentes.	5. Comunicador Corporativo y Jefes de Área	Readership # herramientas visuales utilizadas / # herramientas visuales
	6. Participativa	4.6 Hábito Comunicacional Crear un hábito de comunicación directa entre los jefes de áreas y directivos mediante juegos internos de integración para lograr una comunicación de doble vía.	6. Comunicador Corporativo y Jefes de Área	Cumplimiento de tareas # de tareas cumplidas / # de tareas mensuales
	1. Difusionista y participativa	5.1 Capacitación: Capacitación a cada jefe de área sobre temas de liderazgo y rol de los miembros de un grupo, para mejorar las relaciones interpersonales y dar más apertura a las inquietudes e ideas de los colaboradores.	1. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos	Encuesta de la capacitación recibida % resultados positivos
	2. Difusionista y participativa	5.2 Talleres: Dar talleres donde se puedan resaltar las destrezas para ejercer de manera eficiente el trabajo en cada uno de las diferentes áreas (laboral y/o personal).	2. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos	Encuesta del taller recibido % resultados positivos
5. Capacitación a los directivos en programas de gerencia y comunicación.	3. Difusionista y participativa	5.3 Software: Adquirir un software de inventarios, para tener un mejor control en las bodegas y de esta manera apoyar a todas las áreas con cada uno de los requerimientos.	3. Gerente Administrativo y Jefe de Adquisiciones	Control de inventario de Bodegas # de solicitudes aprobadas / # de solicitudes enviadas
	4. Conductista	5.4 Participación colaboradores: Involucrar a los colaboradores en temas que afecten directamente su desempeño laboral tales como: selección de los equipos de seguridad, temas para capacitaciones y de esta manera adueñar a los colaboradores de las decisiones generando un sentido de pertenencia.	4. Jefe de Adquisiciones	Tarjetas de preguntas de apoyo # de tarjetas efectuadas / # tarjetas entregadas por reunión
	5. Conductista	5.5 Talleres: Talleres sobre estrategias ganadoras de apoyo y dudas para generar una sinergia interna llegando a todos los niveles.	5. Comunicador Corporativo	# de convocados /Constancia de reunión # de asistentes

CRONOGRAMA DE ACCIONES 2012 - 2013														OBSERVACIÓN																																				
ACCIONES/ TIEMPO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO					
	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2		3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4	SEMANAS	1	2	3	4				
1.1 Nueva Imagen a las herramientas de comunicación																																																		Se realizará por un mes.
1.2 Creación de una cuenta en Facebook																																																		Permanente.
1.3 Implementación de un Intranet																																												Permanente.						
1.4 Implementación de un chat Interno																																												Permanente.						
1.5 Elaboración de una guía telefónica interna																																												Se realizará una vez, hasta que requiera actualización						
1.6 Creación de correos electrónicos para los coordinadores																																												Se realizará por un mes, hasta terminar con las aperturas						
1.7 Reubicación de las carteleras																																												Permanente.						
2.1 Socialización de la Filosofía Corporativa para los colaboradores																																												Permanente para dar a conocer a los nuevos colaboradores						
2.2 Publicación de la Filosofía Corporativa																																												Permanente.						
2.3 Talleres de Integración Área Administrativa																																												Se realizará cada seis meses						
2.4 Reuniones interdepartamentales con cada jefe de área																																												Se realizará una vez al mes						
2.5 Entrega de carnés con la Filosofía Corporativa																																												Se realizará mensualmente por el ingreso de nuevos colaboradores						
3.1 Familiarización con temas nuevas tendencias y motivación																																												Se realizará cada tres meses a partir de septiembre						
3.2 Planificación de un programa de compromisos para resultados eficientes																																												Se realizará mensualmente						
3.3 Planificación de metas y objetivos por departamento																																												Se realizará una vez al mes						
3.4 Inducción al nuevo personal																																												Se realizará la primera semana de cada mes						
3.5 Socialización herramientas comunicacionales																																												Se realizará cada dos meses para dar a conocer al personal nuevo						
4.1 Reuniones mensuales de resultados con los Jefes de Área																																												Se realizará mensualmente para revisar los resultados						
4.2 Realizar Charlas informativas																																												Se realizará cada tres meses para comunicar al nuevo personal						
4.3 Reuniones para intercambio de criterios																																												Se realizar dos veces por mes para lograr una mejor interacción con los grupos de trabajo						
4.4 Breaks para esparcimiento y socialización																																												Se realizará por lo menos dos veces al año.						
4.5 Uso Estrategias visuales para las reuniones																																												Se realizará una vez al mes para una mejor actualización						
4.6 Reuniones semanales (hábito comunicacional)																																												Se realizará una vez al mes						
5.1 Capacitación Directivos																																												Se realizará por lo menos dos veces al año.						
5.2 Talleres para colaboradores de campo																																												Se realizará por lo menos dos veces al año.						
5.3 Adquirir un software																																												Permanente por el movimiento diario de las bodegas.						
5.4 Involucramiento del personal de campo temas de adquisiciones (Equipo Protección Personal)																																												Enviar muestras de los proveedores para que realicen pruebas de calidad						
5.5 Talleres de apoyo para todos los departamentos																																												Se realizará por lo menos dos veces al año.						

PRESUPUESTO				
ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
1.1 Nueva Imagen a las herramientas de comunicación	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se apoyará con el departamento de RRHH
1.2 Creación de una cuenta en Facebook	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se encargará el comunicador corporativo con el departamento de RRHH
1.3 Implementación de un Intranet	1	\$ 6.955,04	\$ 6.955,04	Se realizara con grupos de 75 personas
1.4 Chat Interno	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Incluye en el costo del Intranet
1.5 Guía telefónica interna	15	\$ 0,03	\$ 0,45	Se imprimirá para todos los colaboradores administrativos de Quito
1.6 Correos electrónicos para los coordinadores	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Para los coordinadores de campo y todos los administrativos Quito.
1.7 Reubicación de las carteleras	0	\$ 0,00	\$ 0,00	En las oficinas de Quito
2.1 Socialización de la Filosofía Corporativa para los colaboradores	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se difundirá en las Bases y a los coordinadores
2.2 Publicación de la Filosofía Corporativa	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Mediante estrategias visuales
2.3 Talleres de Integración Área Administrativa	2	\$ 7.800,00	\$ 15.600,00	Se realizará en Quito
2.4 Reuniones interdepartamentales	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Dependerá la coordinación de cada Jefe de Área
2.5 Carnés de identificación	600	\$ 5,00	\$ 3.000,00	Se entregará en el campo mediante un listado
3.1 Familiarización con temas nuevas tendencias y motivación	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Cada coordinador se encargará de difundir en los grupos
3.3 Planificación de metas y objetivos por departamento	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Cada Jefe de Área deberá coordinar
3.4 Inducción al nuevo personal	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se realizará con la colaboración de los Coordinadores
3.5 Socialización herramientas comunicacionales	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se realizará en cada Área
4.1 Reuniones mensuales de resultados con los Jefes de Área	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Responsable cada Jefe de Área
4.2 Charlas informativas	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Los encargados serán los Jefes de Área y coordinadores
4.3 Reuniones para intercambio de criterios	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Responsable cada Jefe de Área
4.4 Breaks para esparcimiento y socialización	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Grupos de turno y Jefe de Área
4.5 Uso Estrategias visuales para las reuniones	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Se publicará en cada departamento
4.6 Reuniones semanales (habito comunicacional)	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Responsable cada Jefe de Área
5.1 Capacitación Directivos	2	\$ 4.950,00	\$ 9.900,00	Se realizará con grupos de 33 personas
5.2 Talleres para colaboradores de campo	3	\$ 3.500,00	\$ 10.500,00	Se realizará con grupos de 75 personas
5.3 Adquirir un software	1	\$ 896,00	\$ 896,00	Precio incluido I.V.A se implementará en cada bodega
5.5 Talleres de apoyo para todos los departamentos	2	\$ 4.950,00	\$ 9.900,00	Se tomará en cuenta a los jefes de grupo para que sean los encargados de realizar los talleres en el campo grupo de 35 personas
SUBTOTAL			\$ 25.555,49	
ADMINISTRATIVOS 30%			\$ 7.666,65	
ASESORIA COMUNICADOR 15 %			\$ 3.833,32	
TOTAL			\$ 37.055,46	
IMPREVISTOS 5%			\$ 1.852,77	
SUMATORIA TOTAL			\$ 38.908,23	

MATRIZ RESUMEN																										
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO ANUAL	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUADOR/MONITOREO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES	
								J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J							
Mejorar las herramientas de comunicación interna de TRIBOILGAS para facilitar la relación interdepartamental permitiendo el logro de los objetivos empresariales.	Procedimental	Medio	Reestructuración de los canales existentes e implementación de nuevos canales de comunicación para el área administrativa y el campo.	PÚBLICO INTERNO	1. Difusionista	1. Herramientas comunicación existentes												0,00	Humanos	Mejorar las herramientas comunicacionales para facilitar la comunicación entre el área administrativa y operativa	# mails leídos/ # mails enviados (se realizará por un mes)	1. Comunicador Corporativo / Readership	Debe darse un seguimiento para verificar que los canales se estén utilizando de la manera adecuada para la recepción de las novedades, y lleguen a todos los públicos			
					2. Difusionista y participativa	2. Facebook															0,00	Humanos		# de visitas a la página / # de posibles visitas (permanente)	2. Comunicador Corporativo / Readership	
					3. Difusionista	3. Intranet																\$ 6.955,04		Operativos y tecnológicos	# de temas definidos / # de temas publicados (permanente)	3. Jefe de Sistemas y Comunicador Corporativo / Readership
					4. Difusionista y participativa	4. Chat Interno																0,00		Operativos y tecnológicos	# usuarios / # de contactos agregados (permanente)	4. Jefes, Coordinadores, Supervisores y Asistentes de cada área / Readership
					5. Difusionista	5. Guía Telefónica Interna																\$ 0,45		Humanos y económicos	# de departamentos / # de extensiones telefónicas (se realizará una vez, hasta que requiera actualización)	5. Comunicador Corporativo / Readership
					6. Difusionista y participativa	6. Correo Corporativo																0,00		Operativos y tecnológicos	# correos solucionados / # correos enviados (se realizará por un mes, hasta terminar con las aperturas)	6. Jefe de Sistemas / Readership
					7. Difusionista	7. Cartelera																0,00		Humanos	# circulares publicadas / # de cartelera	7. Comunicador Corporativo / Readership
Difundir la cultura corporativa de la organización para generar sentido de pertenencia de los colaboradores.	Conceptual	Avanzado	Análisis de la filosofía actual y difusión por medio de un encuentro en grupos para abarcar a todos los colaboradores de la empresa.	PÚBLICO INTERNO	1. Difusionista y participativa	1. Redefinir y socializar la Filosofía Corporativa												0,00	Humanos	Involucrar a cada uno de los colaboradores en la difusión de la filosofía de TRIBOILAS, para generar un compromiso tanto personal como laboral en el público interno	Encuesta clima laboral % resultados positivos (se realizará dos veces al mes, hasta diciembre)	1. Comunicador Corporativo, Directivos y Jefes de Área / Encuesta clima laboral	Se debe reforzar la difusión de la filosofía en cada una de las Áreas empezando por los jefes generar un sentido 100% de pertenencia y se vuelva parte de cada colaborador			
					2. Difusionista y participativa	1. Publicación de la Filosofía Corporativa															0,00	Humanos		# colaboradores que conocen la filosofía / # total de colaboradores (mensual)	2. Comunicador Corporativo / Readership	
					3. Difusionista y participativa	3. Talleres de integración																\$ 7,800		Humanos y económicos	Encuesta de taller % resultados positivos (se realizará cada tres meses a partir de diciembre)	3. Comunicador Corporativo y colaboradores de la empresa / Encuesta de taller
					4. Difusionista y participativa	4. Reuniones interdepartamentales																0,00		Humanos	Constancia de reunión # de asistentes / # convocados (mensualmente)	4. Jefes de Área y Comunicador Corporativo / Constancia de reunión
					5. Conductista	5. Carnés de identificación con la Filosofía Corporativa																\$ 3,000		Materiales y económicos	# carnés entregados / # carnés enviados (mensualmente)	5. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos / Lista de entrega
Proponer un plan de comunicación adaptable al público interno de TRIBOILGAS orientado al mejoramiento de la cultura organizacional.	Actitudinal	Medio	Realización de programas de integración que mejoren las relaciones laborales entre compañeros y directivos.	PÚBLICO INTERNO	1. Difusionista y participativa	1. Programas internos de motivación												0,00	Humanos	Mantener comunicación permanente con el personal de campo y administrativo	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones planificadas (mensualmente)	1. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos / Cronograma de capacitación	Se deberá tomar en cuenta la comunicación bidireccional para aplicar las sugerencias del personal que realiza a diario las actividades y tienen más destreza en las mismas, para disminuir el ausentismo y rotación			
					2. Difusionista y participativa	2. Elaboración de objetivos personales orientados a alcanzar los objetivos corporativos													0,00		Humanos	# sugerencias mensuales efectuadas / # sugerencias mensuales recibidas (trimestralmente a partir de septiembre)		2. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos / Buzón de sugerencias		
					3. Participativa y Conductista	3. Inducción al nuevo personal.															0,00	Humanos		# objetivos alcanzados / # objetivos planificados (mensualmente)	3. Jefes de Área y Recursos Humanos / Planificación de objetivos	
					4. Difusionista y participativa	4. Reimplementación herramientas de comunicación															0,00	Humanos		# colaboradores que recibieron la inducción / # de colaboradores ingresados por mes (se realizará cada dos meses)	4. Jefe de Recursos Humanos / Constancia de Inducción	
					5. Difusionista y participativa	5. Socialización herramientas de comunicación																		Humanos	# herramientas de comunicación utilizadas / # herramientas de comunicación existente (mensualmente)	5. Comunicador Corporativo / Readership
Plantear políticas de comunicación que permitan una retroalimentación para la fluidez los procesos y resultados de cada departamento.	Procedimental	Medio	Reuniones periódicas de los colaboradores con la jefaturas de su respectivo departamento.	PÚBLICO INTERNO	1. Difusionista y Participativa	1. Reuniones Jefes de Área												0,00	Humanos	Incrementar el nivel de comunicación para mejorar los procesos administrativos como operativos	# de asistentes / # convocados (mensualmente)	1. Jefes de Área y Comunicador Corporativo / Constancia de reunión	Se debe difundir y actualizar de manera permanente las herramientas de comunicación para que se vuelva un hábito tanto en los colaboradores antiguos como en los nuevos.			
					2. Difusionista	2. Charlas informativas													0,00		Humanos y operativos	# de asistentes / # de colaboradores convocados (trimestralmente)		2. Jefe de Seguridad, Salud y Ambiente / Constancia de reunión		
					3. Difusionista y Participativa	3. Espacios para intercambios de ideas laborales															0,00	Humanos		# de tarjetas efectuadas/ # tarjetas entregadas por reunión (se realizará dos veces por mes)	3. Jefes de Área y Comunicador Corporativo / Tarjetas de preguntas de apoyo	
					4. Difusionista y Participativa	4. Break para esparcimiento de los colaboradores															0,00	Humanos		Evaluación personal % resultados positivos (se realizará dos veces al año)	4. Comunicador Corporativo / Evaluación del personal	
					5. Difusionista	5. Uso de estrategias visuales															0,00	Humanos		# herramientas visuales utilizadas / # herramientas visuales (mensualmente)	5. Comunicador Corporativo y Jefes de Área / Readership	
					6. Participativa	6. Retroalimentación Interdepartamental															0,00	Humanos		# de tareas cumplidas / # tareas mensuales (mensualmente)	6. Comunicador Corporativo y Jefes de Área / Cronograma del cumplimiento de tareas	
Asesorar a la dirección de la organización para obtener mayor involucración con los colaboradores y generar comunicación bidireccional.	Actitudinal	Medio	Capacitación a los directivos en programas de gerencia y comunicación.	PÚBLICO INTERNO	1. Difusionista y participativa	1. Talleres de liderazgo												\$ 9,900	Humanos	Lograr la interacción de todos los miembros de Triboilgas y así mejorar el clima interno	Encuesta de capacitación % resultados positivos (se realizará dos veces al año)	1. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos / Encuesta de capacitación	Se debe involucrar más a cada una de las áreas de la empresa.			
					2. Difusionista y participativa	2. Talleres desarrollo personal													\$ 10,500		Humanos y económicos	Encuesta de taller % resultados positivos (se realizará dos veces al año)		2. Comunicador Corporativo y Jefe de Recursos Humanos / Encuesta de taller		
					3. Participativa	3. Inventario de Bodegas															\$ 896	Humanos		# solicitudes aprobadas / # de solicitudes enviadas (semestralmente)	3. Gerente Administrativo y Jefe de Adquisiciones / Control de inventario de Bodega	
					4. Difusionista y participativa	4. Involucramiento del personal de campo temas de adquisiciones (Equipo Protección Personal)													0,00		Humanos y operativos	Tarjetas de apoyo # de tarjetas efectuadas/ # tarjetas entregadas por reunión (trimestralmente)		4. Jefe de Adquisiciones / Tarjetas de preguntas de apoyo		
					5. Difusionista y participativa	5. Talleres de estrategias de apoyo													\$ 9,900		Humanos	Constancia de Reunión # de asistentes / # convocados (se realizará dos veces al año)		5. Comunicador Corporativo / Constancia de reunión		

CAPÍTULO 6

6. Conclusiones, Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La empresa al no tener un departamento de comunicación, no abastece las necesidades comunicacionales de los colaboradores en general, por lo cual existe desconocimiento; poco involucramiento en la implementación de los procesos existentes en TriboilgasCia. Ltda. y esto hace que no se cumpla de manera eficiente. Adicionalmente, no exista un compromiso por parte de sus colaboradores lo que hace que cada departamento cumpla su trabajo con dificultad a y de manera desorganizada.
- El futuro de la empresa es muy importante en la mayoría de los colaboradores, pues están conscientes de que el crecimiento y desarrollo de la empresa, depende el trabajo de ellos; sin embargo, no existe un compromiso por parte de los directivos en brindar todos los útiles y equipo de trabajo necesario para un mejor desempeño de sus labores.
- Triboilgas Cia. Ltda. al ser una empresa familiar, se maneja con una comunicación informal y en muchas ocasiones las sugerencias emitidas por parte de los colaboradores no son tomadas en cuenta; sin embargo, pueden ser útiles ya que ellos son los que se encuentran en el trabajo diario y conocen más de cerca las necesidades inmediatas de la empresa.

6.2. Recomendaciones

- La empresa tiene una visión y desarrollo amplio, pero al ser una empresa que se inició con un grupo familiar, no existe un orden, por lo que es necesario que se adquieran algunos softwares, para mejorar el control de la parte operativa e implementación de herramientas tecnológicas actuales, para que la empresa pueda estar a la vanguardia y cumpla las expectativas organizacionales.
- Los directivos de la empresa, deben dar la importancia que merece la parte administrativa, pues solamente se enfocan en la parte operativa y es por ello que existen deficiencias, que afectan al desarrollo de TriboilgasCia. Ltda, tomando en cuenta que el plan comunicacional propuesto se adapta a la realidad de la empresa.
- TriboilgasCia. Ltda. es una empresa que aun tiene la visión futurista de internacionalizarse, pero para que esto llegue a ocurrir debe reestructurar la parte administrativa, y comunicacional para que todos los involucrados estén informados de los proyectos y metas que la empresa alcanzará con la colaboración de los mismos.

REFERENCIAS

- Aamod Michael G. [y otros]** Psicología industrial / organizacional [Libro]. - [s.l.] : Cengage Learning Editores, 2010.
- Aguirre Rodrigo** Brochure // Publicidad. - Quito : [s.n.], septiembre de 2011.
- Baldeon Jorge** Informativo // Informativo. - Quito : [s.n.], Septiembre de 2011.
- Brandolini Alejandra y Gonzalez Frígoli Martín** Comunicación interna [Libro]. - Buenos Aires : La Crujía, 2008.
- Bustínduy Iñaki** La comunicación interna en las organizaciones 2.0 [Libro]. - Barcelona : UOC, 2010. - págs. 12-13.
- Costa Joan** El Dircom Hoy [Libro]. - Barcelona : Costa Punto Com Editor, 2009. - págs. 123-131.
- Costa Joan** La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión [Libro]. - Barcelona : Paidós, 1999. - pág. 67.
- Domínguez Collins Humberto** El Servicio Invisible [Libro]. - Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006. - págs. 4-5.
- Dubrin Andrew J.** Fundamentos de Comportamiento Organizacional [Libro]. - México D.F. : Cengage Learning Editores, 2004.
- García Jiménez Jesús** Comunicación Interna [Libro]. - Madrid : Díaz de Santos, 2000. - págs. 13-14.
- Hall Richard** ORGANIZACIONES Estructuras, Procesos y Resultados [Libro].
- Luis Muñiz** Como Implantar un Sistema de Control de Gestion en la Practica [Libro]. - 2000.
- Manual de Gestion de Calidad [Libro]. - Quito : [s.n.], 2009. - págs. 4-20.
- Molina Cabañate Juan Pedro** Introducción a la comunicación institucional a través de internet [Libro]. - Madrid : Grupo 5 Editorial, 2011. - págs. 39-40.
- Muller Martha** Técnicas de Comunicación Oral [Libro]. - San José : Universidad de Costa Rica, 1999. - págs. 14-16.
- Ongallo Carlos** Manual de Comunicación [Libro]. - Madrid : Dykinson, 2007. - págs. 78-82.
- Petrick Joseph A. y Furr Diana S.** [Libro]. - Barcelona : Ediciones Gestion 2000, 1997.

Publicaciones Vértice Comunicación Interna [Libro]. - Málaga : Publicaciones Vértice, 2008.

Rodríguez Juan Pedro Gramática gráfica al juampedrino modo [Libro]. - Barcelona : Ediciones Carena, 2005. - pág. 37.

Rodríguez Rowe Verónica Comunicación corporativa. Un derecho y un deber [Libro]. - Santiago de Chile : RIL Editores, 2008. - pág. 52.

Salanova Soria Marisa y Peiró José María Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa: un estudio psicosocial [Libro]. - España : Universitat Jaume I, 2001. - págs. 34, 108.

Sanchez Joaquin Herrera y Pintado Teresa Imagen Corporativa [Libro]. - Madrid : ESIC, 2009.

Scanlan Burt K. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional [Libro]. - México D.F. : Limusa, 1990.

Slocum Hellriegel Comportamiento Organizacional [Libro]. - México D.F. : Cengage Learning Editores, 2009. - pág. 244.

Van Riel Cees Comunicación Corporativa [Libro]. - Madrid : Prentice Hall, 1997. - págs. 29-75.

Zimmermann Arthur Gestión del Cambio Organizacional [Libro]. - Quito : Ediciones Abya Yala, 1998.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Dentro de las actividades petroleras existen términos propios para el desarrollo de las operaciones los cuales se definen a continuación:
- **Workover:** Reacondicionamiento y reparación de pozos.
- **Swab:** Pistonear un pozo.
- **Vacuum:** Camión al vacío, aspira cualquier fluido con un compresor.
- **Corona:** sitio al tope del mástil que contiene poleas.
- **Malacate:** Carreto con cable de perforación.
- **Swibel:** Válvula giratoria, para ingreso de fluidos a la sarta.
- **Sarta:** conjunto de tubos y accesorios.
- **Packer:**Empacadura para separar arenas.
- **Camisa:** Accesorio que va con la tubería y sirve de acceso al crudo, se abre o cierra según necesidad.
- **Tubing:** Tubería de producción.
- **Casing:** Tubería de revestimiento.
- **Coupling:** Neplo de unión de dos tuberías.
- **Cross Over:** Neplo de unión de tuberías con cambio de diámetro o tipo de rosca.
- **API:** Instituto Americano del Petróleo.
- **Iadc:** Asociación Internacional de Contratistas de Perforación.
- **Reporte iadc:** Reporte de Actividades Diarias de Perforación o Workover, que son avaladas por el cliente.
- **Chivo:** Taladro de Workover.
- **Rig:** Taladro.
- **Bomba jet:** Bomba hidráulica para pruebas de producción.
- **Toolpusher:** Jefe de pozo del taladro.
- **Company -man:** Representante del cliente.
- **Tower pusher:** Supervisor de equipo.
- **Encuellador:** Operador que se encarga de unir tuberías por los cuellos, subido al gallinero o encuelladero.

- **Mesa rotaria:** accesorio que se encuentra en la mesa y gira para mover toda la tubería, para moler o perforar.
- **Cuña:** accesorio que sirve para sostener la tubería del cuello en la mesa rotaria.
- **Elevador:** accesorio que sostiene la tubería colgada del cuello.
- **Camper:** Cabina transportable que puede servir para oficina o dormitorio, es parte de los equipo de un taladro.
- **Válvula de alivio:** Válvula para aliviar presión en el tanque de un Vacuum.
- **Compresor de Vacuum:** Equipo que produce un vacío (aspirador), para absorber fluidos.
- **Manguera de succión:** Manguera que aspira fluidos (operación de carga de Vacuum).
- **Manguera de desfogue:** Manguera de descarga de fluidos.
- **Lubricador:** Accesorio que actúa como válvula master en operaciones de swab.
- **Copa de swab:** Accesorio de caucho que sirve para recuperar crudo en operaciones de pistoneo.
- **Standing. Valve:** Válvula check en la sarta.
- **Kkmachine:** Equipo para disposición de desechos orgánicos.
- **Geomembrana:** Especie de plástico que sirve para proteger el suelo de contaminantes líquidos.
- **Controlar el pozo:** Operación que suspende el flujo de crudo fuera del pozo, mediante inyección de agua con sal y químicos.
- **Stuffing box:** caja de recepción de las copas de swab.
- **(Manual de Gestión de Calidad, pág.7-9, 2009)**

Anexos

Anexos 1

Anteproyecto

Propuesto por: Ma. Elisa Barrionuevo	Carrera: Comunicación Corporativa
Número de Matrícula: 108690	Semestre que Cursa: Octavo Semestre
Profesor Guía de Metodología: Msc. Patricia Hidalgo	Fecha: 14 de Julio de 2011
Profesor Guía Contenido:	Coordinador de la Carrera de Comunicación: Msc. Jaime Valarezo

1.- TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Propuesta de un plan de comunicación, orientado a mejorar la cultura corporativa y crear sentido de orgullo y pertenencia de los públicos internos, hacia la empresa de Servicios Petroleros Triboilgas.

2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La empresa TRIBOILGAS CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Quito en la avenida 12 de Octubre y Roca, actualmente se encuentra en un período de expansión donde busca incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante sus competidores, sin embargo y a pesar del crecimiento que la empresa ha tenido en los últimos años en el área de recursos humanos se ha notado que dentro de TRIBOILGAS se ha venido presentando una serie de inconvenientes como la demora que existe para recibir las novedades por parte de los supervisores de campo.

Los ingenieros y supervisores no usan los canales de comunicación, por citar un ejemplo, en las bases de Coca y Lago Agrío existen contrataciones directas sin pasar por Recursos Humanos, esa información llega a fin de mes lo cual retrasa el cuadro de roles, los avisos de entrada; además por la falta de

comunicación entre los colaboradores existe gente desmotivada, mal humorada, irritables generando un visible mal ambiente de trabajo.(Cueva Gabriela,2011, Jefe del departamento de Recursos Humanos.).

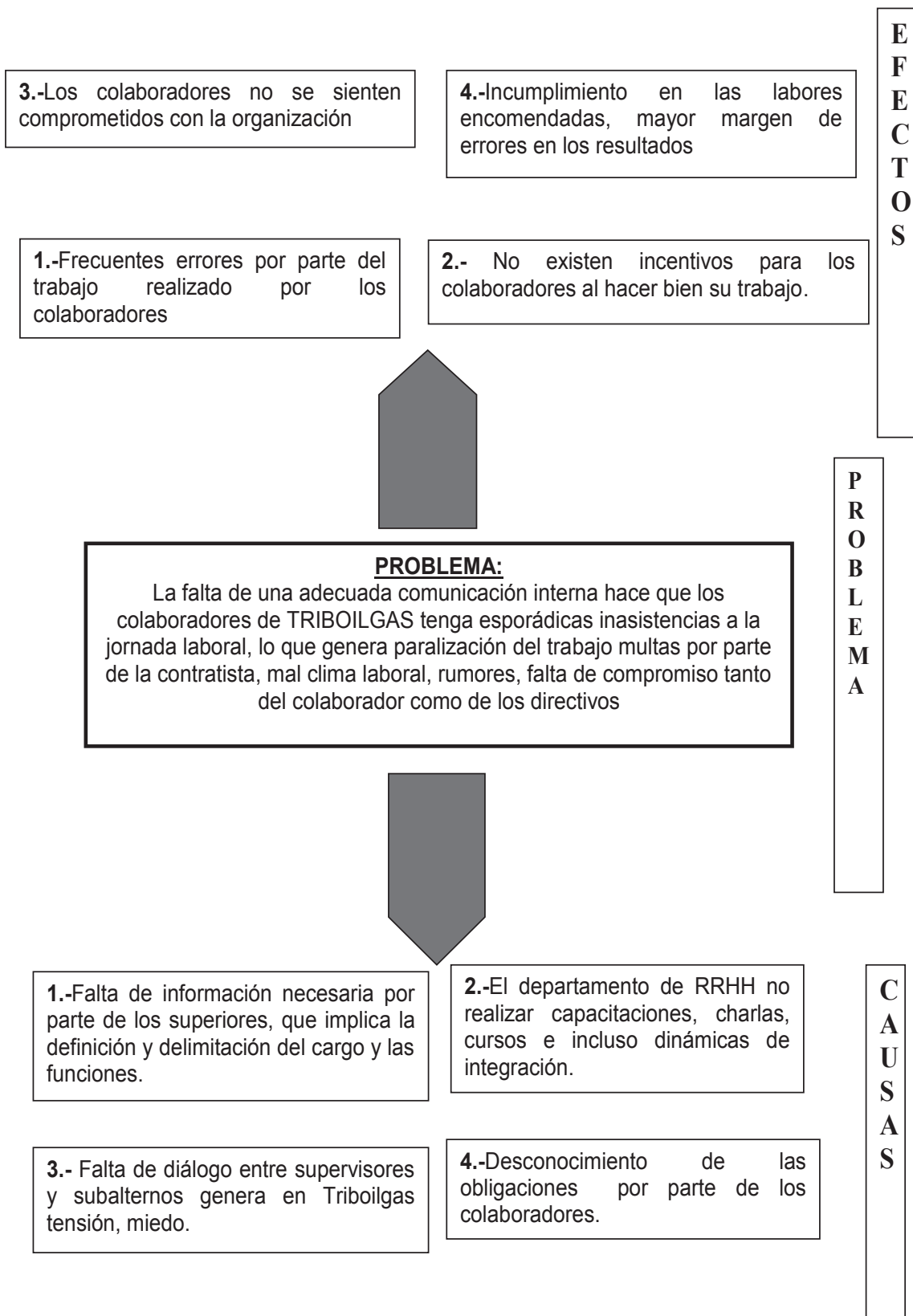
Esta situación afecta directamente a la organización como tal, puesto que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de cada trabajador.

El clima laboral es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos que se establecen en ella, podría decirse que el clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”. (Chávez, Menez, Soriano, 2011, 5)

Así como el tiempo puede afectar las actividades diarias, el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo

Durante el último mes el departamento de Recursos humanos registra un alto porcentaje de requerimientos de permisos del personal, sea en jornadas completas o parciales, el registro de puntualidad señala que éste también está en aumento, adicional a esto el departamento de recursos humanos registra un número considerable del personal que ha decidido dejar de formar parte de la organización. (Cueva Gabriela, 2011, Jefe del departamento de Recursos Humanos)

3.- ÁRBOL DE PROBLEMAS



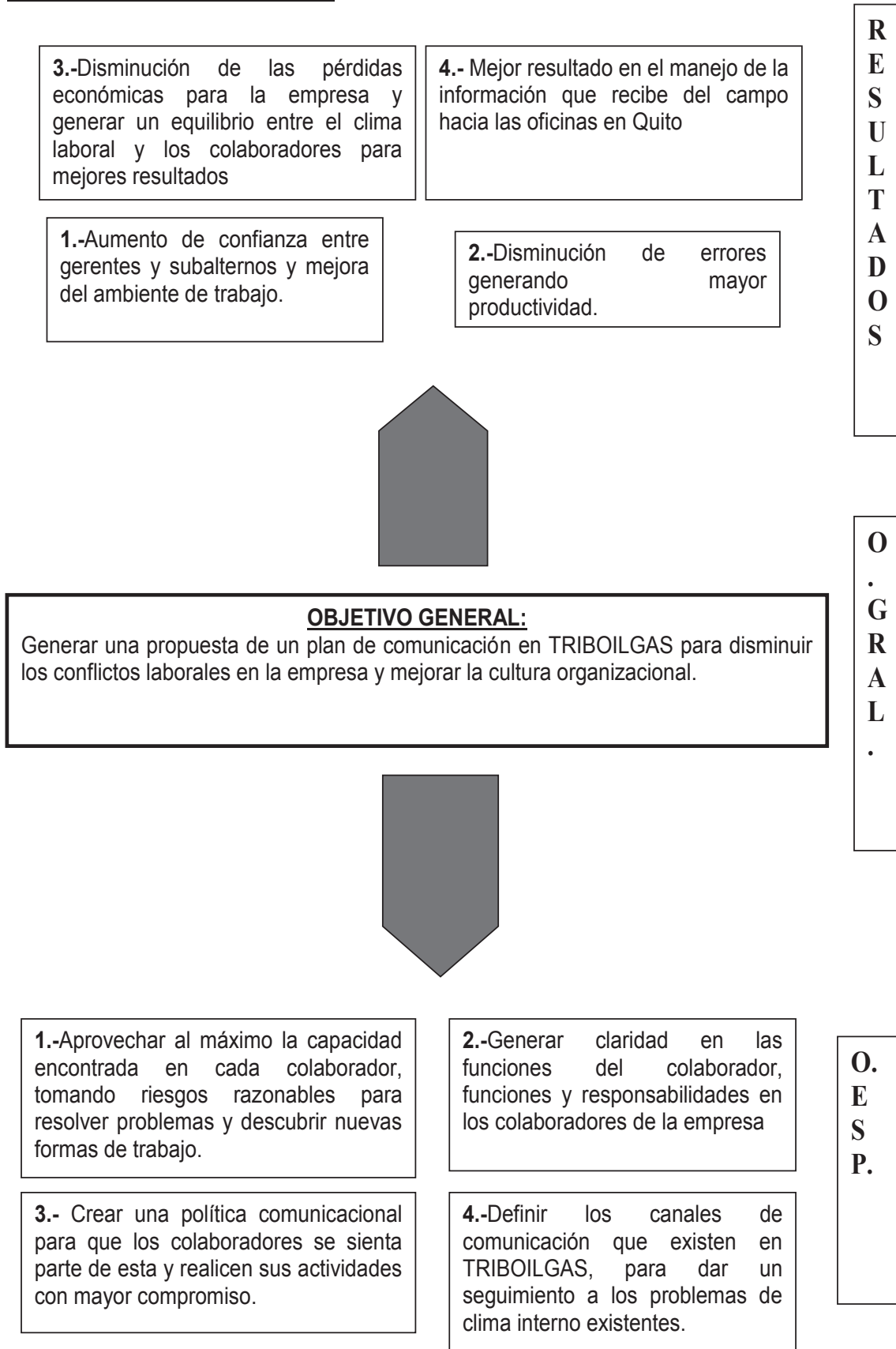
4.- OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias de comunicación internas que ayuden al mejoramiento comunicacional entre los colaboradores de TRIBOILGAS y mejore la cultura organizacional.

5.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la condición inicial y los procesos de comunicación interna utilizados en TRIBOILGAS Cia. Ltda.
- Determinar el tipo de cultura organizacional aplicadas a las empresas de reacondicionamiento de pozos ecuatorianas.
- Diagnosticar el clima laboral actual de TRIBOILGAS, frente a las estrategias de comunicación aplicables al público interno.
- Identificar estrategias de comunicación que se adaptan al público interno de TRIBOILGAS.
- Proponer un plan estratégico de comunicación, adaptable al público interno de TRIBOILGAS para mejorar la cultura organizacional.

6.- ÁRBOL DE OBJETIVOS



7.- ASPECTOS METODOLÓGICOS

Variables:

V1: Triboilgas

V2: Cultura Organizacional

V3: Estrategias de Comunicación

Se realizará una recopilación de datos por medio de los cuales se podrá detectar los problemas comunicacionales que existen en la empresa y afectan al clima laboral; los instrumentos que se utilizarán para la investigación son:

- Encuestas a los colaboradores de los taladros que laboran en los distintos pozos del Distrito Amazónico, acerca del clima laboral en el que ellos desarrollan sus labores.
- Entrevistas a los principales directivos como son, Ing. Ángel Ruiz Castillo gerente general, Dra. Gabriela Cueva jefe del departamento de Recursos Humanos y Ing. Omar Navarrete Superintendente de Campo de TRIBOILGAS, la información permitirá saber las necesidades y dudas de los directivos.
- Buscar en fuentes primarias y secundarias como documentos, registros, asistencias, informes y manuales.

El alcance de la investigación es exploratoria descriptiva, ya que el propósito es detallar las causas e identificar a qué cargos afecta el clima laboral.

8.- ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

La población de TBG es muy variada en su estructuración, está conformada desde Ingenieros que realizan actividades con alto nivel de responsabilidad hasta personas que desempeñan el cargo de varios servicios, los mismos que

tienen un nivel de educación primaria; las operaciones; están bajo la responsabilidad de la cuadrilla conformada por: Jefe de pozo, supervisor, maquinista, encuellador, cuñero, obrero de patio y varios servicios, adicional del personal de mantenimiento.

Formulación de la población:

La población de investigación son los colaboradores de la empresa TBG de taladros, que están localizados en el Distrito Amazónico.

Descripción de la población:

El público interno está conformado por 569 colaboradores distribuido entre supervisores y personal operativo.

Administrativos	24
Taladros	271
Transporte	195
Taller	79
Total	569

Todos estos datos son sacados al rol del 31 de mayo del 2011

Ubicación del rig 105- Tigüino al 21-jun-2011



La fórmula utilizada es la siguiente:

$$N = \frac{E^2 (N-1) + 1}{(0,04) (569-1) + 1}$$

$$N = \frac{569}{0.0016(569-1)+1}$$

$$N = 297$$

- Tabla de Resultados

Muestra Total	Muestra en porcentajes	Muestro final en números
569	100%	297

Se realizará 297 encuestas a los colaboradores de TBG, para obtener la información requerida.

9.- TEMARIO INICIAL

CAPÍTULO 1: Quien es TRIBOILGAS.

1. Presentación de la organización
 - 1.1.2 Antecedentes
 - 1.1.3 Misión
 - 1.1.4 Visión
2. Estructura Organizacional de Triboilgas
 - 2.1.1 Organigrama.
 - 2.1.2 Descripción de cargo
 - 2.1.3 Control de los registros.
 - 2.1.4 Política empresarial.
 - 2.1.5 Política de Calidad
3. Competencia, toma de conciencia y formación.
 - 3.1.1 Planificación de la realización del servicio.

CAPÍTULO 2: Cultura Organizacional

2. Cultura Corporativa

2.1.1 Cultura Organizacional aplicada a TBG

2.1.2 Percepción de problemas

2.1.3 Comunicación Organizacional

2.1.4 Relaciones Interpersonales Laborales

2.1.5 Relaciones Interpersonales con los jefes y con los subalternos

3. Medios de comunicación

- Internet
- Correos electrónicos Institucionales
- Comunicaciones Internas (MEMORANDOS)

3.1.3 Comunicación verbal y no verbal

4. Comunicación conductivista y deductiva

4.1.1 Comunicación Estructurada y no estructurada

4.1.2 Comunicación Formal e informal

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ADAPTABLES AL PÚBLICO INTERNO

3. Estrategias de comunicación

3.1.1 Publico interno

3.1.2 Estructura interna aplicada a TBG

3.1.4 Estrategias de Comunicación

- Reuniones de Grupo
- Reuniones individuales
- Publicaciones internas, circulares internas
- Cartelera
- Conferencias
- Encuestas
- Buzón de Sugerencias
- Intranet

4. Identidad

4.1.1 Identidad social e identidad visual

4.1.2 Estructura de la identidad ideal de la empresa

4.1.3 Estrategia corporativa e identidad corporativa

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL DE TRIBOILGAS.

CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNO.

10.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El clima laboral dejó de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito.

Actualmente el buscar un adecuado clima laboral es sinónimo a buscar un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima laboral, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Para resumir, los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2003,34)

Cuando una empresa u organización mejora su clima laboral, también mejora los niveles de servicios y ventas a sus clientes y sus niveles de fidelización, por eso es importante reconocer que se trabaja con personas, que deben conocer con claridad las metas de la organización y también deben saber que la organización se preocupa por ellos, hay muchas cosas creativas que se pueden hacer para motivar a los colaboradores de una organización, sin que esto represente grandes inversiones, por ello hay que aplicar una correcta estrategia de comunicación en el logro de un clima laboral saludable.

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2003,37-41)

El mundo empresarial actual, la mayoría de los empresarios reconocen la importancia de fomentar un buen clima laboral, pero tienen dificultades al momento de implementar planes y medidas motivadoras, que les permitan lograr ese objetivo, por ello lo adecuado es aplicar herramientas basadas en una comunicación efectiva.

La importancia de no solo atender al trabajador, sino de involucrar también a sus familias, haciéndolos participar de los momentos importantes de la empresa, mediante reuniones, cartas informativas y otros medios de comunicación creativos, son herramientas que se aplican para difundir y lograr un clima organizacional que haga que sus miembros se sientan comprometidos con la Empresa.

Por los argumentos antes expuestos y considerando la importancia que representa en las organizaciones, el aplicar una correcta estrategia para implementar un clima laboral adecuado y que las políticas de la gerencia sean difundidas a los miembros de la empresa, lo adecuado es plantear una estrategia de comunicación que permita llegar a cada uno de los miembros, esto repercutirá directamente en la productividad y en el buen ambiente laboral que genera la correcta aplicación de las comunicaciones de la gerencia al recurso Humano que forma la empresa.

TRIBOILGAS es una empresa en expansión que presenta problemas en crear un adecuado clima laboral debido a la falta de estrategias de comunicación.

En vista de alto número de empleados que maneja TBG, se ha podido observar que se ha mantenido altos niveles de rotación de personal, bajos niveles de pertenencia a la institución descenso en el estado de ánimo de los empleados y elevados problemas en los canales de comunicación, lo que ha ocasionado que se haya desarrollado una cultura organizacional muy débil y artificial.

Se ha podido observar que en los últimos años la cultura y el clima laboral han ido deteriorándose, lo que ha ocasionado problemas en el desarrollo de la cultura de TBG.

Al ser la comunicación uno de los pilares fundamentales para sustentar la cultura organizacional en TBG se puede detectar que los canales de comunicación no están establecidos o no se están utilizando de manera adecuada principalmente en el área de recursos humanos que se encuentra ubicado en las oficinas de la ciudad de Quito y los campos petroleros localizados en el Distrito Amazónico, ocasionando que se tenga el ingreso de nuevo personal contratado en los campos sin haber pasado por el proceso de selección de personal desarrollado por el departamento de Recursos Humanos, teniendo como resultado que el nuevo personal desconozca por completo la cultura que se maneja dentro de la empresa.

Se ha detectado que el departamento de Recursos Humanos que es el que fomenta las relaciones laborales con los empleados de todos los niveles no se encuentra cumpliendo las funciones que debería, tanto en lo que se refiere a capacitación, adiestramiento, motivación, y desarrollo de un mejor clima laboral esto se ve reflejado en el elevado nivel de rotación de empleados, provocando que el departamento de Recursos Humanos se convierta únicamente en el departamento de contratación de personal.

En la actualidad, TRIBOILGAS a pesar de ser una empresa con varios años en el mercado laboral no maneja valores organizacionales que influyan en el comportamiento de los empleados antiguos como de los nuevos que se contrata; y sin valores los empleados realizan sus actividades sin motivación y sin sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la organización. Es necesario que se cambie la cultura de trabajar únicamente con el objetivo de obtener beneficios financieros sin preocuparse del bienestar de los empleados.

Se ha detectado que existe un vacío establecido entre la cultura que se maneja en la administración y la cultura que está presente en los campos petroleros, lo que influye en las condiciones y practicas reales de trabajo de la empresa, existe también una estricta cadena de mando y un sistema de comunicación solo descendente en el cual no hay retroalimentación ascendente, lo que ha dado como efecto una cultura artificial y empleados que no lo toman en forma seria.

La cultura en el área administrativa es más firme debido a que los departamentos se encuentran localizados en un solo edificio, además influye que el nivel de educación de los empleados en esta área es más elevado y proporciona una mejor relación entre ellos sin embargo las discrepancias en varias ocasiones provoca un clima laboral tenso; si se habla de la cultura en los campos es totalmente deficiente tanto por el nivel cultural de quienes trabajan en estas áreas como del comportamiento que mantienen los supervisores con el personal a su cargo, ocasionando que el personal de campo renuncie o sea despedido por diferentes circunstancias.

Como se ha podido observar dentro de la cultura organizacional de TBG, existen varias deficiencias que deben ser corregidas antes de implementar una nueva cultura que promueva una comportamiento organizacional cohesivo, participativo y positivo para todos quienes forman parte de esta empresa.

La propuesta de éste plan de titulación se centrará en crear y modificar las bases que constituyen la cultura de una organización; dentro de esto se va a estudiar y analizar los antecedentes de TBG así como su misión y visión que generará una idea más clara de los valores que se deben fomentar en las personas que forman parte de esta institución. Teniendo claro que los individuos son las piedras angulares del éxito de una institución además que cada una de las personas vienen de culturas diferentes con valores distintos y creencias diversas, las mismas que deben ser globalizar, aceptar y difundir para constituir una sola cultura organizacional en pro de la empresa y de sus empleados.

Fomentar un trato respetuoso y digno entre cada uno de los empleados, de supervisores a subordinados y viceversa hará mucho más fácil la aceptación de una nueva cultura dentro de la compañía; hacer del respeto por las personas una tradición empresarial hace que sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer a una empresa. Proporcionar un entorno que promueve el logro y crecimiento personal y profesional creará sentimientos de pertenencia y lealtad en los trabajadores de las distintas áreas que constituyen la organización. (Cueva, Jefe RRHH, 2011)

Aplicación de Estrategias de Comunicación

Mantener a los clientes internos altamente motivados, eleva la productividad, hace que el trato al cliente sea de excelencia, minimiza costos.

Por el contrario, cuando el personal de la empresa no está satisfecho, identificado y motivado, esto se ve reflejado en el aumento de los conflictos laborales, el ausentismo, la rotación, el aumento de errores, robos y maltrato a los equipos, lo cual hace que la productividad decaiga, aumenten los costos de producción y el trato al cliente externo sea de baja calidad.

Para realizar una correcta aplicación de acertadas Estrategias de comunicación, es necesario realizar lo siguiente:

- Hacer un diagnóstico del clima organizacional de la empresa
- Detectar áreas donde se requiera hacer cambios para mejorar el clima organizacional
- Detectar creencias, actitudes y conductas que no promuevan un clima organizacional adecuado a la productividad, motivación y calidad de vida del cliente interno.
- Conocer cómo la empresa está o no satisfaciendo las necesidades básicas de sus clientes internos.
- Conocer los factores que ayudan a mantener alto o bajo el nivel de motivación personal
- Determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral que presentan los trabajadores.
- Proponer estrategias de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral, minimizar los factores que originan la insatisfacción o desmotivación y la falta de identificación con la empresa.

La metodología para esta investigación, se aplicará en dos etapas, las cuales permitirán realizar un correcto diagnóstico de la situación actual de la Empresa TRIBOILGAS, las etapas son las siguientes:

Primera Etapa

- Reunión con el Jefe de Recursos Humanos
- Observación de las áreas de trabajo
- Reunión de Planificación con los Gerentes y Jefes de Área

Segunda Etapa:

- Selección de la muestra representativa de los trabajadores, para la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas, teniendo en cuenta variables como sexo, distintos puestos de trabajo, horarios, modalidad de contrato, edades y tiempo de servicios.
- Diseño, validación y aplicación –en forma grupal- del cuestionario a los trabajadores.
- Entrevistas semiestructuradas individuales con el personal seleccionado.

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual, aplicando las dos etapas expuestas anteriormente, la gerencia tendrá definido un plan previo, una definición de objetivos que van a concretar las acciones a realizar y la estrategia a desarrollar. No es, una definición de opciones tecnológicas, puesto que la tecnología en última instancia es una herramienta que está al servicio de la estrategia de comunicación. Es importante elegir las herramientas que mejor se adecuarán a las estrategias, pero son un paso posterior.

Un plan de comunicación no se puede confundir con planes de marketing o publicidad, “que requerirían en muchos casos modelos opuestos a los que aquí se proponen”. Algunos expertos han llegado a afirmar que la comunicación ha tomado el relevo del marketing.

Un primer paso en una buena estrategia de comunicación es la asunción de la misma como parte esencial de la cultura de la empresa. La comunicación ha de formar parte del ADN de la empresa, lo que va a significar también que va a ser la propia empresa la que lleve el peso de ese plan y sus correspondientes acciones.

No suele ser interesante, o al menos no da todos los resultados que se pudieran esperar, el externalizar una función como ésta. Sólo los miembros de

la propia empresa conocen su naturaleza y van a ser capaces de transmitirla con un tono de autenticidad adecuado.

Para concluir es importante decir que la estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quién es Triboilgas y qué ofrece. Nada más. Y nada menos. La obtención de esto, permitirá a la Empresa TRIBOILGAS, obtener un compromiso con sus trabajadores y lograr mayor productividad de ellos.

CRONOGRAMA

Mes	oct-11				nov-11				dic-11				ene-12				feb-12				mar-13				abr-14				may-12				jun-12			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad																																				
Presentación Anteproyecto																																				
Elaboración Marco Teórico																																				
Trabajo de Campo Conclusiones Recomendaciones																																				
Elaboración del Proyecto para la Triboligas Empresa de Servicios Petroleros																																				
Defensa Oral del Proyecto																																				

REVISADO POR:

Msc. Jaime Valarezo
Coordinador

Patricia Hidalgo
Profesor Guía de Metodología de Titulación

REALIZADORA:

Ma. Elisa Barrionuevo
C.I.1718044416-5
Matrícula: 108690

Anexos 2

Memoria Fotográfica

- Oficinas Quito

Colaboradores Área Financiera



- Base Tambillo

Colaboradores Rig 05

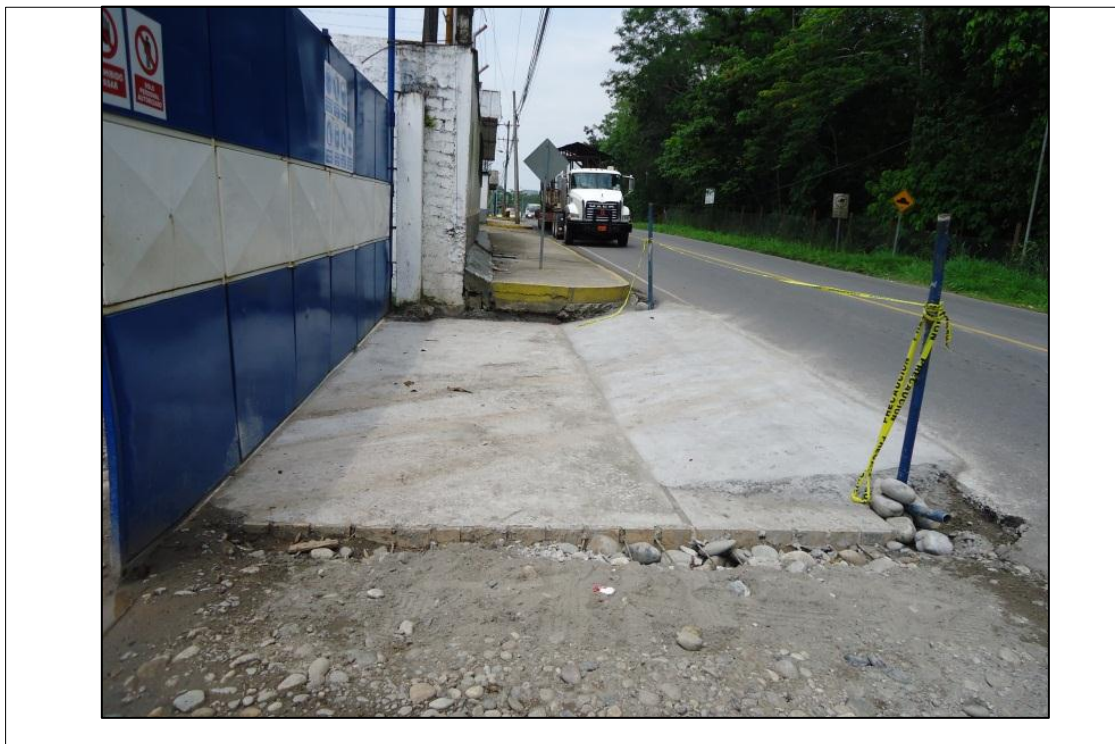


Colaboradores Rig 06



- Base Lago Agrio

Entrada principal



Patio principal



Patio de Mantenimiento

- Base Coca

Campamento base Rig 08

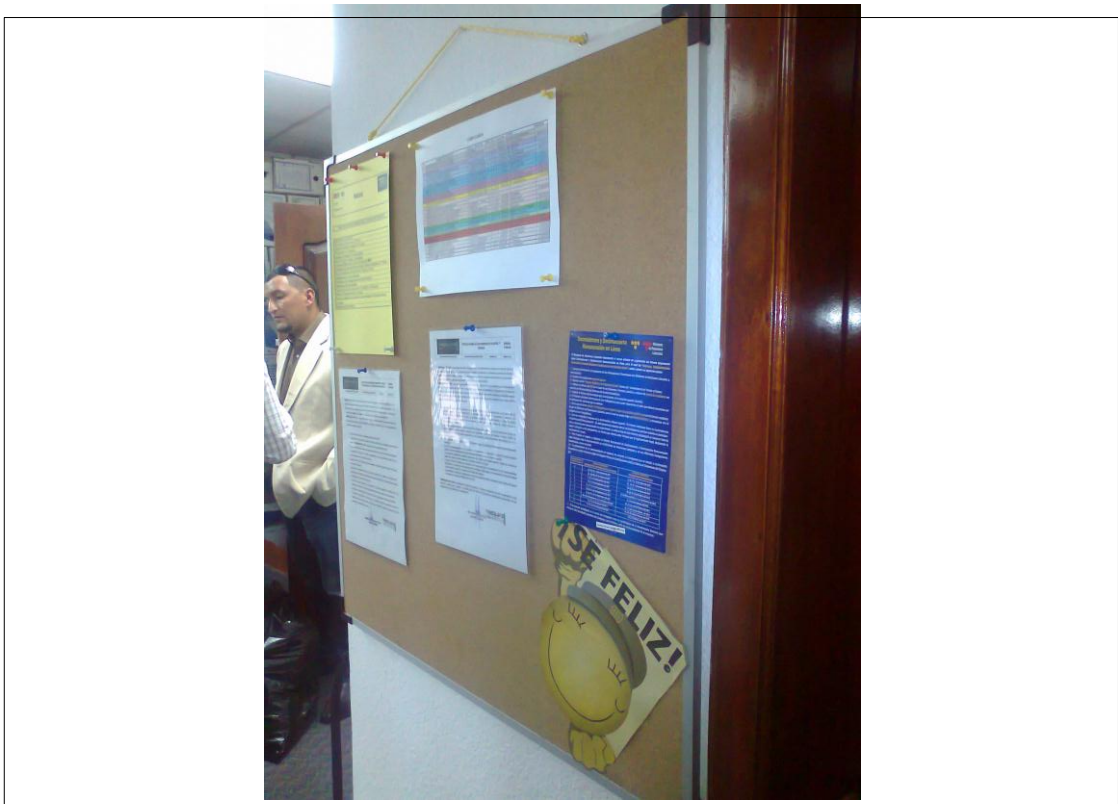


Campamento base Rig 08



6.2.3. Cartelera


Oficinas Quito




Anexos 3

Encuestas

- Encuesta de Capacitación/ Taller

		ENCUESTA DE LA CAPACITACION RECIBIDA		CODIGO: F-RH-20	
Fecha de emisión: 10/08/2011		Fecha de revisión:		Revisión: 00	
Fecha: 21 y 22 de Marzo 2012				Pagina 1 de 1	
Tema: Introducción SGI				INDUCCION <input type="checkbox"/>	
Expositor: Marianela Delgado				CAPACITACION <input checked="" type="checkbox"/>	
Institución a cargo de la capacitación: SGS				TALLER <input type="checkbox"/>	
Duración de la capacitación: 2 DIAS				PRACTICA <input type="checkbox"/>	
INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta tiene como finalidad determinar si la capacitación realizada cumplió o no con sus expectativas. Por lo tanto le pedimos que marque con una cruz en el casillero que usted crea conveniente.					
CALIDAD CONOCIMIENTOS RECIBIDOS					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Los conocimientos recibidos cumplieron sus expectativas?					
2. Los conocimientos recibidos son aplicables en el desempeño de sus actividades					
INSTRUCTOR					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
3. El instructor utiliza un lenguaje claro y fácil de entender					
4. Demuestra que sabe del tema y utiliza conocimientos actualizados					
5. Las herramientas didácticas y material de apoyo utilizadas por el instructor son:					
6. Mantiene el orden y disciplina durante la capacitación realizada					
7. Promueve la participación durante la capacitación recibida					
8. Responde a todas las inquietudes existentes					
INFRAESTRUCTURA					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
9. Como calificaría el espacio físico donde se realizo la capacitación					
10. Las instalaciones tienen iluminación adecuada					
Fue de su agrado la capacitación recibida?					
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>			
Por que?					
Recomendaría a esta institución para futuras capacitaciones?					
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>			
Por que?					

- Constancia de Capacitación

		ENCUESTA DE LA CAPACITACION RECIBIDA		CODIGO: F-RH-20	
Fecha de emisión: 10/08/2011		Fecha de revisión:		Revisión: 00	
Fecha: 21 y 22 de Marzo 2012				INDUCCION <input type="checkbox"/>	
Tema: Introducción SGI				CAPACITACION <input checked="" type="checkbox"/>	
Expositor: Marianela Delgado				TALLER <input type="checkbox"/>	
Institución a cargo de la capacitación: SGS				PRACTICA <input type="checkbox"/>	
Duración de la capacitación: 2 DIAS					
<p>INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta tiene como finalidad determinar si la capacitación realizada cumplió o no con sus expectativas. Por lo tanto le pedimos que marque con una cruz en el casillero que usted crea conveniente.</p>					
CALIDAD CONOCIMIENTOS RECIBIDOS					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Los conocimientos recibidos cumplieron sus expectativas?					
2. Los conocimientos recibidos son aplicables en el desempeño de sus actividades					
INSTRUCTOR					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
3. El instructor utiliza un lenguaje claro y fácil de entender					
4. Demuestra que sabe del tema y utiliza conocimientos actualizados					
5. Las herramientas didácticas y material de apoyo utilizadas por el instructor son:					
6. Mantiene el orden y disciplina durante la capacitación realizada					
7. Promueve la participación durante la capacitación recibida					
8. Responde a todas las inquietudes existentes					
INFRAESTRUCTURA					
PREGUNTAS		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
9. Como calificaría el espacio físico donde se realizó la capacitación					
10. Las instalaciones tienen iluminación adecuada					
Fue de su agrado la capacitación recibida?					
SI <input type="checkbox"/>					
NO <input type="checkbox"/>					
Por que?					
Recomendaría a esta institución para futuras capacitaciones?					
SI <input type="checkbox"/>					
NO <input type="checkbox"/>					
Por que?					

- Evaluación del desempeño



ESCALA DE EVALUACION						
		A No cumple Expectativas	B Cumple algunas Expectativas	C Cumple Expectativas	D Supera Expectativas	E Excede siempre Expectativas
Instrucciones: Acorde a los factores de evaluación y la respectiva descripción, asignar el nivel correspondiente acorde a la siguiente escala:						
Área	Factor	Descripción	Resultado	Observaciones		
DESEMPEÑO	Adaptabilidad	1. Se adapta a los cambios del puesto y del área de trabajo				
		2. Se adapta a trabajar con diferentes tipos de personas y estilos de dirección				
	Comunicación	1. Se comunica permanente y eficazmente con su jefe, compañeros de trabajo y áreas relacionadas				
		2. Se preocupa por tener un estilo de comunicación claro y transparente hacia los demás				
	Calidad en el Trabajo	1. Se interesa por realizar trabajos con altos índices de calidad				
		2. Hace esfuerzos por entregar valor añadido en cada una de las funciones encomendadas				
	Cumplimiento con el trabajo	1. Cumple sus tareas / responsabilidades en los plazos y tiempos establecidos				
		2. Planifica con anticipación los trabajos y demuestra orden y exactitud en la ejecución				
	Cumplimiento con la normativa	1. Cumple con las normas y procedimientos de su puesto y área de trabajo				
		2. Cumple con las normas y procedimientos de la Compañía en cuanto a ética-conducta y SSAC.				
	Confianza y credibilidad	1. Se puede confiar en la persona y en su discreción en las diversas situaciones de trabajo incluso las más delicadas.				
		2. Genera y transmite credibilidad por las acciones que realiza frente a su entorno laboral.				
	Relaciones Interpersonales	1. Se relaciona bien con sus compañeros de trabajo y los de otras áreas buscando fortalecer el buen clima laboral				
		2. Cooperar con otras áreas cuando se lo requiere, valora experiencia e ideas de otros.				
	Conocimientos del Puesto y Área de Trabajo	1. Cuenta con las capacidades técnicas necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas.				
		2. Entiende el impacto que tiene su trabajo en los resultados y el costo operativo del área / negocio				
Autodesarrollo	1. Muestra interés y curiosidad por desarrollar sus competencias genéricas acorde al modelo y las exigencias de su puesto tipo.					
	2. Busca mejorar y actualizar sus competencias técnicas utilizando recursos internos y externos de la Organización.					

Firma Evaluador

Firma de Evaluado

Fecha:

- Encuesta de Clima Laboral

		ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO		CODIGO: F-RH-21
Fecha de emisión:		Fecha de revisión:	Revisión:00	Página 1 de 2
Fecha: _____		Lugar: _____		
Área: _____		Departamento: _____		
INDICACIONES: Por favor marque la respuesta correcta. La encuesta que estamos realizando es para evaluar su satisfacción como cliente interno de nuestra Organización. Gracias				
	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
RELACIONES INTERPERSONALES	Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones y aportes			
	Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo			
	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas			
	Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo			
ESTILO DE LA DIRECCION	Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza			
	Se toman en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales			
	Las ordenes impartidas por mi jefe inmediato son claras y arbitrarias			
	El jefe desconfía de la forma en la que yo realizo mis actividades y tareas			
RETRIBUCION	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa			
	Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades			
	Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo			
	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial			
SENTIDO DE PERTENENCIA	Me interesa el futuro de la empresa			
	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo			
	Sin remuneración no trabajo horas extras			
	Sería feliz en otra empresa			
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo con calidad, y seguridad			
	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo			
	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado			
	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo			
	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que estos son buenos			
	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo			
		ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO		CODIGO: F-RH-21
Fecha de emisión:		Fecha de revisión:	Revisión:00	Página 2 de 2
	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ESTABILIDAD	La empresa brinda estabilidad laboral			
	De mi desempeño depende la permanencia en el cargo			
	La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad			
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Entiendo claramente la política, misión y visión de la empresa			
	Conozco como la empresa esta logrando sus metas			
VALORES COLECTIVOS Y COMUNICACIÓN	Las otras áreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales			
	La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente			